

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

Разработка регламента управления закупками
строительных материалов для ООО «Стройсервис»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.063.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент
_____ К.В.Кардапольцев
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы ЭУ- 454
_____ Р.А.Нургалиева
_____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Нургалиева Р.А. Разработка регламента управления закупками строительных материалов для ООО «Стройсервис». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-454, 88 с., 11 ил., 19 табл., библиогр. список – 75 наим., 4 приложения, 13 л. раздаточного материала ф. А4

В выпускной квалификационной работе разработан регламент управления закупками строительных материалов для ООО «Стройсервис». На данный момент на предприятии недостаточно эффективно организована закупочная деятельность, в связи с этим цель квалификационной работы – разработать регламент закупок с целью улучшения деятельности отдела снабжения.

В результате проведенной работы был создан регламент и предложены некоторые рекомендации по повышению эффективности закупок на предприятии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	7
1.1 Сущность и цели закупочной логистики	7
1.2 Особенности организации закупочной деятельности в строительном производстве.....	13
1.3 Концепции и методы закупочной логистики в строительстве.....	29
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТРОЙСЕРВИС».....	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Стройсервис»	37
2.2 Анализ организации закупочной деятельности в ООО «Стройсервис».....	45
3 РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В ООО «СТРОЙСЕРВИС».....	55
3.1 Разработка регламента управления закупками в ООО «Стройсервис»	55
3.2 Оценка эффективности от разработки регламента.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример календарного графика.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. XYZ-анализ строительных материалов.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Объемы закупок строительных материалов.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Регламент закупок для ООО «Стройсервис».....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Эффективность хозяйственной деятельности предприятий строительной отрасли во многом определяется системой управления поставками. Потребность в оборотных средствах, их величина, расходы предприятия зависят от количества закупаемых сырья и материалов.

Эффективное управление закупками вносит существенный вклад в повышение ценности продукции путем предоставления качественных материалов в нужное место и в необходимые сроки, обеспечивая высокий уровень сервиса для клиента и сокращение издержек за счет оптимизации процессов управления закупками.

Цель работы – разработка регламента управления закупками строительных материалов для ООО «Стройсервис».

Задачи работы:

- исследовать особенности закупочной деятельности строительных предприятий и современные концепции снабжения;
- оценить финансово-экономическое состояние предприятия ООО «Стройсервис» и провести анализ организации системы закупочной деятельности на данном предприятии;
- разработать регламент закупок, описать предлагаемые рекомендации по улучшению закупочной деятельности организации;
- оценить эффективность от предложенных мероприятий.

Объект работы – организация системы закупочной деятельности в ООО «Стройсервис».

Результаты работы рекомендуется использовать в деятельности организации в целях улучшения процесса закупок.

1 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

1.1 Сущность и цели закупочной логистики

Экономические реформы 90-х годов XX века повлекли за собой появление нового научно-практического направления экономики – логистики. В настоящее время существует множество определений логистики, все определения так или иначе правильны, так как они отражают всю сложность явлений и процессов в современной экономике. И, тем или иным образом, все определения сводятся к тому, что логистика – это наука об управлении экономическими потоками (материальными, информационными, финансовыми и т.д.) в сферах производства и обращения. Помимо этого, в логистике сформирован весьма развитый инструментарий, основная цель которого обеспечение конкурентоспособности каждой фирмы (производственной, торговой, сферы обслуживания и др.).

Логистика – это наука об управлении материальными и связанными с ними финансовыми, информационными, сервисными и другими потоками с целью оптимизации функционирования хозяйственных субъектов на основе эффективного использования всех видов ресурсов [8].

Методы логистики имеют универсальный характер, поэтому они применимы практически во всех отраслях хозяйственной деятельности. Логистика стала делиться на различные направления, при этом фундаментальным является разделение логистики на функциональные и предметные (отраслевые) виды [15].

К функциональным видам логистики относятся:

- логистика снабжения (закупок);
- внутрипроизводственная логистика;
- логистика распределения (сбыта).

Предметные виды логистики (по отраслям):

- добывающая отрасль;
- промышленная отрасль;

- строительство;
- сельское хозяйство;
- фармацевтическая;
- социально-культурной сферы и др. [31].

Следует заметить, что предметные виды логистики это синтез общей теории логистики и экономики соответствующей отрасли хозяйственной деятельности.

Особое значение в общей системе логистики имеет такой её вид как логистика закупок. Закупки основополагающий процесс любого производства, поскольку всякая хозяйственная деятельность начинается с приобретения необходимых ресурсов. Рационально проведенные закупки во многом обеспечивают коммерческий успех фирмы [28].

Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами. Любое предприятие, как производственное, так и торговое, имеет службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение сырья, полуфабрикатов и товаров народного потребления [14].

В государствах с рыночной экономикой главной целью закупочной логистики является максимально возможное удовлетворение потребностей производства в материалах с максимальной экономической эффективностью [13,с. 46].

Для бесперебойного и эффективного функционирования производства необходимо качественно налаженное материально-техническое обеспечение (МТО), которое на предприятиях осуществляется через органы материально-технического снабжения (МТС).

Материально-техническое обеспечение — одно из важнейших звеньев производственной и коммерческой деятельности в производстве и эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которой направлено на обеспечение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запчастями и т. п.).

После перехода предприятий на рыночные принципы деятельности содержание материально-технического обеспечения значительно поменялось: предприятия свободно покупают сырье и материалы у различных поставщиков и других субъектов рыночных отношений. В этих условиях при закупке материальных ценностей предприятия должны руководствоваться свободой ценообразования, максимальной инициативой и предприимчивостью, равноправием партнеров в коммерческих взаимоотношениях, принимать во внимание экономическую ответственность при закупке сырья и материалов, учитывать конкуренцию среди поставщиков и уметь выбрать экономически выгодного поставщика [41].

Существует комплекс задач материально-технического снабжения, решение которых является необходимым условием формирования успешной закупочной деятельности, комплекс задач представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Комплекс задач процесса закупок и их влияние на работу предприятия

Задачи	Последствия невыполнения
Обеспечение непрерывного потока поставок товаров – борьба с дефицитом, поставки «точно вовремя»	Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов
Управление запасами – снижение стоимости запасов, уменьшение стоимости запасов	Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей
Контроль и обеспечение качества сырья и материалов	Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи – увеличение затрат, падение имиджа компании
Работа с поставщиками – поиск, анализ и выбор компетентного поставщика, совместная работа, решение проблем и конфликтов	Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты, комплексные негативные последствия для всего бизнеса
Стандартизация – приобретение товаров, отвечающих требованиям стандартов	Дополнительные затраты на работу с нестандартными изделиями, уменьшение качества и надежности продукции
Снижение затрат и себестоимости изделий	Проигрыш в закупочной цене резкое снижение прибыльности и рентабельности производства
Улучшение конкурентоспособности – повышение качества и скорости обслуживания клиентов, внедрение новых логистических и производственных технологий	Отставание от конкурентов по затратам, качеству и скорости выполнения потребительских заказов, падение продаж, утрата имиджа компании как надежного партнера

Окончание таблицы 1

Задачи	Последствия невыполнения
Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании: производственный отдел, отдел маркетинга (продаж), бухгалтерия и др.	Невозможность отслеживания потребности в сырье и материалах, проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам
Снижение административных расходов – зарплата, телефонные и почтовые расходы, Интернет, командировочные расходы, другие накладные расходы	Рост административных и накладных расходов или снижение эффективности работы отдела при сохранении доходов, ухудшение финансовых показателей

Исследования научных разработок и хозяйственная практика отечественных и зарубежных организаций позволяют сформулировать следующие принципы закупок.

Надежность. Этот принцип подразумевает безопасное движение материальных ресурсов в цепочке поставок с условием обеспечения бесперебойной работы упорядоченного процесса, широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением материальных и связанных с ними информационных потоков с целью увеличения их качества и скорости.

Системность. Необходимость рассматривать процесс закупок как систему реализуется путем установления прочных отношений внутри организации между департаментами, отделами и сотрудниками, а также с внешними партнерами в рамках тесного сотрудничества; координация действий участников по закупкам материальных ресурсов и осуществление централизованного контроля за выполнением их задач; взаимосвязь материальных затрат на отдельные операции в процессе закупок со стратегическим планом организации.

Комплексность. В закупочной деятельности комплексность выражается в осуществлении централизованной координации всех логистических операций для обеспечения производственного процесса материальными ресурсами.

Гибкость. Гибкость – способность быстро реагировать на колебания спроса; целенаправленное создание резервных запасов материалов в соответствии со долгосрочными и краткосрочными планами предприятия.

Контролируемость. Этот принцип подразумевает постоянное отслеживание перемещения и изменений в потоке материальных ресурсов и быструю корректировку их перемещения как внутри организации, так и в процессе доставки, в том числе посредством диспетчеризации процесса закупок.

Превентивность. В дополнение к принципу контролируемости должен работать принцип превентивности, который подразумевает осуществление периодического мониторинга выполнения отдельных операций в процессе закупок с целью предотвращения отклонений и диспропорций в системе управления закупками.

Прозрачность. Чтобы усилить функцию контроля и устранить неэффективные логистические операции в процессе закупок, важно учитывать этот принцип. Особенно актуально внедрение принципа прозрачности в децентрализованных закупках.

Интегративность. Определенные свойства являются уникальными для системы в целом; но не характерны ни для одного из его элементов в отдельности. Таким образом, процесс закупок эффективен, если он вносит вклад во все компоненты цепочки поставки-производство-продажи, способствуя достижению общей цели - осуществлению эффективной экономической деятельности организации. В то же время этот принцип также применяется в рамках процесса закупок: на эффективность закупок материальных ресурсов влияет качество каждой отдельной операции, относящейся к этому процессу.

Эффективность. Этот принцип подразумевает способность процесса закупок на определенной стадии развития отношений с субъектами рынка, производства и информационных достичь наиболее оптимального уровня финансовых, временных и других критериев.

Для решения основных задач закупочной логистики работники органов снабжения должны изучать и учитывать спрос и предложение на все используемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посредников, выбирать наименее затратную форму

товародвижения, оптимизировать запасы, уменьшать транспортные и складские расходы. Содержание функций органов снабжения предприятия включает три направления, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Функции органов снабжения организации по направлениям

Функция	Содержание
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> – изучение внешней и внутренней среды предприятия; – прогнозирование и определение потребности ресурсов, – планирование оптимальных хозяйственных связей; – оперативное планирование снабжения.
Организация	<ul style="list-style-type: none"> – сбор информации о продукции, участие в ярмарках, выставках-продажах, аукционах и т. п.; – анализ всех источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах с целью выбора наиболее оптимального; – заключение с поставщиками хозяйственных договоров на поставку продукции; – получение и организацию завоза реальных ресурсов; – организацию складского хозяйства, входящего в состав органов снабжения; – обеспечение участков, рабочих мест необходимыми материальными ресурсами;
Контроль и координация	<ul style="list-style-type: none"> – контроль над выполнением договорных обязательств поставщиков, выполнение ими сроков поставки продукции; – контроль за расходованием материальных ресурсов в производстве; – контроль за производственными запасами; – выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям; – анализ действенности снабженческой службы, разработка мероприятий по координации снабженческой деятельностью и повышение ее эффективности.

Организационная структура, сущность и методы работы служб снабжения на предприятиях отличаются оригинальностью. В зависимости от объемов, видов и специализации производства, материального потребления продукции и территориального расположения предприятия возникают различные условия, требующие соответствующего разделения функций и выбора типа структуры органов снабжения.

1.2 Особенности организации закупочной деятельности в строительном производстве

В современных условиях такая наука как логистика находит себе применение практически во всех отраслях народного хозяйства. Логистика имеет особое значение в таком важном секторе экономики, как строительство.

В центре внимания логистического строительства находятся основные логистические процессы: снабжение, продажа (продажа), транспортировка, управление запасами. Специфика строительной отрасли оказывает очень существенное влияние на содержание и реализацию этих процессов [10, с.35].

Логистика строительства – это наука и практическая деятельность, направленные на материально-техническое обеспечение строительного производства путем управления материальными, информационными и финансовыми потоками с целью возведения объекта с оптимальными затратами ресурсов и реализации его на рынке недвижимости [8, с.7].

Функции строительной логистики можно представить в форме блоков. На рисунке 1 представлена схема функционального логистического контура.

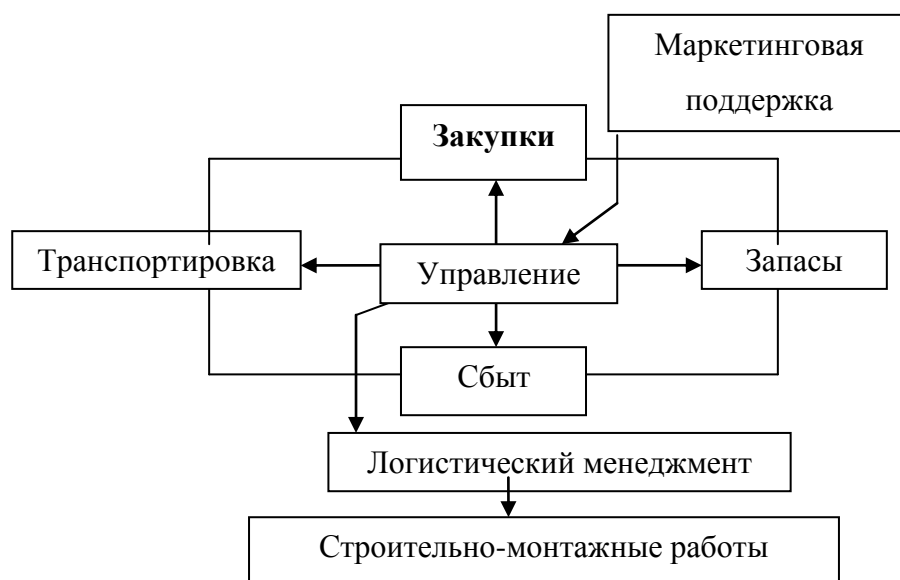


Рисунок 1– Функциональный логистический контур логистики строительства

Все функциональные блоки формируются относительно блока «Закупки». Блок «Закупки» является базовым, потому что обеспечение строительства материальными ресурсами в необходимых количествах и надлежащего качества

имеет решающее значение для обеспечения равномерной и бесперебойной реализации производственной программы строительства. Материально-техническое обеспечение строительной организации - это организованный процесс комплектной поставки всех видов материально-технических ресурсов в строгом соответствии с технологической последовательностью строительного-монтажных работ.

Отраслевые особенности строительства предъявляют особые требования по многим аспектам деятельности строительных организаций, в том числе по закупкам. Организационные формы и методы планирования материально-технического снабжения, характерные для всех отраслей промышленности, требуют адаптации отрасли к условиям строительного-монтажных работ данного объекта. Процесс традиционного обеспечения строительных площадок материальными ресурсами и оборудованием серьезно модифицируется и, как уже упоминалось, превращается в процесс производственной и технологической комплектации.

Логистика снабжения строительной компании определяется особенностями строительной продукции. Это предопределяет такие базовые составляющие материально-технического снабжения, как:

- объем и номенклатура необходимых материалов;
- порядок планирования их поставок;
- размер и структура запасов;
- частота обеспечения объектов материальными ресурсами;
- регулирование поставок;
- отношения с поставщиками;
- учет и отчетность и т. д.

Конкретное проявление этих особенностей зависит от сочетания различных факторов строительного производства при возведении отдельных объектов. Организация логистики во многом зависит от типа производства. В ходе теоретических разработок и практического применения были выделены следующие виды закупок:

- массовое;
- крупносерийное;
- мелкосерийное;
- индивидуальное.

По своей сути в строительной отрасли производство в основном индивидуальное: строительство каждого объекта хоть в чем-то, но отличается от строительства другого. Здания могут различаться по своему внутреннему интерьеру или отделке, даже если внешне они имеют одинаковый вид и планировку. Исходя из того, что для каждого объекта могут использоваться различные материалы, формируются особенности материально-технического снабжения.

Особенность, заключающаяся в разнообразии строительного производства и строительной продукции, может определяться как его свойство диверсификации. Эта диверсификация укрепляется индивидуальными требованиями заказчиков и потребителями готовой строительной продукции.

Строительная логистика и материально-техническое обеспечение, входящие в нее, постоянно ищут способы учета такой диверсификации: в частности, во многих случаях объекты жилой и коммерческой недвижимости продаются на рынке в незаконченном виде - без отделки интерьеров. В этом случае отделочные работы, направленные на приведение объекта в полную готовность, осуществляются в соответствии с требованиями заказчика и по его выбору отделочных материалов.

На логистику снабжения значительное влияние также оказывает сезонность строительно-монтажных работ. Так, например, земляные работы, укладка фундамента и другие бетонные работы, отделочные работы требуют особых температурных и влажностных условий - поэтому поставки материалов, необходимых для этого, осуществляются в течение строительного сезона.

Материальный поток при создании строительных объектов имеет ярко выраженную продуктивную неоднородность во время процесса строительства.

Обычно состав материальных ресурсов на каждой стадии цикла меняется (при производстве фундаментных работ, возведении стен, кровли, внутренней отделке, прокладке коммуникаций и т. п.). Кроме того, материальный поток в строительстве постоянно меняет свою пространственную ориентацию по мере перемещения работ с одного объекта на другой или расширяется в пространстве, когда возводятся одновременно несколько объектов. Подобная специфика требует точной организации движения материальных ресурсов строительства, основными этапами которого являются:

- доставка и транспортировка, которые обеспечивают перемещение внутри строительной площадки и за её пределами больших объемов грузов, необходимых для нормального функционирования производственного процесса. Особенно бесперебойной работы требует транспорт, связывающий отдельные процессы в единую производственную систему;
- складирование и хранение материалов, топлива, инструментов и оборудования, которое обеспечивается складским хозяйством, являющимся производственно-технической базой строительных организаций.

Особенности строительного производства трансформируют процесс закупочной деятельности, вследствие чего возникает определенный набор специфических характеристик закупок, взаимосвязь особенностей строительства и закупочной деятельности представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Взаимосвязь особенностей строительства и закупочной деятельности

Особенности строительного производства	Специфика закупочной деятельности
Затратная, материалоемкая отрасль экономики	Высокая материалоемкость
Сезонность, зависимость от естественных природных условий	Временная последовательность закупок
Длительность производственного цикла	Длительность процесса закупок
Особенности строительного производства	Специфика закупочной деятельности
Технологическая определенность	-адаптивность номенклатуры закупаемых материалов этапам строительства, условиям транспортировки, хранения, монтажа.

Окончание таблицы 3

Особенности строительного производства	Специфика закупочной деятельности
Сложная система комплектации строительства	Необходимость в стабильности каналов закупок
Учет функционального назначения объекта строительства	– дифференциация номенклатуры закупаемых материалов; – локализация, дифференциация издержек материально-технического обеспечения, их распределение по строительным объектам; – соблюдение норм и стандартов закупаемых материалов; – потребность в дополнительных основных средствах для создания инфраструктуры, разветвление финансовых потоков на инвестиции в подготовительный этап и собственно процесс возведения и сдачи в эксплуатацию
Удаленность, разобщенность строительных объектов, их жесткая территориальная привязка	– усложнение траектории материальных потоков: множественность, разобщенность по строительным объектам, по участникам; – пространственная последовательность закупок.
Нестационарность строительных объектов	Гибкость системы закупок
Многошаговый процесс ценообразования на строительную продукцию Сметная стоимость готового объекта строительства	– договорные цены на закупаемые материалы и оборудование; – увеличение значения прогнозирования и планирования затрат на материалы

По экономической роли в процессе производства вся номенклатура потребляемых ресурсов может быть подразделена на средства труда и предметы труда. Предметы труда включают в себя основные и вспомогательные материалы, горюче-смазочные материалы, технические газы, а также изделия и конструкции повышенной строительной готовности. В составе средств труда, потребляемых в строительстве, следует выделить строительные машины, механизмы и технологическое оборудование. В зависимости от того, каким видом материальных ресурсов необходимо снабжать строительные организации, процесс обеспечения может носить характер материально-технического

снабжения, производственно-технологической комплектации или комплектования оборудованием.



Рисунок 2 – Структура материальных ресурсов, потребляемых в строительстве

По производственному назначению всю номенклатуру ресурсов для строительного производства можно подразделить на четыре крупные группы:

- материалы, изделия и конструкции общестроительного и специального назначения;
- технологическое оборудование;
- машины, механизмы и транспортные средства;
- строительный инструмент и инвентарь.

Строительные материалы и изделия делятся на природные и искусственные.

В зависимости от назначения, условий строительства и эксплуатации зданий и сооружений подбираются соответствующие строительные материалы, которые обладают определенными качествами и защитными свойствами от воздействия на них различной внешней среды. Учитывая эти особенности, любой

строительный материал должен обладать определенными строительно-техническими свойствами.

Управление материальными ресурсами имеет ряд специфических особенностей, связанных со способом их участия в процессе производства (предметы труда или средства труда), и, кроме того, с отраслью, к которой относится предприятие-потребитель этих ресурсов. В строительстве специфические особенности управления материальными ресурсами всецело определяются характером их потребления. В зависимости от стадии технологического процесса строительного производства на строительной площадке должны быть в достаточном количестве и в комплекте соответствующие материалы, инструмент и оборудование.

К основным функциям логистики снабжения строительного производства относят:

- обеспечение строительных объектов необходимыми материалами, оборудованием и инструментами;
- хранение, обработка ресурсов;
- подача ресурсов на объекты;
- ремонт технологического, энергетического, транспортного и другого оборудования,
- уход и надзор за оборудованием, постоянное поддержание оборудования в рабочем состоянии;
- обеспечение предприятия электрической и тепловой энергией и водой;
- перемещение грузов внутри строительной площадки и вне ее;
- организация всех погрузочно-разгрузочных работ.

С точки зрения логистики, центральное место при организации материально-технического снабжения занимает оптимизация выбора поставщиков.

Выбор поставщиков играет очень важную роль в деятельности предприятия.

От тщательного подбора контрагентов, поставляющих материалы, зависит степень обеспеченности производства материальными ресурсами.

Критерии выбора поставщиков, классифицированные по трем группам, представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Критерии выбора поставщика

Из рисунка 3 видно, что применяются три группы критериев для выбора поставщика: техническая, организационно-экономическая и психологическая группы. Решение о размещении заказа определенного объема у того или иного поставщика должно приниматься на основе совокупности критериев, разрабатываемых каждой компанией для своего производства.

Информацию по перечисленным критериям выбора поставщика не всегда удается получить у потенциальных поставщиков, поэтому необходимо прибегать

к услугам предприятий, владеющих определенными данными, характеризующими поставщика [18, с. 95].

Основной показатель профессионализма любого специалиста по закупкам – знание источников. А инструменты, к которым наиболее часто прибегают эти специалисты в настоящее время, – онлайн-поиски, электронные каталоги и веб-сайты компании. К другим источникам этого рода относятся профессиональные журналы, рекламные объявления, переговоры с торговыми представителями, коллегами, профессиональные контакты и собственные учетные документы отдела продаж.

Для поиска потенциальных поставщиков могут быть использованы следующие методы:

- объявление конкурса;
- размещение рекламы в Интернете;
- изучение каталогов, объявлений в СМИ;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками;
- обращение к специальным посредникам.

Наиболее распространенными и эффективными методами получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков являются конкурсные торги и письменные согласования между поставщиками и потребителями [20, с. 196]. При отборе источников информации нельзя ограничиваться одним источником информации, в независимости от объема и глубины предоставляемой им информации, а также как минимум один из используемых источников должен быть независимым.

Одним из важных вопросов при работе с потенциальными поставщиками является принятие альтернативного решения, а именно, иметь одного поставщика на условиях прямых длительных производственно-хозяйственных связей или сотрудничать с несколькими источниками материально-технических ресурсов.

Оба варианта решения этой проблемы имеют, соответственно, положительные стороны и целый ряд преимуществ, которые приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Преимущества при выборе одного или нескольких поставщиков

Один поставщик	Несколько поставщиков
Долгосрочный контакт может исключать возможность разделения заказа	Решение проблемы при появлении срочных и объемных заказов
Поставщик является эксклюзивным обладателем патентов	Повышение гарантий снабжения за счет использования нескольких источников
Поставщик удовлетворяет критериям качества продукции и стоимости	Значительное снижение зависимости потребителя от поставщика
Объем заказа достаточно мал, и нецелесообразно делить его между поставщиками	Возможность предоставления дополнительных сервисных услуг
Концентрация закупок может привести к соответствующим скидкам	Гибкость снабжения и снижение риска несвоевременности поставок продукции

Из таблицы 4 видно, что при работе с одним поставщиком или сотрудничестве с несколькими поставщиками существуют положительные стороны и имеется целый ряд преимуществ.

После принятия решения о выборе поставщика осуществляется работа с ним. Проводится подготовка и планирование переговоров; знакомство с торговыми представителями поставщика и анализ предлагаемых условий; обсуждение технических условий с указанием типа, количества, качества и цены продукции, места и времени исполнения заказов, условий обслуживания и гарантийных обязательств.

Как правило, на начальной стадии работы с поставщиками практикуется вариант проведения пробных заказов, по результатам которых проводится оценка способности поставщика по обеспечению потребности потребителя в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Содержание функций и задач логистической системы управления определяет два направления коммерческой деятельности, связанной с закупками: плановую и оперативную.

Плановая деятельность предусматривает проведение комплекса подготовительных, т. е. плановых, работ. Оперативная деятельность – это уже

реализация на практике всех запланированных работ. Соответственно этим направлениям строится структура отделов закупок материально-технического снабжения, комплектации, внешней кооперации.

Плановое направление отдела закупок включает следующие группы:

- заявок и нормирования расхода;
- конъюнктуры (ценообразование на закупаемые материальные ресурсы, поиск поставщиков и др.);
- экономическая (определение потребности, расчет затрат);
- сделок (ведение деловых переговоров, заключение коммерческих сделок).

Обеспечение строительного производства необходимыми ресурсами требует скоординированности действий всех участников данного процесса. В связи с этим, разработка и внедрение логистики снабжения в составе логистического менеджмента может привести не только к сокращению времени возведения объекта, но и принести экономическую выгоду всем участникам строительного производства. Для достижения такого результата предприятия строительного комплекса должны руководствоваться логистическими концепциями.

Концепции и методы логистики и основанный на этом логистический менеджмент обеспечивает рациональное использование ресурсов (материальных и финансовых).

Основное содержание базисных логистических процессов по обеспечению строительного производства необходимыми ресурсами представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание логистических процессов по обеспечению строительства

Базисные логистические процессы	Содержание
Снабжение (закупки)	<ul style="list-style-type: none">-определение номенклатуры строительных материалов и оборудования согласно проекту;-выбор строительных материалов по качеству;-определение потребности в материалах и оборудовании;-расчет денежных сумм на закупку;-разработка заданий по производственно-технологической комплектации;-оптимизация выбора поставщиков.

Окончание таблицы 5

Базисные логистические процессы	Содержание
Транспортировка	– изучение рынка транспортных услуг; – определение объема транспортных работ; – оптимизация маршрутов доставки материалов и оборудования; – разработка и соблюдение графиков доставки по системе «точно в срок»; – экспедирование развозки; – определение транспортной доступности объектов недвижимости.
Запасы	– определение величины производственных запасов; – размещение и хранение производственных запасов; – запасы в незавершенном строительстве; – расчет запасоемкости строительно-монтажных работ; – управление запасами; – мониторинг состояния «запасов» объектов недвижимости.

Различают следующие организационные формы закупок:

- прямые – правовая связь существует между двумя субъектами закупок, между которыми заключается соответствующий договор;
- посреднические – лицо, осуществляющее проект, вступает в правовые отношения с посредником, т. е. лицом, которое способствует обеспечению проекта необходимыми ресурсами; биржевые – члены биржи осуществляют биржевую торговлю непосредственно от своего имени и за свой счет, или от имени клиента и за его счет, или от своего имени за счет клиента, или от имени клиента за свой счет.

Торги или тендеры являются одной из основных форм закупки ресурсов, услуг и исполнителей, необходимых для обеспечения разработки и реализации проекта. Основной их смысл заключается в выборе на конкурсной основе предложений, наиболее выгодных для организаторов торгов, т. е. руководителей проекта.

Регламент проведения торгов регулируется Положением о подрядных торгах в Российской Федерации.

Подрядные торги – это способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, при котором выбор подрядчика (поставщика) производится на конкурсной основе.

Объект торгов – производственный или непроизводственный объект, к которому относится предмет торгов. Предмет торгов – конкретные виды работ и услуг, по которым проводятся торги.. В качестве предмета торгов могут выступать подряды на:

- строительство, реконструкцию и капитальный ремонт предприятий, зданий, сооружений производственного назначения и непроизводственного назначения, в том числе на условиях «под ключ»;
- выполнение комплексов строительных и монтажных работ и их отдельных видов;
- выполнение комплексов пуско-наладочных работ, инженерно-изыскательские работы;
- разработку технико-экономических обоснований (ТЭО);
- проектирование;
- управление проектом;
- поставку материально-технических ресурсов для проекта;
- поставку комплектного технологического оборудования, в том числе на условиях «под ключ»;
- прочие поставки и услуги, в том числе услуги консультантов.

Участник торгов – лицо, имеющее право принимать участие в торгах, в их подготовке, проведении и утверждении результатов торгов.

Основными участниками торгов являются:

- заказчик – лицо, для которого строится, реконструируется или оснащается объект торгов;
- организатор торгов – лицо, которому заказчик поручил проведение торгов;
- тендерный комитет – постоянный или временный орган, созданный заказчиком или организатором для организации и проведения торгов;

- претендент – организация, фирма, консорциум (отечественный или международный), под чьим именем подана заявка;
- oferent – претендент, приславший тендерное предложение (oferту), подкрепленное банковской гарантией и содержащее его согласие участвовать в торгах на условиях, изложенных в тендерной документации.

В отдельных процедурах торгов также могут принимать участие инженерно-консультационные фирмы, кредитно-финансовые учреждения, межведомственная комиссия по подрядным торгам, Минстрой России и другие организации.

Тендерная документация – комплект документов, содержащий исходную информацию о технологических, коммерческих, организационных и иных характеристиках объекта и предмета торгов, а также об условиях и процедуре торгов.

Классификация подрядных торгов приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Классификация подрядных торгов

Классификационный признак	Виды торгов
По способу проведения предварительного отбора претендентов организатором торгов	– с предварительной квалификацией участников; – без предварительной квалификации участников.
По участию в торгах иностранных oferентов	– с участием иностранного oferента; – без участия иностранного oferента.
По участию oferентов в процедуре торгов по оглашению их результатов	– гласные; – негласные.

Принятие решения о назначении и времени проведения подрядных торгов осуществляется заказчиком путем издания официального распорядительного документа: приказа, постановления, распоряжения и т. д. В этом документе заказчик определяет подразделение своей организации, которому поручается выполнение функций организатора торгов, и назначает лицо, ответственное за эту работу.

В качестве организатора торгов может выступать также любая специализированная фирма, имеющая лицензию на данный вид деятельности. В

подобном случае заказчик заключает с ней договор, в котором определяются права и обязанности договаривающихся сторон и условия выполнения ими предмета договора.

С целью подготовки и проведения торгов заказчик (или организатор торгов) формирует тендерный комитет, привлекая собственных специалистов, представителей научно-исследовательских, проектных, инженерно-консультационных и других организаций, отдельных консультантов и экспертов на основании заключенных с ними договоров в соответствии с действующим законодательством.

Организатор торгов или по его поручению тендерный комитет подготавливает и публикует объявление о торгах. Объявление о торгах должно быть произведено за 2-6 месяцев до срока представления оферт.

Тендерный комитет определяет конкретный состав, порядок и другие условия подготовки тендерной документации в соответствии с поручением заказчика или организатора торгов. Тендерная документация распространяется за определенную комитетом плату, при этом валюту платежа устанавливает тендерный комитет.

Тендерная документация включает, как правило, следующие основные разделы:

- приглашение для участия в торгах;
- общие сведения об объеме и предмете торгов;
- техническую часть (проектную документацию) и коммерческую часть тендерной документации; инструкции оферентам;
- форму заявки претендента на участие в торгах;
- условия и порядок проведения торгов;
- проект договора.

Конкретный состав, порядок и формы представления информации, а также другие условия подготовки тендерной документации могут уточняться тендерным комитетом в соответствии с поручением заказчика или организатора торгов.

Для участия в торгах претендент должен представить в тендерный комитет следующие документы:

- заявку на участие в подрядных торгах.
- временное поручительство в форме гарантии банка;
- копию платежного документа, подтверждающего внесение первого задатка;
- справку о заключенных за последние 12 месяцев договорах, с указанием основных условий договоров, с перечнем субподрядчиков, иностранных партнеров, если они имеются;
- оферту, разработанную в соответствии с требованиями и условиями, определенными в тендерной документации.

Подрядные торги на объекты, расположенные на территории Российской Федерации, проводятся по месту нахождения организатора торгов.

Датой открытия торгов является:

- для открытых торгов – дата официальной публикации объявления в средствах массовой информации;
- для закрытых торгов – дата рассылки официальных приглашений участникам торгов по почте, факсу и т. д.

Тендерный комитет выбирает победителем торгов оферента, предложение которого наиболее полно отвечает всем требованиям, содержащимся в тендерной документации.

Результаты торгов тендерный комитет в форме протокола представляет организатору торгов для утверждения в трехдневный срок после принятия соответствующего решения. Организатор торгов в недельный срок рассматривает представленные документы и принимает решение об утверждении результатов торгов.

Последним этапом проведения торгов является подписание договора (контракта) с фирмой, выигравшей торги. Условия договоров, заключаемых по результатам торгов, практически мало или совсем не отличаются от условий обычных договоров.

Дадим определения двум основным типам договоров – договору поставки и договору подряда.

Договор поставки – это договор, по которому поставщик, являющийся предпринимателем, обязуется в обусловленные сроки передать собственность (или в полное хозяйственное ведение, или в оперативное управление) покупателю товар, предназначенный для предпринимательской деятельности или иных целей, не связанных с личным (семейным, домашним) потреблением, а покупатель обязуется принимать товар и платить за него определенную цену.

Договор подряда – это договор, суть которого заключается в том, что одна сторона по заданию другой стороны (лица) обязуется выполнить для нее за плату определенную работу (заказ), результат которой переходит в собственность заказчика.

На основе такого рода обязательств осуществляются создание нового имущества (строительство предприятий, сооружение дорог); ремонт и улучшение имеющихся вещей (работы по реконструкции и капитальному ремонту зданий, сооружений, оборудования, ремонт и техническое обслуживание машин, оборудования); реализация результатов творческой деятельности (выполнение научных исследований, проектно-конструкторской документации, создание производственных новшеств – инноваций).

1.3. Концепции и методы закупочной логистики в строительстве

Концепции, принципы и методы логистики показали свою эффективность на различных производственных и торговых предприятиях. Более того, логистика рассматривается как основной инструмент производственно-коммерческой деятельности во всех отраслях экономики, в том числе и в строительстве. Объективно строительное производство создает благоприятные условия для внедрения логистического инструментария. В этой связи целесообразно выделить концепции, которые наиболее необходимы для строительного производства:

- SCM – «Управление цепями поставок»;

- MRP – «Система планирования ресурсов»;
- ERP – «Интегрированное планирование ресурсов»;
- JIT – Система поставок «точно в срок»;
- LRP – «Система планирования потоков»;
- ECR – «Система быстрого реагирования за запросы потребителей.

Необходимо рассмотреть перечисленные концепции с ориентацией на их использование в строительной деятельности.

Ключевое положение в строительстве занимает концепция Supply Chain Management (SCM) – управление цепями поставок. Цепь поставок – это три и более экономических единицы (юридических или физических лиц), напрямую участвующих во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и информации от источника до потребителя. Управление цепями поставок – интегрирование ключевых процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц при возведении объектов и реализации готовой недвижимости.

Управление цепями поставок в строительстве – это интеграция ряда процессов, а именно:

- управление взаимоотношениями с потребителями и заказчиками;
- обслуживание потребителей;
- управление спросом;
- управление выполнением заказов;
- управление производственных процессов;
- управление снабжением;
- управление разработкой строительной продукции и вывод ее на рынок недвижимости.

Предприятия строительного комплекса часто функционируют разрозненно, независимо друг от друга. Но для того, чтобы они стали цепью поставок, т. е.

системой, необходимо их объединить с помощью системообразующего инструмента, а именно SCM.

Инструментом управления материальными ресурсами в строительстве является концепция Materials manufacturing requirements/resource planning (MRP) – «Система планирования потребностей в материалах / планирование потребностей производства в ресурсах». Система MRP состоит из ряда процедур, правил и требований, синхронизированных во времени и запланированных покрытий этих требований для каждой единицы потребляемых материальных ресурсов, необходимых для графика производства.

В строительстве цели концепции MRP состоят в следующем:

- удовлетворение потребности в материальных ресурсах при планировании строительного производства;
- сохранение минимального уровня производственных запасов, в том числе на строительной площадке;
- планирование строительных операций;
- планирование закупочных операций и расписание доставки материальных ресурсов на строительную площадку при минимальных расходах.

Из этого перечня следует, что рассматриваемая концепция есть не что иное, как инструмент материально-технического снабжения строительного производства. Программные модули системы MRP в строительстве позволяют регламентировать и контролировать сроки и качество возводимых объектов.

Система MRP2 есть усовершенствованная система MRP1. Последняя дополняется элементами финансового планирования, целью которого является сокращение логистических расходов по управлению запасами. Система MRP2 позволяет:

- получать оперативную информацию о текущих результатах деятельности предприятия в целом и с полной детализацией по отдельным заказам и видам материальных ресурсов;

- планировать деятельность предприятия в долгосрочном и оперативном режимах;
- оптимизировать материальные потоки;
- сокращать запасы материальных ресурсов и незавершенного производства;
- планировать и контролировать весь цикл строительного производства, эффективно использовать производственные мощности, все виды ресурсов и удовлетворять требования заказчиков;
- автоматизировать работу с отделом договоров, осуществлять полный контроль над платежами и сроками выполнения договорных обязательств;
- отражать финансовую деятельность предприятия в целом;
- сокращать непроизводственные затраты;
- защищать информацию и информационные технологии;
- внедрять систему с учетом инвестиционной политики предприятия.

Программные модули системы MRP заняты производственными графиками, которые регламентируют и контролируют фирмы-изготовители готовой продукции. Все представленные процессы, операции и модули должны быть трансформированы для нужд строительно-монтажных работ по данному объекту с учетом его индивидуальных особенностей. Все указанные работы должны стать частью инвестиционно-строительного проекта и быть отражены в Проекте Организации Строительства (ПОС).

Система ERP предоставляет возможность эффективно планировать коммерческую деятельность строительного предприятия, в том числе финансовые затраты на обновление оборудования и инвестиции в осуществление строительных проектов.

Элементы структуры управления ERP:

- прогнозирование: оценка будущего состояния внешней среды и составляющих инвестиционно-строительного процесса;
- управление проектами и программами: проектирование, конструкторская и технологическая подготовка строительного производства;

- введение информации о составе строительной продукции;
- введение информации о технологических маршрутах: информация о последовательности технологических операций, число исполнителей и рабочих мест;
- управление затратами: планирование, учет, контроль и регулирование затрат; калькуляция плановых и фактических затрат; обеспечение связи между производственной и финансовой деятельностью;
- управление финансами: главная бухгалтерская книга, расчеты с заказчиками, поставщиками и подрядчиками, управление основными средствами.

Система ERP позволяет:

- усилить финансовый контроль путем обобщения всей финансовой деятельности;
- улучшить оборот денежных потоков путем управления кредитами и счетами дебиторов;
- оптимизировать управление денежными средствами путем автоматизации расчетов с поставщиками;
- максимизировать отдачу от капитальных вложений путем эффективного управления основными средствами, в том числе незавершенным капитальным строительством.

Кроме того, в систему ERP входит управление человеческими ресурсами. Таким образом, ERP предусматривает управление всеми ресурсами предприятия, в то время как MRP – только материальными.

Важнейшим фактором рационального использования материальных ресурсов, снижения затрат и сокращения сроков строительства является концепция Just-in-time (JIT) – «Точно в срок». Следует выделить и охарактеризовать принципиальную идею метода, которая базируется на трех предпосылках (их правильность была многократно подтверждена эмпирическим путем).

Во-первых, предполагается, что заявкам потребителей готовой продукции должны соответствовать не ее предварительно накопленные запасы, а производственные мощности, готовые перерабатывать сырье и материалы, поступающие почти «с колес». Вследствие этого объем производственных запасов, квалифицируемый как замороженные мощности, минимизируется.

Во-вторых, в условиях минимальных запасов необходима непрерывная рационализация в организации и управлении производством, ибо высокий объем запасов нивелирует, в известном смысле маскирует ошибки и недостатки в этой области.

В-третьих, для оценки эффективности производственного процесса, помимо уровня затрат и производительности фондов, следует учитывать срок реализации заявки, так называемую длительность полного производственного цикла. Короткие сроки реализации заявок облегчают управление предприятием и способствуют росту конкурентоспособности благодаря возможности оперативного и гибкого реагирования на изменения внешних условий.

Данная концепция предусматривает доставку необходимых материальных ресурсов в необходимое время в нужное место, т. е. непосредственно на строительную площадку, согласно графику строительно-монтажных работ. «Точно в срок» – это синхронизация процесса поставок материальных ресурсов и календарного графика строительного производства.

Логистическая концепция «точно в срок» в строительстве характеризуется:

- минимальными, а в некоторых случаях нулевыми, запасами материальных ресурсов, незавершенного производства на строительной площадке;
- сокращением производственных (логистических) циклов и сроков поставки материальных ресурсов;
- взаимоотношениями по закупкам материальных ресурсов и услуг с небольшим числом надежных поставщиков, перевозчиков и подрядчиков;
- эффективной информационной поддержкой;
- высоким качеством логистического обслуживания.

Такая система поставок позволяет работать без производственных запасов на строительной площадке и тем самым, повышается культура строительного производства. Организация поставок по системе «точно в срок» требует адекватной трансформации всей концепции управления цепями поставок в строительном производстве.

На микроуровне логистическая система девелопмента может также успешно применять систему LRP – Logistic requirements planning – систему планирования и контроля входного, внутреннего и выходного потоков (чаще речь о материальном потоке, но в рамках логистики девелопмента должны учитываться три основных потока) на уровне предприятия.

Система LRP (Logistic Requirements Planning) — система планирования и контроля входного внутреннего и выходного материальных потоков на уровне предприятия. Система обеспечивает интегрированный подход к управлению запасами, прогнозирование услуг транспорта, спроса на товары фирмы.

Метод быстрого реагирования — система QRM (Quick Response Method) — метод планирования и регулирования поставок товаров на предприятия розничной и оптовой торговли через распределительные центры. Метод предполагает тесное взаимодействие между торговым предприятием, поставщиками, оптимизацию запасов торговли, обеспечивающей немедленное удовлетворение заявок покупателей.

Также в строительном производстве может применяться метод быстрого реагирования, что соотносится также с принципом ECR – логистики Efficient Consumer Response, то есть система планирования и регулирования поставок должна быть гибкой и быстро реагировать на внешние для нее влияния.

Концепции и методы логистики и основанный на этом логистический менеджмент обеспечивает рациональное использование ресурсов (материальных и финансовых).

Выводы по первому разделу

В первом разделе работы была описана сущность закупочной логистики, определены её основные цели и задачи. Выявлено, что закупочная логистика занимает особенное место в наборе функциональных блоков предприятия, т.к. именно от неё зависит бесперебойность и обеспеченность ресурсами производства.

Закупочная деятельность в строительных организациях имеет ряд особенностей, в числе которых: высокая материалоемкость; временная последовательность закупок; длительность процесса закупок; необходимость в стабильности каналов закупок; усложнение траектории материальных потоков; множественность, разобщенность по строительным объектам.

Также в первом разделе были рассмотрены логистические концепции в рамках строительной отрасли, к которым относятся такие системы как MRP, ERP, JIT, LRP, ECR, выявлены их основные характеристики.

Наиболее подходящими концепциями для строительного предприятия рекомендуется выбрать JIT, ECR, при которых система обеспечения гибкая и быстро реагирующая на изменения внешней среды.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «СТРОЙСЕРВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Стройсервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Стройсервис» – строительная компания, которая ведет свою деятельность с 2005 года и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 №51-ФЗ, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ.

ООО «Стройсервис» является молодой, перспективной и динамично развивающейся компанией на рынке строительной индустрии Челябинской области.

Компания специализируется на разработке и внедрении современных технологий и инноваций в строительстве, обеспечивая технологический и экологический эффект развития региона.

Миссия компании: выполнять высококачественные строительно-монтажные работы на рынке Челябинской области с учетом специфических пожеланий клиентов, обеспечиваемых высококвалифицированными специалистами и применением современных строительных технологий, удовлетворяя потребности заказчиков и улучшая экологическую обстановку в регионе.

Информация о предприятии представлена в таблице 7:

Таблица 7 – Информация об ООО «Стройсервис»

Показатель	Информация
Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Стройсервис» Краткое наименование: ООО «Стройсервис»
Субъект РФ	Челябинская область
Контактный телефон	8(351)268-68-88
Официальный сайт	inotek74.ru

Окончание таблицы 7

Показатель	Информация
Основные виды деятельности в соответствии с уставом организации:	<ul style="list-style-type: none"> - монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций; - устройство покрытий зданий и сооружений; - производство электромонтажных работ; - оптовая торговля лакокрасочными материалами; - аренда строительных машин и оборудования; - производство изоляционных работ; - устройство покрытий полов и облицовка стен; - проектирование, связанное со строительством инженерных сооружений, включая гидротехнические сооружения; - предоставление прочих услуг.

На данный момент основными, но не исключительными видами деятельности являются:

- ремонт кровли;
- гидроизоляция кровли;
- производство гидроизоляционных материалов
- прием строительных отходов;
- переработка строительных отходов;
- утилизация строительных отходов.

Ключевые ценности общества:

- внедрение инноваций и новейших технологий в строительной индустрии;
- современный подход к ведению бизнеса;
- стремление и способность наилучшим способом удовлетворять потребности Клиента;
- индивидуальный подход к задачам и потребностям Клиента;
- профессионализм при выполнении работ;
- гарантия качества выполняемых работ.

ООО «Стройсервис» предлагает выполнение всех видов кровельных работ как с применением традиционных (рулонные, мембрана, профнастил и т.д.), так и современных технологий (ВИР-технология).

Технология ВИР-пласт предназначена для гидроизоляции и герметизации кровель промышленного и гражданского назначения. Технология предполагает производство и устройство на кровле монолитного гидроизоляционного кровельного покрытия ВИР-пласт с добавлением органоминеральных и полимерных компонентов в соответствии с ТУ 5775-004-51789176-01.

Одной из ключевых проблем эксплуатации зданий промышленного и гражданского назначения является необходимость периодического капитального и текущего ремонта кровли, в том числе ремонта гидроизоляции. Потребность в проведении текущего ремонта кровли обусловлена:

- агрессивным воздействием внешней среды;
- ошибками в устройстве и проектировании;
- неправильной эксплуатацией кровли;
- использованием некачественных материалов и др.

Общество обладает необходимыми сертификатами и свидетельствами для ведения производственной деятельности, в том числе ремонт и герметизация кровли:

- техническое свидетельство (Госстрой России) о пригодности продукции для применения в строительстве на территории Российской Федерации.
- сертификаты соответствия;
- санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии санитарным правилам кровельного материала вторичного использования рубероида «ВИР-пласт»;

ООО «Стройсервис» активно участвует в тендерах. Сведения о заключенных контрактах с участием организации представлены в таблице 8:

Таблица 8 – Заключенные контракты ООО «Стройсервис»

Контрагент	Дата	Сумма заказа, руб	Предмет закупки
ОГБУК ЧГАТД им.Н.Орлова	09.09.2014	280 318	Ремонт мягкой кровли
МБДОУ "ДС № 343 Г. Челябинска"	12.07.2017	417 173	Ремонт мягкой кровли

Окончание таблицы 8

Контрагент	Дата	Сумма заказа, руб	Предмет закупки
Администрация Калининского района	18.09.2017	414 950	Выполнение работ по ремонту мягкой кровли здания Администрации Калининского района города Челябинска
Администрация Калининского района	18.06.2018	396 900	Выполнение работ по ремонту мягкой кровли здания Администрации Калининского района города Челябинска
МБДОУ "ДС № 374 Г. Челябинска"	12.09.2018	773 359	Ремонт кровли
МБДОУ "ДС № 448 Г. Челябинска"	13.09.2018	870 335	Ремонт мягкой кровли

ООО «Стройсервис» на данный момент применяет линейную организационную структуру управления. Линейная структура управления ООО «Стройсервис» представлена в схематическом виде на рисунке 4.

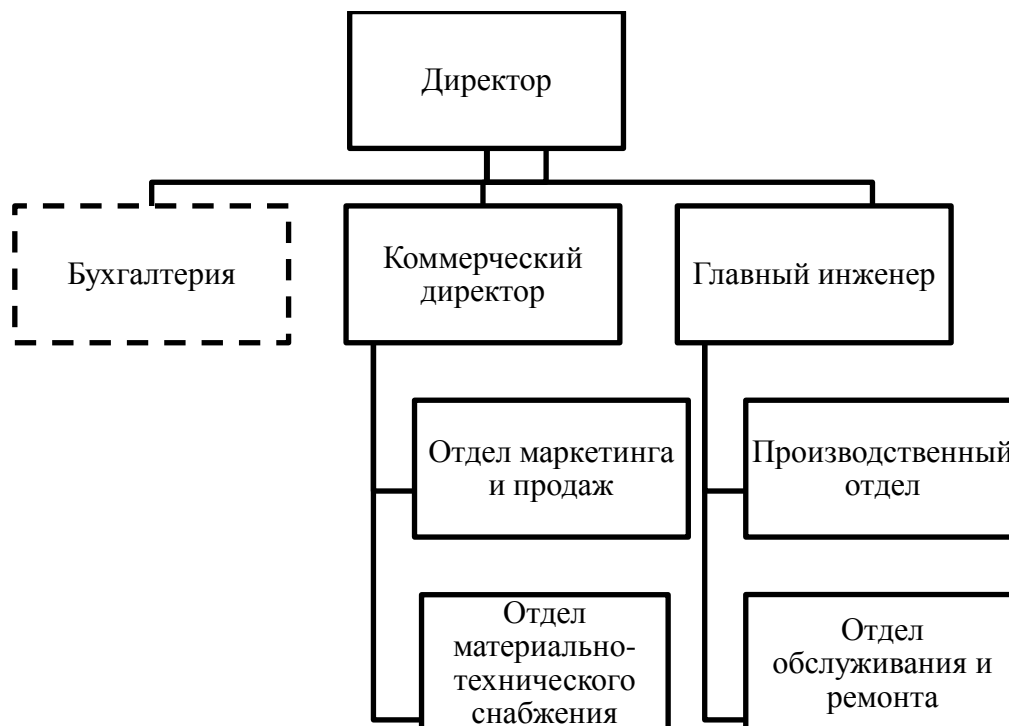


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Стройсервис»

Высшим органом Общества является Общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Единоличным исполнительным органом Общества – Директором. Единоличный исполнительный орган Общества подотчетен Общему собранию участников Общества. Один раз в год Общество проводит очередное Общее собрание участников. Годовое Общее собрание участников проводится не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. Финансовым годом считается период с 1 января по 31 декабря соответствующего года. Очередное Общее собрание участников Общества созывается Единоличным исполнительным органом Общества.

Генеральный директор – исполнительный орган общества с ограниченной ответственностью «Стройсервис». В подчинении генерального директора два подразделения, каждому из управляющих которых подчиняются несколько отделов организации.

Генеральный директор занимается управлением и контролем над всеми процессами организации, а так же занимается участием в тендерах – подготовкой конкурсной документации, мониторингом будущих госзакупок, принятием решений по поводу возможности участия в том или ином тендере, вариантом участия в них, а так же анализом конкурентов.

Главной обязанностью управляющего отделом маркетинга и продаж является руководство, контроль и координация работ по продаже товаров. На управляющего продажами возложены обязанности, связанные с составлением плана продаж и проведением мероприятий по расширению рынков сбыта и увеличению объёмов продаж.

Производственный отдел представляет собой выполнение строительно-монтажных работ по договору подряда.

Отдел обслуживания и ремонта, сфера деятельности которого является обслуживание и текущий ремонт производственного оборудования, а так же осуществление гарантийного обслуживания сданных объектов.

Бухгалтерия работает автономно по договору комплексного бухгалтерского обслуживания.

Согласно анализу бухгалтерского баланса, который приведен в таблице 9, финансовое состояние предприятия можно оценивать как устойчивое и развивающееся.

Таблица 9 – Основные финансовые результаты предприятия за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб.	± %
1 Выручка	5 136	7 960	11 890	+6 754	+131,5
2 Расходы по обычным видам деятельности	3 812	6 778	9 574	+5 762	+151,2
3 Прибыль (убыток) от продаж	1 324	1 182	2 316	+992	+74,9
4 Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–	–	–	–	–
5 Прибыль до уплаты процентов и налогов	1 324	1 182	2 316	+992	+74,9
6 Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7 Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-79	-70	-138	-59	+42
8 Чистая прибыль (убыток)	1 245	1 112	2 178	+933	+74,9

За анализируемый период (с 31.12.2015 по 31.12.2018) наблюдался очень сильный рост выручки – на 131,5 %.

За последний год прибыль от продаж составила 2 316 тыс. руб. В течение анализируемого периода финансовый результат от продаж стремительно вырос (на 992 тыс. руб., или на 75 %). Организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая

их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Стройсервис» в течение всего анализируемого периода.

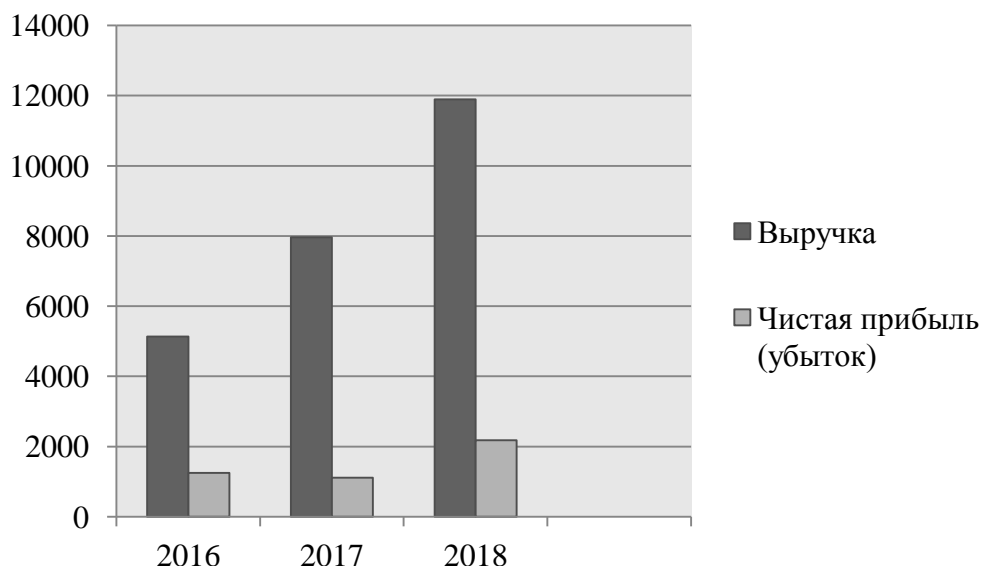


Рисунок 5 – Динамика выручки и чистой прибыли за 2016-2018 гг.

Для анализа деятельности организации также следует рассчитать показатели рентабельности, они представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели рентабельности за 2016-2018 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	коп.	± %
1 Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	25,8	14,8	19,5	-6,3	-24,4
2 Рентабельность продаж по прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов	25,8	15,6	21,5	-4,3	-21,3
3 Рентабельность продаж по чистой прибыли	24,2	14	18,3	-5,9	-24,4
4 Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции	34,7	17,4	24,2	-10,5	-30,4

Представленные в таблице показатели рентабельности за 2016-2018 гг. имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Стройсервис».

За 2018 год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 19,5 копеек с каждого рубля выручки от реализации. При этом имеет место положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2017 год.

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения к выручке организации, за последний год составила 21,5%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 21,5 коп. прибыли до налогообложения. На рисунке 6 представлено изменение показателей рентабельности за анализируемый период.

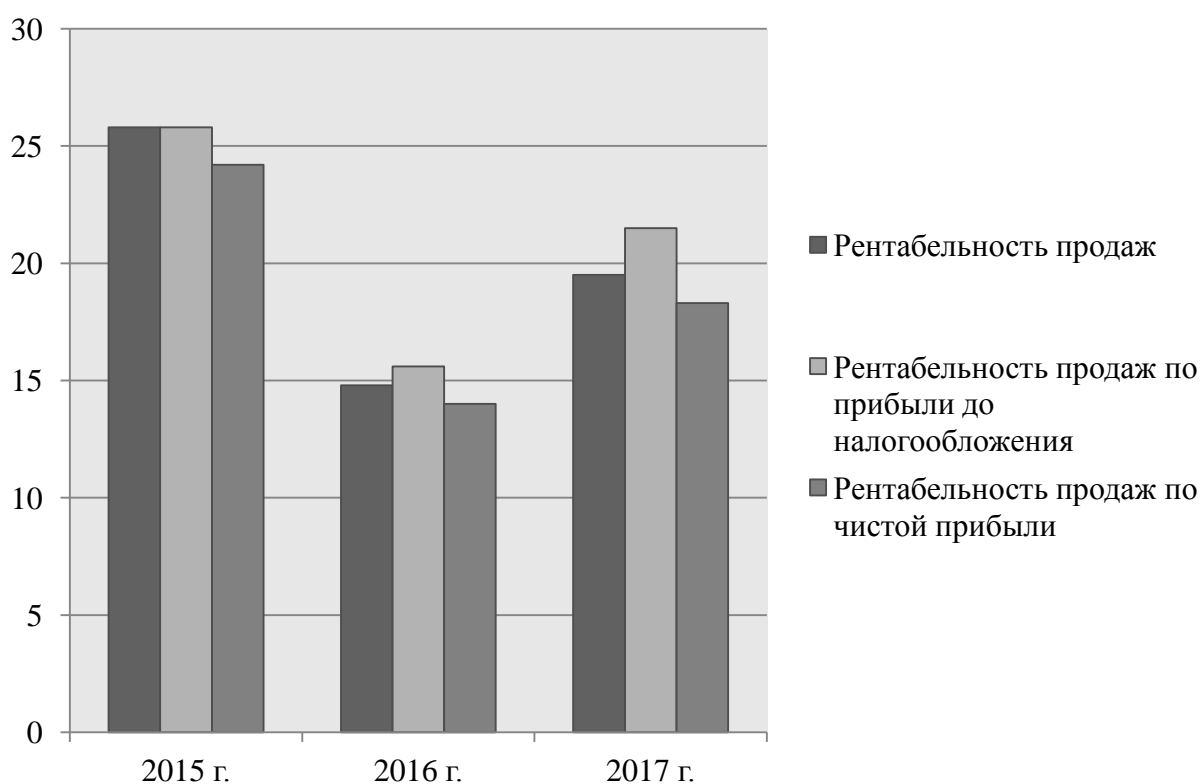


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности продаж

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что финансовое положение предприятия ООО «Стройсервис» устойчивое и развивающееся.

2.2 Анализ организации закупочной деятельности в ООО «Стройсервис»

В ООО «Стройсервис» функцию обеспечения строительных работ материалами и ресурсами осуществляет отдел материально-технического снабжения.

К задачам отдела материально-технического снабжения относятся:

- установление размера потребности строительства в материалах и оборудовании;
- своевременное и комплектное обеспечение строительства необходимыми материалами и оборудованием в соответствии с планом строительного производства;
- нормирование расхода и запасов материалов;
- организация складского хозяйства;
- обеспечение экономии материалов.

Материально-техническое обеспечение (далее МТО) всеми материалами, деталями и конструкциями для выполнения строительного-монтажных работ является обязанностью компании; обеспечение технологическим, энергетическим, общезаводским оборудованием и аппаратурой является – обязанность заказчика.

При осуществлении планирования материально-технического обеспечения в организации можно выделить определенные этапы.

Расчет потребности на этапе проектирования. В соответствии со СНиП «О порядке разработки и выдачи проектно-сметной документации на строительство» рабочий проект на новое строительство должен включать спецификации оборудования, на изготовление которого требуется длительное время, а также на оборудование, исходные данные по которому проектные организации получают от заводов-изготовителей.

Общая пояснительная записка к проекту содержит основные технико-экономические показатели и результаты расчетов экономической эффективности проектных решений; данные об объемах строительных и монтажных работ, а также о потребности в материальных ресурсах.

Подготовка подразделениями строительной компании нормативно-расчетной базы и организационно-методических материалов для формирования плана МТО – взаимная увязка показателей разрабатываемого плана МТО с другими показателями производственно-хозяйственной деятельности строительной компании. Одновременно, как правило, анализируются организация МТО и уровень материалопотребления за прошлые периоды.

Отдел снабжения на основании производственных заданий разрабатывают план МТО и норм расхода, к которым предъявляются следующие требования:

- соответствие заявленных объёмов плановым показателям;
- соответствие планируемых объемов материально-технических ресурсов планам производства работ;
- соответствие расчетам потребности ресурсов (в стоимостном выражении).

Определение сводной потребности и распределение ресурсов по структурным подразделениям.

Сводная потребность в ресурсах определяет в натуральных и стоимостных показателях по каждой номенклатурной группе продукции с выделением по структурным подразделениям и дочерним организациям на основе годового плана капитального строительства и ремонта, проектно-сметной документации, заказных спецификаций и физических объемов с учетом ожидаемых запасов на начало и нормативных - на конец планируемого года.

На основании утвержденного сводного баланса потребности ресурсов составляют планы распределения ресурсов по структурным подразделениям.

Выбор поставщика и заключение договоров. Выбор потенциальных поставщиков материально-технических ресурсов производится с учетом следующих основных равнозначных критериев:

- надежность поставщика;
- наиболее полное удовлетворение потребности по номенклатуре материально-технических ресурсов;
- качество поставляемых материально-технических ресурсов;

- минимальные продажные цены;
- местоположение поставщика;
- имидж и деловая репутация;
- сопроводительный сервис.

Также необходимо анализировать способы доставки, условия поставки и оплаты.

Результаты выбора поставщиков завершаются заключением договоров на поставку материально-технических ресурсов.

Окончательно условия договора согласовываются с поставщиком исполнителем отдела посредством направления оферты и акцепта со стороны поставщика.

На основании реестров платежей строительной компании на покупку материально-технических ресурсов, составленных на основе заключённых договоров, служба материально-технического обеспечения ежемесячно составляет сводный реестр платежей на приобретение ресурсов, ведёт отчетность по фактическому расходу денежных средств на закупку ресурсов, представляет в бухгалтерию информацию о централизованных платежах на приобретение материалов в номенклатуре и по поставщикам.

Приобретение ресурсов, не предусмотренное планом за счет общих средств, выделенных на материально-техническое обеспечение возможно в следующих случаях:

- при изменении в установленном порядке подразделениям планов производства и оказания услуг;
- при срыве поставок материально-технических ресурсов внешними поставщиками по заключенным с ними договорам;
- при недопоставке материально-технических ресурсов;
- при наступлении форс-мажорных обстоятельств.

Процесс осуществления закупочной деятельности представлен в виде блок-схемы на рисунке 6.

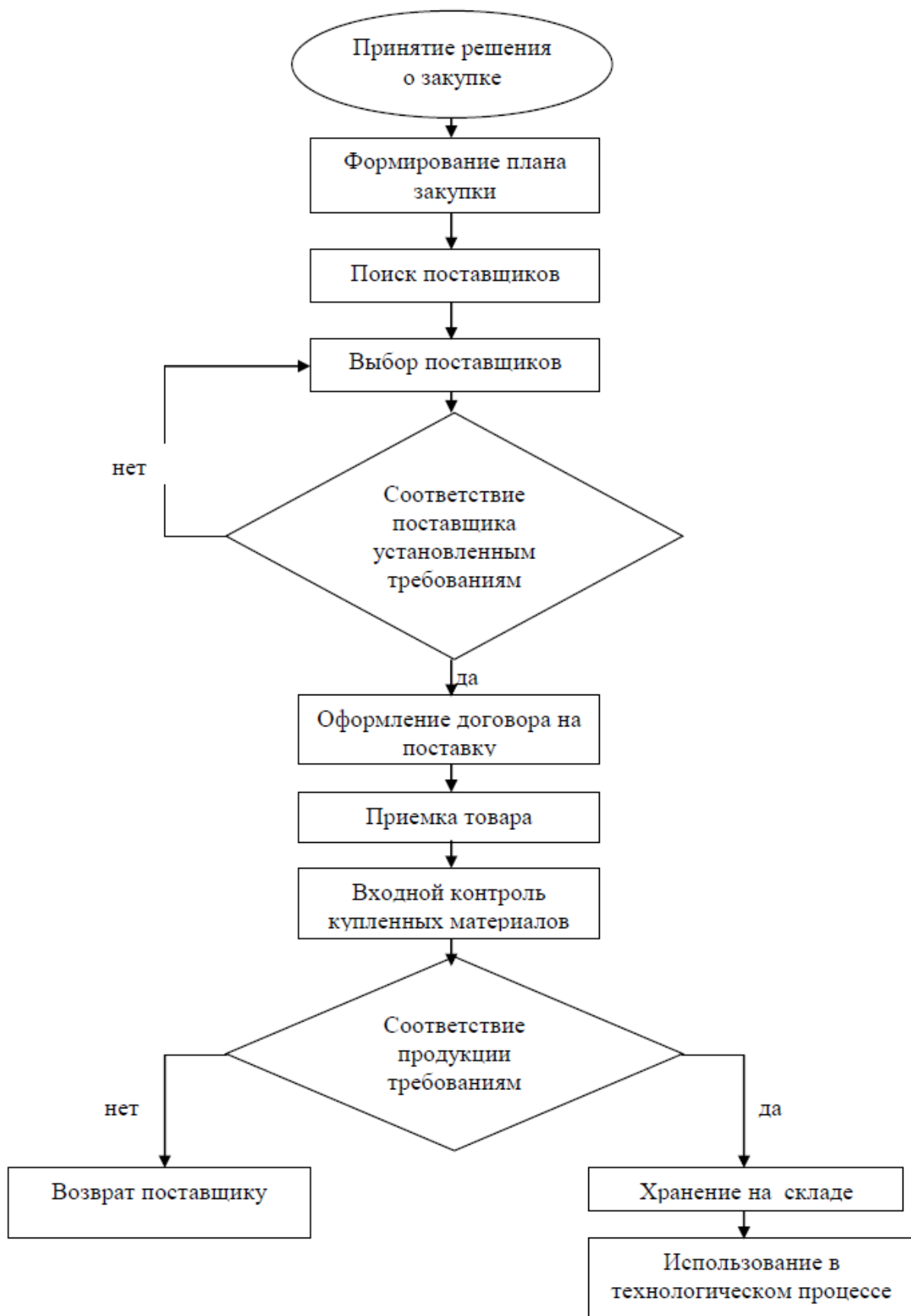


Рисунок 7 – Блок схема процесса «закупки» на предприятии

На данный момент на предприятии составляется месячный план закупок по планируемому объему строительных работ. Следовательно, материалы закупаются заранее на общий план работ, что вызывает дополнительно возникающие трудности, связанные с несвоевременной поставкой ресурсов либо их избыток. Недостатком помесячного плана закупок также является то, что ощутимая часть денежных средств, затраченных на приобретение сырья материалов отвлекается из оборота, и остается недостаточно средств для финансирования текущей деятельности предприятия.

Рассмотрим часть поставщиков, с которыми работает организация и на каких условиях происходит оплата поставленных материалов, список приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Поставщики материалов ООО «Стройсервис»

Поставщик	Официальный сайт	Виды закупаемых материалов	Условия оплаты
«СкороСтрой»	skorostroy174.ru	Фасадные	Предоплата
«Кирпич-ОК»	kirpich-ok.ru	Общестроительные	Предоплата
«Уралбетострой»	beto-stroy.ru	Общестроительные	Предоплата
«Стройбаза №1»	s-b-1.ru	Кровельные	Предоплата
«Декор-Классик»	dk-oboi.ru	Отделочные	Оплата при получении
«ПрофМаркет»	profmarket74.ru	Кровельные	Предоплата
«ЮжУралКерамика»	sklad74.ru	Отделочные	Оплата при получении

Исходя из таблицы, можно увидеть, что шесть из восьми поставщиков предлагают поставку материалов для строительных работ по предоплате – это 75% контрагентов.

Предоплата подразумевает собой выплату аванса поставщику за заказанные материалы до момента их фактического получения.

Структура управления материально-технического обеспечения в организации построена по традиционному матричному принципу, хорошо реализующему вертикальные связи управления во всей организационной структуре между функциональными подразделениями.

Однако при этом страдают горизонтальные связи, обеспечивающие координацию планово-оперативных решений по всей цепочке доведения материальных ресурсов до строительных объектов. Это особенно ярко проявляется во взаимодействии основного снабженческого звена с внутренними производственными подразделениями, непосредственно выполняющими подрядные работы. Схожие проблемы наблюдаются и во взаимоотношениях, в основе которых лежат разработка и обоснование объемов и графиков внутрисистемных перевозок грузов. Как правило, в существующей системе очень сложно удастся в полной мере реализовать основную задачу снабжения - синхронизировать сроки использования материально-технических ресурсов в строительном производстве с ритмом их завоза и поставок на объекты. Возникающие проблемы на разных этапах процесса закупок материальных ресурсов представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Проблемы при осуществлении закупочной деятельности

Этап закупки	Проблема
1 Формирование плана закупок	Длительные сроки выполнения заявок на обеспечение.
2 Выбор поставщика	Непрозрачность процедуры выбора поставщика и как следствие завышение договорных цен и недобросовестный выбор поставщика.
3 Заключение договоров	Недостаточный уровень компетентности сотрудников, что влияет на результаты переговоров и расходы.
4 Контроль поставки	Слабая система коммуникаций между подразделениями, что, увеличивает сроки проработки заказа и иногда приводит к поставке продукции несоответствующего необходимым требованиям.
5 Приемка товара и хранение на складе	Снижение оборачиваемости денежных средств и увеличение рисков, связанных с хранением и порчей закупленной продукцией.

В связи с описанными выше проблемами и возникает необходимость разработки усовершенствованной модели процесса закупок на предприятии, которая бы разрешала перечисленные проблемы.

ООО «Стройсервис» непрерывно работает над улучшением бизнес-процессов. Для этого руководство предприятия стремится к соответствию концепции менеджмента «бережливое производство».

Концепция «бережливого производства», основанная в 1950-е годы в компании «Toyota», дала развитие концепции американских специалистов lean production. Бережливое производство ориентировано на эффективное использование имеющихся ресурсов, а также сокращение действий, которые не добавляют продукту ценности. Это позволяет уменьшить жизненный цикл производства и понизить конечную стоимость продукта [26].

Система lean включает в себя множество методик, инструментов и подходов к менеджменту. Основной принцип бережливого производства – одни действия, осуществляемые в процессе производственной деятельности, повышают ценность создаваемой продукции, другие нет (потери). Сначала эту систему применяли в основном на автомобильных производствах, потом бережливое производство адаптировали и к другим отраслям. На сегодняшний день lean production находит применение в таких отраслях, как: логистика, банковские услуги, торговля, информационные технологии, образование, медицина, нефтедобыча и строительство.

Финский специалист Лаури Коскела первым опубликовал работы, в которых поставил вопрос о применимости методов бережливого производства в строительной отрасли, положив тем самым начало бережливому строительству [30]. Lean Construction (LC) – бережливое строительство (БС) – быстроразвивающееся направление менеджмента, созданное с целью разрешить хронические проблемы строительства с помощью применения принципов бережливого производства в строительной отрасли.

Одной из важнейших задач, которую ставят перед собой специалисты бережливого строительства, является выравнивание потоков работ, т. е. создание запасов фронтов работ, готовых к выполнению [56].

Каждый шаг следует оценить с точки зрения характера и степени влияния на процесс – добавляет ценность, способствует созданию ценности, не добавляет ценность. Первые составляющие определяются как критически значимые, поскольку они создают ценность предложения; вторые следует пересмотреть и изменить, поскольку без них невозможно реализовать шаги, создающие ценность; остальные необходимо исключить, т.к. они не создают никакой ценности для потребителей и не способствуют ее созданию.

Распределение операций в строительстве по критерию создания ценности приведено в таблице 13.

Таблица 13 – Типология операций в строительстве по критерию создания ценности

Операции, способствующие созданию ценности	Бесполезные операции
<ul style="list-style-type: none"> – операции по выполнению строительно-монтажных работ; – организация работы технических и транспортных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> – некачественное выполнение работ; – работы по устранению дефектов; – повторное выполнение работ; – ожидание поставок материалов или техники.
<ul style="list-style-type: none"> – заказ материальных ресурсов и техники; – доставка материалов от поставщиков или со склада до строительного участка. 	<ul style="list-style-type: none"> – нерациональные перемещения материалов между участками; – нерациональные перемещения материалов на склад вместо непосредственной доставки на участки; – некомплектные поставки; – поставка избыточных ресурсов.

Согласно концепции бережливого строительства, действия, не создающие ценность, должны быть исключены из производственного процесса.

Также следует рассмотреть, какие потери возникают в процессе строительства, и с чем они могут быть связаны.

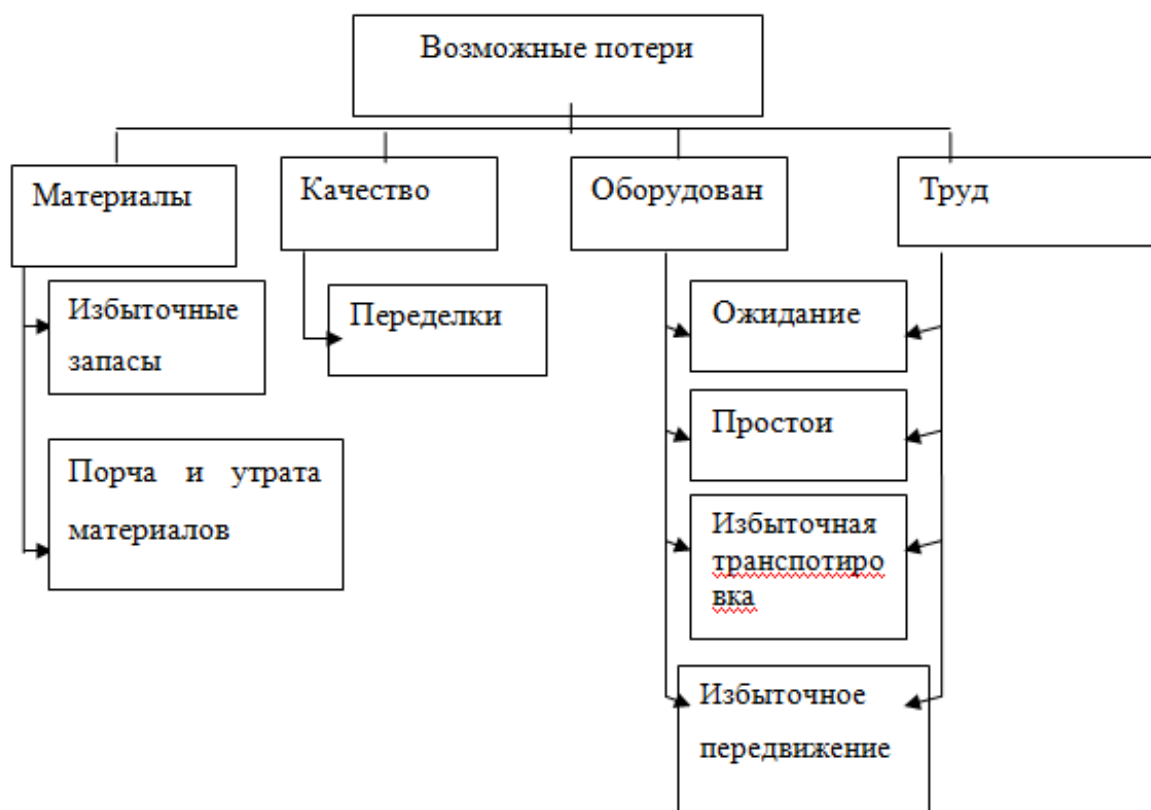


Рисунок 8 – Потери в строительстве

Делая вывод по схеме возможных потерь в строительном процессе, можно отметить, что основная часть рисков возникает на этапе закупок либо в связи с неудовлетворительным проведением этого процесса.

В рамках реализации концепции бережливого строительства следует отказаться от хранения запасов как таковых, т.е. планировать деятельность поэтапно во избежание накопления неликвидных оборотных активов.

Процесс закупочной деятельности на предприятии ООО «Стройсервис» на данный момент имеет многие присущие многим организациям данной отрасли проблемы и недостатки. В основном, закупочный процесс происходит в несколько хаотичном порядке:

- из-за отсутствия четко определенного порядка выбора поставщика материальных ресурсов сотрудники отдела материально-технического снабжения осуществляют заказ материальных ресурсов по завышенной цене либо у ненадежного поставщика;

- между подразделениями слабо развита система коммуникаций, из-за этого часто увеличивается время выполнения заявки на закупку материальных ресурсов;
- закупка осуществляется по плану на месяц, в связи с этим имеет место накопление запасов и снижение оборачиваемости активов предприятия;
- некоторая часть материалов закупается несвоевременно, с опозданием, таким образом, возникают застои в производственном процессе.

Проблемы несвоевременных или некомплектных поставок возникают в основном из-за того, что план закупок формируется на длительный период.

Выводы по второму разделу

Во втором разделе была описана организационно-правовая форма ООО «Стройсервис», его основные направления деятельности и приведена организационная структура предприятия.

Также была дана характеристика финансового состояния предприятия, которая показала, что на настоящее время предприятие имеет достаточно устойчивое финансовое положение, предприятие рентабельно, выручка и прибыль в последнем анализируемом периоде значительно выросли.

Была проанализирована система закупочной деятельности, которая существует на данный момент в ООО «Стройсервис». Анализ выявил слабые места в организации материально-технического снабжения, к ним можно отнести:

- простои в связи с несвоевременностью поставок;
- избыточные запасы в следствие объемных закупок;
- недостаточная слаженность работы службы материально-технического снабжения;
- подразделения слабо координированы между собой, что вызывает дополнительные задержки в процессе закупок.

Таким образом, предприятию рекомендуется провести мероприятия по улучшению системы закупочной деятельности.

3 РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В ООО «СТРОЙСЕРВИС»

3.1 Разработка регламента управления закупками в ООО «Стройсервис»

По итогам анализа закупочной деятельности ООО «Стройсервис» были сделаны выводы, что на данный момент процесс материально-технического снабжения организован недостаточно эффективно, в связи с чем можно наблюдать тенденцию падения оборачиваемости оборотных средств предприятия и снижение общей рентабельности предприятия.

Для устранения возникших проблем в области материально-технического обеспечения следует рассмотреть рекомендации по улучшению деятельности отдела закупок и повышению его эффективности.

Первым этапом в работе по улучшению деятельности отдела материально-технического снабжения будет совершенствование системы планирования ресурсов.

В ООО «Стройсервис» предлагается заменить долгосрочное планирование закупок оперативным планированием, которое осуществляется исходя из реальной потребности. В данном случае подразумевается экономия средств путем покупки только материалов, необходимых «здесь и сейчас», предполагается практически полное отсутствие запасов как таковых, вследствие чего происходит высвобождение денежных средств предприятия.

При поэтапном планировании ресурсов определяется потребность в сырье, материалах, изделиях по каждому зданию, сооружению или объекту с выделением отдельных этапов работ. При этом исходными данными для расчета потребности является календарный план строительно-монтажных работ – это проектно-производственный документ, который определяет:

- последовательность, интенсивность и продолжительность производства работ;
- временную увязку работ,

- потребность (с распределением во времени) в материальных, технических, трудовых, финансовых и других ресурсах, используемых в процессе строительно-монтажных работ.

Календарное планирование занимает особое место в комплексе задач планирования и управления строительством. Это связано, прежде всего, с той ролью, которую в силу специфики строительного производства играет сбалансирование во времени и координация деятельности участников производственного процесса.

Порядок разработки календарного плана представлен на рисунке 8.



Рисунок 9 – Последовательность разработки календарного плана

Конкретно для рассматриваемого предприятия следует разрабатывать календарный график в разбивке по дням для обеспечения оперативности поставок материалов.

Пример календарного графика производства кровельных работ представлен в таблице А.1 приложения А.

Следует отметить, что календарные графики разрабатываются на каждый объект строительства отдельно, после чего происходит их интеграция в общий план с временным горизонтом в один месяц.

После составления календарного графика и четкого распределения во времени отдельных этапов строительно-монтажных работ на объекте разрабатывается график поступления строительных материалов на место строительства.

На основании графика поступления строительных материалов на объект формируется четкий план осуществления закупок с учетом времени на переговоры с поставщиком, обработку заказа поставщиком и на доставку материальных ресурсов к месту проведения работ.

Для оптимизации закупочной деятельности также следует провести ABC и XYZ анализ с целью классификации закупаемых строительных материалов в зависимости от объема потребления за определенный период и по регулярности потребления.

Это позволяет выбрать оптимальную систему планирования ресурсов, минимизировать издержки на содержание запасов, определить рациональные методы выбора поставщика и схемы контроля поставок.

В закупочной логистике наиболее существенными факторами, предопределяющими выбор той или иной системы планирования ресурсов или метода расчета потребности в материалах, являются их объемы, стоимость и регулярность потребления. В связи с этим можно классифицировать материальные ресурсы по критериям, которые учитывают перечисленные факторы. Достаточно произвести группировку материалов по признакам ABC и XYZ.

В результате все товарно-материальные ценности имеют строго определенное положение по классификации ABC и XYZ и заносятся в матрицу ABC-XYZ.

Общий вид матрицы представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Общий вид матрицы ABC-XYZ

	А – высокая стоимость потребления (80%)	В – средняя стоимость потребления (15%)	С – низкая стоимость потребления
Х – регулярное потребление	АХ	ВХ	СХ
У – колеблющееся потребление	АУ	ВУ	СУ
Z – нерегулярное потребление	AZ	BZ	CZ

Проведем ABC-анализ строительных материалов в организации. Ассортимент включает в себя 11 групп материалов, их сортировка приведена в таблице 15.

Таблица 15 – Сортировка материалов по группам А,В,С.

Наименование групп материалов	Стоимость использованных материалов за 2018 г., руб.	Доля выручки в обороте, %	Доля в обороте накопленным итогом, %	ABC
Кровельные материалы на основе битумов и полимеров	4 085 280	48,16	48,16	А
Гидроизоляционные материалы	1 358 000	16,01	64,18	А
Портландцемент	889 700	10,49	74,66	А
Природные каменные материалы	750 955	8,85	83,52	В
Строительные растворы и смеси	600 552	7,08	90,60	В
Искусственные каменные материалы	460 340	5,43	96,03	С
Теплоизоляционные материалы	210 005	2,48	98,50	С
Полимерные материалы	58 608	0,69	99,19	С
Древесные строительные материалы	48 200	0,57	99,76	С
Металлы и металлические изделия	15 086	0,18	99,94	С
Стекланные изделия	5 142	0,06	100,00	С
Итого	8 481 868	100,00		

В соответствии с принципом Парето материалы группы А подлежат более тщательному учету и более частой инвентаризации, для этих ресурсов обязателен расчет оптимальной партии заказа. Запасы группы В относятся к второстепенным и требуют меньшего внимания. Материалы группы С представлены широким ассортиментом оставшихся позиций, которые закупаются в небольших

количествах и объем запаса которых контролируется менее точными и более дешевыми методами.

Распределение материалов по группам в зависимости от удельного веса в стоимости использованных материалов представлены в таблице 16:

Таблица 16 – Классификация материалов по группам А,В,С.

Группа А	Группа В	Группа С
Кровельные материалы на основе битумов и полимеров – 48,16 % Гидроизоляционные материалы – 16,01 % Портландцемент – 10,49 %	Природные каменные материалы – 8,85 % Строительные растворы и смеси – 7,08 %	Искусственные каменные материалы – 5,43 % Теплоизоляционные материалы – 2,48 % Полимерные материалы – 0,69 % Древесные строительные материалы – 0,57 % Металлы и металлические изделия – 0,18 % Стеклянные изделия – 0,06 %

Соответственно товарные позиции из группы А контролируются особенно тщательно, вплоть до того, что каждый заказ новой поставки тщательно планируется и оценивается. Остатки группы В – более многочисленные и менее значимые для бизнеса, а значит для управления ими подходят универсальные варианты размещения новых заказов. Последняя самая многочисленная категория С - контроль остатков может проводиться выборочный, заказывать подобные запасы можно по необходимости.

Из проведенного анализа видно, что основную долю выручки (74,66 %) составляют следующие материалы: кровельные материалы на основе битумов и полимеров, гидроизоляционные материалы, портландцемент.

Для полноты оценки значимости той или иной группы ресурсов стоит провести также XYZ-анализ. XYZ-анализ материалов предполагает оценку их значимости в зависимости от частоты потребления.

К классу X относятся материалы, спрос на которые имеет постоянный характер или подвержен случайным незначительным колебаниям, поэтому поддается прогнозированию с высокой точностью.

К классу Y относятся материалы, потребление которых осуществляется периодически либо имеет характер падающей или восходящей тенденции. Их прогнозирование возможно со средней степенью точности.

К классу Z относятся материалы, для которых нельзя выявить какой-либо закономерности потребления. По этой причине прогнозирование их расхода сильно затруднено.

Анализ будем проводить за год с разбивкой по кварталам.

На начальном этапе вычисляем среднее значение закупок за 1 квартал.

Среднее значение параметра рассчитывается по следующей формуле (1).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (1)$$

где \bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту;

x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период;

n – число периодов.

Далее рассчитывается дисперсия – стандартное отклонение, определяющее степень фактического расхода материала в течение анализируемого периода относительно средней величины. Дисперсия рассчитывается по следующей формуле:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2)$$

где σ – стандартное отклонение;

\bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту;

x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период;

n – число периодов.

В итоге рассчитывается коэффициент вариации – показатель, характеризующий возможные колебания в потреблении материалов. Он рассчитывается по формуле (3).

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \quad (3)$$

где V – коэффициент вариации;

σ – стандартное отклонение;

\bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту.

Используя вышеприведенные формулы, рассчитаем коэффициент вариации по каждой группе материалов.

Расчет данных для XYZ-анализа представлен в таблице Б.1 приложения Б.

Распределение материалов по группам XYZ в зависимости от устойчивости потребности в них приведено в таблице 17.

Таблица 17 – Распределение материалов по группам X, Y, Z

Группа X	Группа Y	Группа Z
Гидроизоляционные материалы – 8,7 % Природные каменные материалы – 10,5 % Строительные растворы и смеси – 13,6 %	Портландцемент – 17,5 % Искусственные каменные материалы – 19,2 % Полимерные материалы – 20,3 %	Металлы и металлические изделия – 25,3 % Теплоизоляционные материалы – 25,5% Древесные строительные материалы – 40% Стеклянные изделия – 41,4 % Кровельные материалы на основе битумов и полимеров – 47,5 %

В результате совмещения ABC- и XYZ-анализа образуется девять групп материальных ресурсов. Каждую из этих групп характеризует степень влияния на сумму затрат и его стабильность.

Распределение материалов по группам в зависимости от степени влияния на величину затрат и устойчивости этого влияния приведено в таблице 18.

Таблица 18 – Распределение материалов по результатам ABC- и XYZ-анализа

Показатель	A	B	C
X	– гидроизоляционные материалы; – природные каменные материалы.	строительные растворы и смеси	–

Окончание таблицы 18

Показатель	А	В	С
У	–	портландцемент	–искусственные каменные материалы; –полимерные материалы.
Z	кровельные материалы на основе битумов и полимеров	–	–древесные строительные материалы; –металлы и металлические изделия; –стеклянные изделия; –теплоизоляционные материалы.

Таким образом, для каждой из групп матрицы ABC- и XYZ-анализа необходимо предложить рекомендации по закупкам. Итоговые и рекомендации приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Представление результатов ABC- и XYZ-анализа

Группа ABC- и XYZ-анализа	Материалы	Рекомендации по закупкам
AX	– гидроизоляционные материалы; – природные каменные материалы.	Материалы этой группы отличаются высоким спросом и стабильностью потребления. Необходимо обеспечить их постоянное наличие в рамках минимального запаса. Расход этих материалов хорошо прогнозируется.
BX	строительные растворы и смеси	
BY	Портландцемент	Ресурсы группы BY при высоком обороте имеют недостаточную стабильность расхода и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие при возможности необходимо иметь страховой запас.
CY	– искусственные каменные материалы; – полимерные материалы.	По ресурсам группы CY можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом если позволяют условия хранения формировать страховой запас, исходя из имеющихся финансовых возможностей.
AZ	кровельные материалы на основе битумов и полимеров	Ресурсы этой группы при достаточно высоком обороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Как вариант, необходимо обеспечить более частые поставки, выбирать надежных поставщиков, желательно расположенных неподалеку, повысить периодичность контроля.
CZ	– древесные строительные материалы; – металлы и металлические изделия; – стеклянные изделия; теплоизоляционные материалы.	В группу CZ попали ресурсы с нерегулярным потреблением, закупаются по мере необходимости.

Особое внимание при совершенствовании процесса закупок следует уделить отношениям с поставщиками, т.к. грамотный выбор поставщиков – ответственная и непростая задача, поскольку именно от поставщиков в большей степени зависит

ритмичность производства и соответствие запланированным срокам, а в конечном счете – рентабельность предприятия и репутация на рынке.

Во втором разделе было выявлено, что основная часть поставщиков, которые являются контрагентами ООО «Стройсервис» – работает только по предоплате и на данный момент в отделе материально-технического снабжения на предприятии не уделяется внимание возможности увеличения отсрочки платежа по поставкам.

Можно выделить следующие плюсы закупок с отсрочкой платежа для компании:

- денежные средства компании находятся в обороте, не «заморожены»;
- возможность поставок закупаемых материалов при дефиците финансов;
- кредиторская задолженность погашается по более удобному графику (если в ходе переговоров удастся получить такой график);
- нет необходимости привлечения заемных средств на предоплату, если еще не поступили средства от реализации;
- снижаются риски поставки бракованных или некачественных материалов и изделий, а в случае возникновения подобных – имеется «рычаг» давления на по в виде оплаты, требования снижения закупочной цены, штрафных санкций.

Однако поставщик при увеличении отсрочек рискует:

- сокращением объема средств в обороте и кассовыми разрывами;
- снижением ликвидности;
- падением рентабельности и финансовой стабильностью компании;
- появлением проблемной дебиторской задолженности.

Поэтому работникам отдела материально-технического снабжения следует изучить стратегии при работе с поставщиками, которые помогут увеличить отсрочку платежа. Для этого стоит использовать следующую схему получения отсрочки:

- найти поставщика, обсудить условия сотрудничества, обозначить плюсы организации;

- совершить первую закупку (или 1–3 партии) обязательно по предоплате;
- строго выполнить договорные объемы закупок по 1–3 закупкам, идеальный вариант — оплатить поставленный товар раньше срока на пару дней;
- перейти к переговорам об отсрочке платежа при сохранении полученной предоплатной цены.

Если поставщик сам предлагает отсрочку, задача закупщика — получить минимально возможную цену при максимальной отсрочке. Дополнительно нужно выяснить цену при условии предоплаты. Основная задача сотрудника материально-технического снабжения: при выборе способа оплаты: получить максимальную скидку в цене при предоплате и минимальную наценку в цене при отсрочке платежа. Таким образом, от грамотной и эффективной работы менеджера отдела закупок зависит очень многое, поэтому его обязанности, права и ответственность должны быть четко прописаны и закреплены должностной инструкцией.

Вследствие недостаточно слаженной организации закупок предприятие теряет больше средств из-за несвоевременных поставок, образования невостребованных запасов и т.д. Иногда возникают ситуации, когда закупки ведутся несколькими структурными подразделениями, это усложняет контроль над расходами. Кроме того, в таких случаях организация упускает возможность заключить договоры с поставщиками на выгодных условиях. Поэтому существует необходимость централизовать закупки и внедрить регламент закупочной деятельности.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных процессов и действий в организации в управляемых условиях и посредством определенных ресурсов преобразующая внешние данные в готовую продукцию.

Регламент бизнес-процесса – документ, описывающий последовательность выполнения бизнес-процесса, ответственность и порядок взаимодействия его участников.

Этот документ поможет максимально слаженно организовать действия отдела закупок на всех этапах: от формирования плана закупок до отгрузки товара к объекту выполнения работ.

Регламентация бизнес-процесса имеет ряд определенных плюсов, которые весьма важны для любого предприятия, целью которого является повышение собственной эффективности и организованности

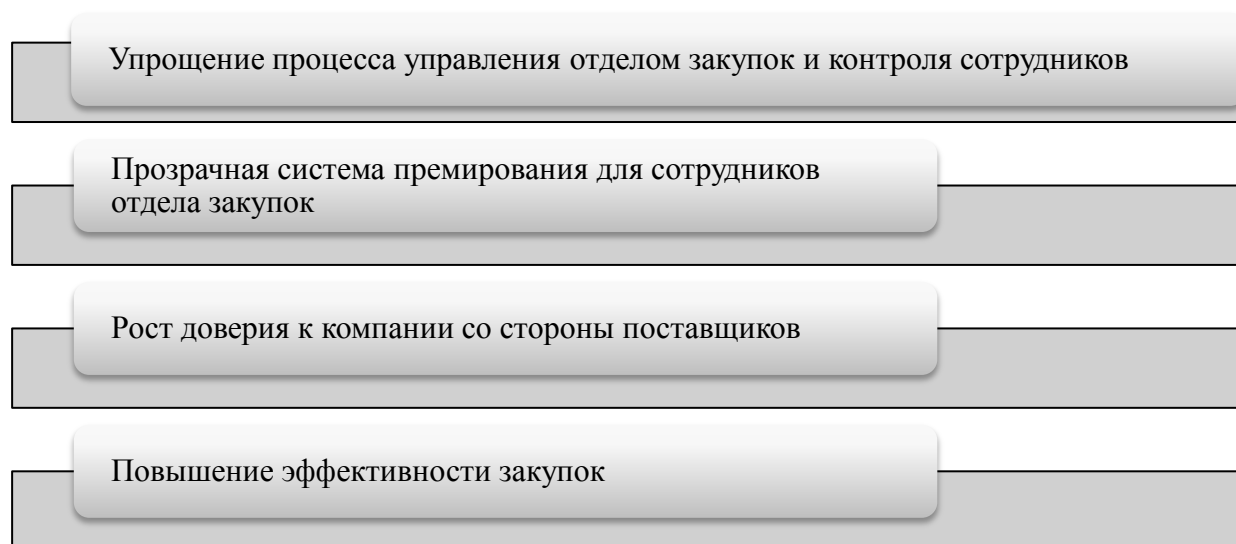


Рисунок 10 – Преимущества регламентации закупочной деятельности

1. Положение о закупках упрощает процесс управления отделом закупок и контроля сотрудников.

В первую очередь специалистам по закупкам необходимо тщательно ознакомиться с работой других подразделений компании, а также проанализировать категории потребляемых ею товаров и услуг. Наличие взаимосвязанных целей и задач с другими производственными подразделениями поможет закупщикам грамотно формировать технические задания, эффективно проводить обеспечение предприятия сырьем, материалами и т. д.

Специалисты по закупкам должны вести календарь закупок, в котором фиксируются все операции по осуществлению закупочной деятельности. По календарю определяются время очередной поставки груза, состояние товарных запасов, источники поступления товаров, их стоимость, условия поставки.

Отдел по закупкам составляет перечень поставщиков этих товаров и услуг, уточняет действующие цены, текущий объем запасов, условия поставки и дистрибуции, а также даты заключения последних договоров на поставку. Качество выполнения этих задач приводит ко второму аргументу в пользу регламентации закупок: положение не только структурирует работу отдела, но и помогает эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их.

2. Выстраивается прозрачная система поощрения для сотрудников отдела закупок.

Компании, преуспевшие в оптимизации закупочной деятельности, уделяют большое внимание работе с персоналом: они прилагают усилия для развития навыков своих специалистов. Прежде всего благодаря внедрению регламента сотрудники отдела понимают свои права, обязанности, цели, которые перед ними стоят. Специалисты осознают, что их задача заключается не просто в проведении торговых процедур, но в получении выгоды. Они выстраивают свою работу, исходя из стратегических целей компании. Ведь закупщик может выбрать качественный товар, определить подходящего поставщика, согласовать выгодные цены. От его таланта в сфере переговоров в значительной мере зависит конкурентоспособность всей компании.

По результатам работы за выгодные контракты закупщики имеют возможность получать премии. Как правило, бонусы зависят от выполнения условий по эффективности и срокам поставок. Оценить эффективность конкретного сотрудника можно также по надежности поставщиков, которых он привлек к работе. Четкая и понятная система мотивации и предоставления бонусов — залог того, что сотрудники будут заинтересованы в развитии компании и своего направления. Благодаря внедрению регламента сотрудники отдела понимают свои права, обязанности, цели, которые перед ними стоят. Специалисты осознают, что их задача заключается не просто в проведении торговых процедур, но в получении выгоды.

3. Поставщики охотнее участвуют в закупках компании с регламентированной закупочной деятельностью. Растут конкуренция и доверие к компании.

Положение может быть не только инструментом снижения затрат, но и конкурентным преимуществом, особенно для тех компаний, которые способны постоянно оптимизировать работу с поставщиками, а не просто получать единовременную выгоду от сделок с ними. В долгосрочной перспективе это даст выгодные контракты и для компании-закупщика, и для поставщиков.

4. Регламентация повышает эффективность закупок

Последний и самый важный аргумент: компании, которые системно подходят к организации процесса закупок, стремятся их структурировать, внедряют внутренние правила, в конечном итоге повышают показатели экономии. А ведь даже самое незначительное снижение затрат на все товары или услуги, приобретаемые компанией, может высвободить существенный объем денежных средств.

Как правило, регламент состоит из нескольких разделов, структура представлена на рисунке 11.

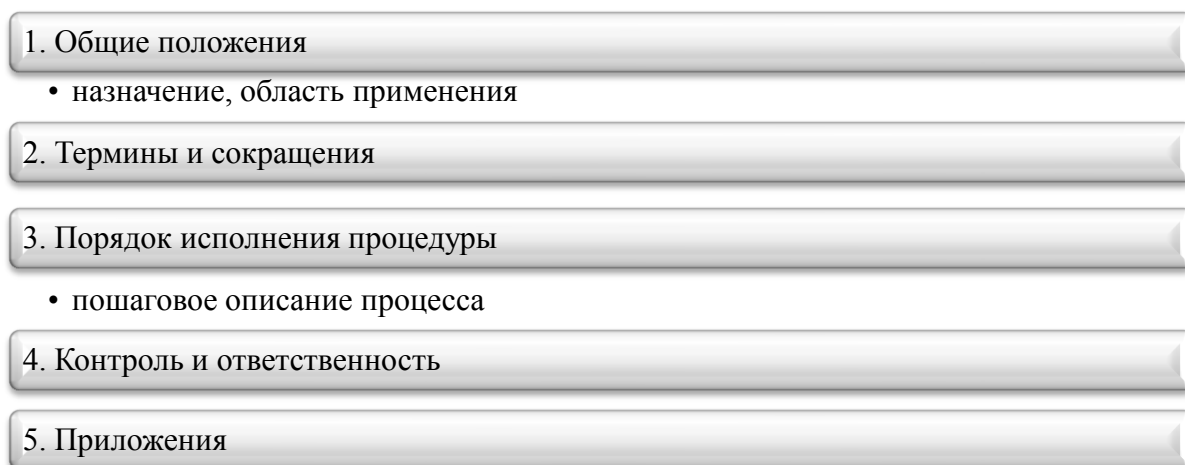


Рисунок 11 – Структура регламента

Ниже представлен регламент закупочной деятельности, разработанный для ООО «Стройсервис».

В целях улучшения закупочной деятельности организации принимается следующая классификация закупок:

- закупки на основании плана производства;
- закупки на основании норм потребления (средства индивидуальной защиты, спецодежда, смазочные материалы и др.);
- закупки на основании заявок;

Основанием для планирования закупок являются следующие документы:

- план производства работ;
- нормы потребления вспомогательных материалов;
- заявки подразделений.

Долгосрочные планы закупок составляются на месяц. Краткосрочный план составляется на две недели. Закупки осуществляются по краткосрочному плану закупок.

25-го числа каждого месяца, предыдущего планируемому, коммерческий директор подготавливает план производства на следующий месяц и передает его в отдел материально-технического снабжения.

Для расчета объемов основного сырья, включаемых в план закупок, используется документ Нормы расхода сырья на единицу готовой продукции, предоставляемый в отдел закупок главным инженером.

Для планирования закупок вспомогательных материалов, главный инженер и передает в отдел закупок документ Нормы потребления вспомогательных материалов. Данный документ оформляется с разбивкой по объектам производства строительно-монтажных работ. В случае изменения норм потребления в отдел закупок передается актуализированный документ «Нормы потребления вспомогательных материалов».

По плану производства работ главный инженер разрабатывает календарные графики выполнения работ на две недели по каждому объекту строительства.

На основании разработанных календарных графиков менеджером отдела материально-технического снабжения разрабатывается план поступления строительных материалов на площадку.

Менеджером отдела материально-технического снабжения проводится поиск и отбор поставщиков, проводятся переговоры о доставке материалов к определенным датам на определенные объекты согласно календарному графику.

Выбор поставщиков, на основе их способности удовлетворять требования контракта (договора) на поставку продукции соответствующего качества в установленные сроки, осуществляет отдел закупок, привлекая при необходимости другие подразделения предприятия. При заключении контрактов на поставку, компания строит свою политику на обеспечении долговременных связей с поставщиками.

При выборе поставщиков, в том числе и новых, используется реестр поставщиков с учетом следующих критериев, перечисленных ниже.

Необходимые критерии:

- соответствующий уровень качества;
- исполнение сроков поставок;
- надежность поставок;
- условия оплаты поставок;
- минимальные цены;
- наличие сертификата соответствия на продукцию;

Достаточные критерии:

- удобное местоположение;
- положительный опыт и отзывы других предприятий;
- гибкость;
- положение на рынке;
- участие в тендерах;
- опыт;
- репутация;
- возможность получения отсрочки платежа по поставкам;
- обслуживание покупателей;

- финансовая оценка обеспеченности на период предполагаемого сотрудничества.

При отсутствии у поставщика системы менеджмента качества и сертификата соответствия на продукцию, проводится мониторинг и измерения у поставщика (в случае, если продукция не подлежит входному контролю на предприятии), или внешний аудит, с целью оценки способности поставщика поставлять продукцию стабильного качества в соответствии с установленными и предполагаемыми требованиями (по согласованию с ним).

За три дня до планируемой даты поставки каждого вида ресурсов на определенный объект менеджер отдела снабжения дополнительно уточняет возможность поставки. В случае невозможности поставки в срок поставщиком разрабатывается план срочной закупки. Менеджер отдела снабжения в экстренном порядке осуществляет поиск нового поставщика и проводит переговоры.

В случае, когда поставщик не поставил необходимый материал, менеджер отдела закупок вправе расторгнуть договор, и если материалы оплачены авансом, требовать возврата уже оплаченной стоимости товара.

Приемку и входной контроль поставленных МТР осуществляет материально-ответственное лицо на объекте строительства.

Материально-ответственное лицо направляет в ОМТО информацию в электронном виде о комплектности и качестве поставок.

Менеджер ОМТО формирует документы на оплату счетов поставщикам и направляет в бухгалтерию.

Сотрудники, согласовавшие документ, обеспечивающие закупки, в части своих компетенций несут персональную ответственность за его правильность и соответствие интересам Общества.

Лица, нарушившие правила закупочной деятельности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, настоящим Регламентом несут

дисциплинарную ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Разработанный регламент поможет повысить эффективность закупок и осуществить контроль над деятельностью отдела материально-технического снабжения.

3.2. Оценка эффективности от разработки регламента управления закупками

Одним из важнейших аспектов улучшения закупочной деятельности являются отношения с поставщиками, в частности, получение отсрочки по платежам за поставленные материалы. Необходимо рассчитать, в каких случаях отсрочка действительно выгодна и каков эффект от её получения.

Стоимость отсрочки рассчитывается по формуле (4):

$$ОП = \frac{КДО}{365} * R_{ск} * СД, \quad (4)$$

где ОП – стоимость отсрочки платежа;

КДО – количество дней отсрочки;

R_{ск} – банковский процент по кредиту;

СД – сумма договора поставки.

Эта формула поможет оценить, сколько денег можно сэкономить, пользуясь отсрочкой платежа у поставщика. Другими словами, производится оценка, какую сумму собственных денежных средств удастся высвободить, рассчитываясь с поставщиком через некоторое время после поставки материалов.

Рассмотрим пример подобного расчета.

Отдел материально-технического снабжения заключает контракт с поставщиком на сумму 1 350 000 рублей. Рентабельность собственного капитала предприятия составляет 62%. Менеджеру отдела материально-технического снабжения удастся договориться с поставщиком об отсрочке платежа за материалы на срок в 20 дней. Рассчитаем стоимость отсрочки платежа по вышеприведенной формуле.

$$ОП = \frac{20}{365} * 0,62 * 1\,350\,000 = 45\,863 \text{ руб.}$$

Таким образом, получается, что путем получения отсрочки платежа на 2 недели менеджер отдела снабжения высвобождает из оборота почти 46 тысяч рублей.

Помимо этого, следует оценить также выгодность цены товаров с отсрочкой по сравнению с ценой товара без отсрочки. Это можно сделать с помощью формулы (5):

$$\frac{НЗО}{100\% - НЗО} * \frac{365}{КДО} * 100\% \leq Rск \quad (5)$$

где НЗО – надбавка за отсрочку,

КДО – количество дней отсрочки;

Rск – рентабельность собственного капитала.

Если неравенство соблюдается, то приобретение товара с отсрочкой выгодно.

Предположим, что поставщик предоставляет отсрочку на 14 дней с условием надбавки к стоимости 2% от суммы договора. Оценим выгоду отсрочки в этом случае:

$$\frac{2}{100 - 2} * \frac{365}{14} * 100\% = 53,2\%$$

$$53,2\% \leq 62\%$$

Так как неравенство соблюдается, то можно сделать вывод, что принять предложение от поставщика об увеличении отсрочки с надбавкой к сумме договора в размере 2% выгодно. Если же поставщик предлагает надбавку в размере 3%, то значение левой половины неравенства будет равно 80,6%, что является большим значением, чем рентабельность собственного капитала, следовательно, такая отсрочка будет уже невыгодна.

В результате внедрения предложенных ранее рекомендаций планируется сокращение запасов и отказ от их хранения более чем на две недели. Запасы, как правило, имеют большую долю в текущих активах предприятия, поэтому их сокращение влечет за собой высвобождение оборотного капитала, то есть,

увеличение прибыльности компании. Однако следует учитывать, что чрезмерное сокращение запасов может повлечь за собой сбои в производстве и простои, что влечет за собой дополнительные затраты.

Вложение денежных средств в запасы означает их отвлечение от альтернативных проектов, и предприятие недополучает прибыль от реализации этих проектов. Размер недополученной прибыли может оцениваться нормой эффективности вложения собственного капитала в бизнес. Таким образом, размеры потерь от замораживания денежных средств будут прямо пропорциональны размеру «лишнего» запаса, а коэффициентом пропорциональности является норма эффективности капитала. Исходя из данного суждения, можно вывести следующую формулу расчета потенциальной доходности от денежных средств вследствие оперативного планирования закупок и сокращения запасов:

$$\text{Потенциальная доходность} = \sum BC * \frac{R_{СК}}{12} * \frac{КД}{30}; \quad (6)$$

где BC – высвобожденные денежные средства за период;

R_{СК} – рентабельность собственного капитала;

КД – количество дней.

По результатам расчетов в таблице Г.1 приложения Г объемов закупок строительных материалов на месяц рассчитаем объем высвобожденных денежных средств на январь.

Объем закупок в январе составил 206 332 руб. При планировании на месяц, все материалы на месячный объем работ закупались в первые 11 дней постепенно. При распределении закупок равномерно в течение месяца с разбивкой на периоды по 11, 10 и 9 дней соответственно высвободится некая сумма денежных средств, рассчитаем эту сумму по формуле (3).

$$\text{Потенциальная доходность} = (68090 * \frac{21}{30} + 78406 * \frac{30}{30}) * \frac{R_{СК}}{12} = 6\,514 \text{ руб.}$$

Таким же образом рассчитаем сумму недополученных доходов за остальные месяцы.

Результаты расчетов приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Потенциальная доходность высвобожденных средств по месяцам

Месяц	Потенциальная доходность, руб.
Январь	6 514
Февраль	9 824
Март	14 165
Апрель	19 993
Май	32 264
Июнь	42 459
Июль	51 069
Август	30 710
Сентябрь	9 941
Октябрь	15 472
Ноябрь	6 510
Декабрь	2 857
Итого:	241 776

Путем распределения объемов закупок равномерно в течение месяца можно добиться экономии в размере 241 776 руб. за год, эта сумма отвлекалась из оборота, когда строительные материалы закупались сразу на месяц.

Выводы по третьему разделу

В третьем разделе было предложено использование поэтапного подхода к планированию ресурсов: на предприятии предлагается внедрить разработку календарных графиков производимых работ по каждому объекту строительно-монтажных работ. На основании календарного графика будут осуществляться закупки строго к определенному моменту потребности в материалах.

Были предложены рекомендации по совершенствованию работы с поставщиками, в частности, особое внимание уделяется возможности отсрочки платежа у поставщиков в целях высвобождения оборотных средств.

Проведен ABC- и XYZ-анализ, который показал, какие из материалов на предприятии наиболее значимы и требуют тщательного планирования.

Было рассчитано количество денежных средств, которые можно высвободить, если увеличить частоту закупок на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление процессами закупок существенно влияет на результаты функционирования каждого предприятия. Поэтому приобретение сырья, материалов, комплектующих лучшего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в нужное время и на основе договорного сотрудничества является основной задачей системы управления поставками.

Закупочная деятельность в строительных организациях имеет ряд особенностей, в числе которых: высокая материалоемкость; временная последовательность закупок; длительность процесса закупок; необходимость в стабильности каналов закупок; усложнение траектории материальных потоков: множественность, разобщенность по строительным объектам.

Анализ действующей системы управления поставками в ООО «Стройсервис» показал, что, несмотря на активную деятельность, направленную на совершенствование системы поставок, предприятие имеет достаточно большое количество слабых мест в этой области.

В выпускной квалификационной работе была исследована закупочная деятельность предприятия на содержание проблемных ситуаций с целью их разработки регламента управления закупками и повышения эффективности производства. Для этого в работе были решены следующие задачи:

- изучить особенности закупочной деятельности строительных предприятий, исследовать современные концепции снабжения;
- оценить финансово-экономическое состояние предприятия ООО «Стройсервис» и провести анализ системы закупочной деятельности на данном предприятии;
- разработать регламент закупок, описать предлагаемые рекомендации по улучшению закупочной деятельности организации;
- оценить эффективность от предложенных мероприятий.

Во втором разделе была описана организационно-правовая форма ООО «Стройсервис», его основные направления деятельности и приведена

организационная структура предприятия. По результатам анализа финансового состояния предприятия, можно сделать вывод, что в настоящее время предприятие имеет достаточно устойчивое финансовое положение, предприятие рентабельно.

Была проанализирована система закупочной деятельности, которая существует на данный момент в ООО «Стройсервис». Анализ выявил слабые места в организации материально-технического снабжения.

В третьем разделе было предложено использование поэтапного подхода к планированию ресурсов: на предприятии предлагается внедрить разработку календарных графиков производимых работ на каждые две недели по каждому объекту строительно-монтажных работ. На основании календарного графика будут осуществляться закупки строго к определенному моменту потребности в материалах.

Были предложены рекомендации по совершенствованию работы с поставщиками, в частности, особое внимание уделяется возможности отсрочки платежа у поставщиков в целях высвобождения оборотных средств.

Проведен ABC- и XYZ-анализ, который показал, какие из материалов на предприятии наиболее значимы и требуют тщательного планирования.

Было рассчитано количество денежных средств, которые можно высвободить, если увеличить частоту закупок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30.11.1994 г. №51-ФЗ.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 26.01.1996 г. №14-ФЗ.
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2016.
- 4 СНиП 11-01-95. Инструкция о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений.
- 5 Абрамов, С.И. Организация инвестиционно-строительной деятельности / С.И. Абрамов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 240 с.
- 6 Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
- 7 Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
- 8 Алимхаджиев, Х. М. Функциональные циклы логистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transmap.ru/articles/view/233>. – Дата обращения (25.04.2019).
- 9 Альбеков, А.У. Российское предпринимательство. Логистика материальных ресурсов / А.У. Альбеков. – М.: Проспект, 2012. – 102 с.
- 10 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учеб. / Б.А.Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: ТК Велба, 2012. - 432 с.
- 11 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: Проспект, 2013. – 432 с.
- 12 Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н.Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский. – Санкт-Петербург: ИПЭВ, 2009. – 392 с.

- 13 Баркалов, С.А. Задачи управления материально-техническим снабжением в рыночной экономике / С.А. Баркалов, В.Н. Бурков, П.Н. Курочка, Н.Н. Образцов. – М.: ИПУ РАН, 2000. – 58 с.
- 14 Бойцова, М.А. Все об учете запасов / М.А. Бойцова, О.В. Маханько, Я.К. Клыженко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Х.: ФАКТОР, 2007. – 368 с.
- 15 Бокатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом / Ю.В. Бокатин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 391 с.
- 16 Борисевич, В.И. Прогнозирование и планирование экономики: учебное пособие / В.И. Борисевич, Г.А. Кандаурова, Н.Н. Кандауров. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2004. – 432 с.
- 17 Боутеллир, Р. Стратегия и организация снабжения / Р. Боутеллир, Д. Корстен; под ред. Н.Ф. Титюхина. – М.: КИА центр, 2006. – 317 с.
- 18 Бочаров, В.В. Финансовый анализ / В.В. Бочаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Питер, 2009. – 240 с.
- 19 Вагнер, М.Ш. Управление поставщиками / под ред. А.Г. Ахметзянова; пер. с нем. – М.: КИА центр, 2006. – 431 с.
- 20 Валевиц, Р.П. Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевиц, Г.А. Давыдова – Минск: Высшая школа, 2011. – 299 с.
- 21 Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.А. Вахрушина. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с.
- 22 ВикиЧтение [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/>. – Заглавие с экрана. – Дата обращения (05.03.2019).
- 23 Воронина, Э.М. Производственный менеджмент: учебно-практическое пособие / Э.М. Воронина. – М.: МЭСИ, 2003. – 159 с.
- 24 Вумек, Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Вумек Д., Джонс Д. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

- 25 Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных заведений / А.М. Гаджинский – М.: Дашков и К°, 2004.
- 26 Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А.М. Гаджинский. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2013. – 408 с.
- 27 Гайдаенко, А.А. Логистика: учебник / А.А. Гайдаенко, О.В. Гайдаенко. – М.: Издательство «Палеотип», 2006. – 220 с.
- 28 Голованов, Т.И. Экономическое регулирование товарооборота торгового предприятия / Т.И. Голованов. – М.: Дело, 2010. – 245 с. 61
- 29 Гордон М. П. Логистика товародвижения / М.П.Гордон, Карнаухов С. Б. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 208 с.
- 30 Джордж, Л. Майкл «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
- 31 Дикман, Л.Г. Организация строительного производства Текст./ Л.Г. Дикман. М.: Изд-во Ассоц. строит, вузов, 2006. – 608 с.
- 32 Дранко, О. И. Цели и системы управления запасами [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/09/29/upravlenije_zapasami.htm. – Дата обращения (28.04.2019).
- 33 Дюкова, О.М. Логистика строительства: современное понимание и тенденции / О.М.Дюкова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 116 с.
- 34 Закупочная логистика предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/159956/>. – Заглавие с экрана. – Дата обращения (15.04.2019).
- 35 Залманова, М.Е. Закупочно-распределительная логистика: учебное пособие / М.Е. Залманова. – СПб.: Питер, 2009. – 283 с.
- 36 Зергман, П.Н. Практика управления товарными запасами / П.Н. Зергман. – М.: Дело, 2009. – 315 с. 62

- 37 Иванов, Д.А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. – СПб.: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.
- 38 Ильенкова, С.Ж. Основы менеджмента: учебное пособие / С.Ж. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: МЭСИ, 2010, – 112 с.
- 39 Канке, А.А. Основы логистики материальных ресурсов: учебник для вузов / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – М.: КНОРУС, 2013. – 576 с.
- 40 Карпова, Е. В. Ресурсы торгового предприятия / Е.В.Карпова. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.
- 41 Кирнев, А.А. Организация строительного производства. Курсовое и дипломное проектирование: учеб. пособие / А.А. Кирнев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 672 с.
- 42 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В.Ковалев – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998. – с.279
- 43 Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: учеб. пособие. / под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб.: Политехника, 2013. – 357 с.
- 44 Костюченко, В.В. Организация, планирование и управление в строительстве / В.В. Костюченко, Д.О. Кудинов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 352 с.
- 45 Линдерс, Р. Майкл. Управление снабжением и запасами. Логистика / Р. Майкл Линдерс, Е. Фирон, П. Харольд – пер. с англ. СПб.: ООО «Издательство Полигон», 2002. – 768 с.
- 46 Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.В. Щербакова. – М.: Юрайт, 2015. – 582 с.
- 47 Лотоцкий, В.А. Модели и методы управления запасами / В.А. Лотоцкий, А.С. Мандель. – М.: Наука, 2006. – 221 с.

- 48 Лукинский, В.В. Анализ методов выбора логистических посредников / В.В. Лукинский, Е.В. Каткова // Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – № 2. – С. 49–56 с.
- 49 Лясковская, Е.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е.А. Лясковская – Челябинск: издательство ЮУрГУ, 2007 – 128 с.
- 50 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт.; пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 704 с.
- 51 Миротин, Л.Б. Системный анализ в логистике: учебник / Л.Б. Миротин, А.Э. Ташбаев. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 480 с.
- 52 Неруш, Ю.М. Логистика: учебник для вузов / Ю.М. Неруш. – М.: Проспект–Велби, 2010. – 517 с.
- 53 Организация строительного производства: учебник / под общей редакцией Т.Н. Цая, П.Г. Грабового. – М.: АСВ, 1999. – 426с.
- 54 Официальный сайт ООО «Стройсервис» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inotek74.ru/>. – Заглавие с экрана. – Дата обращения (10.04.2019).
- 55 Попадюк, Т.Г. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / Т.Г. Попадюк. – 2-е изд. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 296 с.
- 56 Процесс закупок на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://otendere.com/zakupki/informaciya-zakupki/optimalnyj-process-zakupok.html/>. – Заглавие с экрана. – Дата обращения (18.04.2019).
- 57 Радионов, Р.А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами / Р.А. Радионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – №8. – С. 41–49 с.
- 58 Радионов, Р.А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами / Р.А. Радионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – №8. – С. 41–49 с.

- 59 Самарин А.Г. Управление материально-техническими ресурсами /А.Г.Самарин // Экономика строительства. –М.: ИНФРА-М - 1999. – 587 с.
- 60 Сборщиков, С.Б. Логистика регулирующих воздействий в инвестиционно-строительной сфере (теория, методология, практика). дисс. д-ра экон. наук. –М., 2012. – 364с.
- 61 Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров и магистров / В.И.Сергеев. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 479 с.
- 62 Складенко, В.К. Экономика предприятия: учебник / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – М.: Инфра-М, 2006. – 528 с.
- 63 Сколько стоит ERP построить [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cnews.ru/newcom/ndex.shtml?2005/07/21/182988. – Дата обращения (10.03.2019).
- 64 Скоробогатова, Е.А Эффективное использование материально-производственных запасов – важный фактор повышения результативности предприятия / Е.А.Скоробогатова, В.К.Складенко // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 550-551.
- 65 Соболев В.И. Оптимизация строительных процессов / В.И. Соболев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 256 с.
- 66 Сосненко, Л.С. Анализ материально-производственных запасов / Л.С. Сосненко // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №1. – С. 2–15 с.
- 67 Сосунова Л.А. Основные факторы формирования логистических систем в строительстве // Вестн. Самарского государственного экономического университета. – 2011 – № 9 С. 83.
- 68 Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003., с. 337]
- 69 Управление запасами в цепях поставок. в 2 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В.С. Лукинского. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 358 с.

70 Цаплин, Е.С. «1С: Предприятие 8.0» для современного бизнеса. Управление запасами и оптимизации закупок / Е.С. Цаплин // Бухгалтер и компьютер. – 2005. – №11. – С. 39–41 с.

71 Черных Е.А. Применение принципа потока в бережливом строительстве / Е.А.Черных // Менеджмент качества. – 2010. - №2. – С.102-121

72 Шаш, Н.Н. Логистика: конспект лекций / Н.Н. Шаш, К.А. Азимов, А.Ю. Шепелева – М.: Юрайт, 2009. – 206 с.

73 Шехтер, Д.Ю. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д.Ю. Шехтер. – М.: Альпина, 2013. – 452 с.

74 Шориков, А.Ф. Анализ результатов внедрения логистической компьютерной системы управления запасами на предприятии оптовой торговли / А.Ф. Шориков // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2006. – №4. – С. 68–74 с.

75 Экономическая эффективность логистических технологий: система «Точно вовремя» (JUST-IN-TIME) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://logisticstime.com/logisticheskaya-sistema/>. – Заглавие с экрана. – Дата обращения (18.03.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример календарного графика

Таблица А.1 – Пример календарного графика производства работ по ремонту кровли здания

№п/п	Наименование работ	Срок выполнения работ (рабочие дни)																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Снятие водоизоляционного покрытия	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
2	Разборка плит ЦСП	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3	Разборка слоя утеплителя			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
4	Устройство пароизоляции			1	1	1	1	1	1																	
5	Укладка утеплителя						2	2	2	2	2	2	2													
6	Устройство цементно-песчаной стяжки								3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4											
7	Укладка нижнего слоя кровельного материала									5	5	5	5	5	5	5	5	5								
8	Устройство верхнего слоя кровельного материала													6	6	6	6	6	6							
9	Устройство мелких покрытий																					7,8	7,8	7,8		
10	Погрузка и вывоз мусора																									
11	Сдача объекта																									

1 – пароизоляционный материал; 2 – утеплитель; 3 – портландцемент; 4 – песок; 5, 6 – кровельный материал; 7 – сталь оцинкованная, проволока оцинкованная, гвозди толевые

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

XYZ-анализ строительных материалов

Таблица Б.1 – Расчет коэффициента вариации для каждой группы строительных материалов

Наименование групп материалов	1 квартал, руб.	2 квартал, руб.	3 квартал, руб.	4 квартал, руб.	Стоимость материалов за 2018 г., руб.	Среднее значение за квартал, руб.	Дисперсия	Коэффицие нт вариации	XYZ
Гидроизоляционные материалы	244 440	353 080	407 400	353 080	1 358 000	339 500	29 596,9	8,7%	X
Природные каменные материалы	275 807	258 013	195 734	160 146	889 700	222 425	23 328,1	10,5%	X
Строительные растворы и смеси	204 188	174 160	120 110	102 094	600 552	150 138	20 476,1	13,6%	X
Портландцемент	225 287	240 306	210 267	75 096	750 955	187 739	32 948,0	17,5%	Y
Искусственные каменные материалы	36 827	133 499	119 688	78 258	460 340	115 085	22 137,0	19,2%	Y
Полимерные материалы	16 410	20 513	16 996	4 689	58 608	14 652	2 981,2	20,3%	Y
Металлы и металлические изделия	2 263	1 509	5 884	5 431	15 086	3 772	955,6	25,3%	Z
Теплоизоляционные материалы	94 502	44 101	21 001	58 801	210 005	52 501	13 385,2	25,5%	Z
Древесные строительные материалы	3 856	21 690	20 244	24 100	48 200	12 050	4 824,5	40,0%	Z
Стекланные изделия	-	2 931	1 337	874	5 142	1 286	532,2	41,4%	Z
Кровельные материалы на основе битумов и полимеров	20 426	2 001 787	1 960 934	61 279	4 085 280	1 021 320	485 261,4	47,5%	Z
Итого					8 481 868				

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Объемы закупок строительных материалов

Таблица В.1 – Объем закупок строительных материалов по месяцам, руб.

Группа материалов	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	ноя	дек
Кровельные	0	0	20426	303827	638000	1059960	1158009	679300	123625	61279	0	0
Гидроизоляционные	14080	89628	140732	108058	113856	104006	180659	125690	101051	288990	64805	26445
Каменные материалы	41800	41688	192319	89000	98580	70433	85966	51810	57958	58990	48800	52356
Портландцемент	65800	64265	95222	58900	70806	110600	114900	63090	32277	45400	18000	11696
Строительные растворы и смеси	43200	68400	92588	44855	64892	64413	56802	35800	27508	35440	44800	21854
Полимерные материалы	4100	4000	8310	6350	8590	5573	5680	4460	6856	3456	584	649
Металлы и металлические изделия	858	1200	205	500	480	529	1854	2300	1730	1762	2450	1219
Теплоизоляционные материалы	35600	41260	17642	15400	18200	10501	5840	3690	11471	21824	19600	17377
Древесные строительные материалы	894	745	624	5469	8355	7866	6954	6659	6631	8400	6308	9392
Стекланные изделия	0	0	0	980	269	2607	1050	287	0	0	874	0
Итого:	121 680	195 581	448 699	559 785	921 242	1 344 999	1 539 534	919 890	314 911	454 659	131 605	90 497

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Регламент закупок ООО «Стройсервис»

1. Общие положения

1.1. Настоящий Регламент устанавливает порядок организации и управления закупками товарно-материальных ценностей в Обществе с ограниченной ответственностью «Стройсервис» (далее – Общество) с целью своевременного и полного обеспечения ресурсами объектов производства и обеспечения соответствия этих материалов установленным требованиям.

1.2. Регламент разработан с целью оптимизации работы отдела материально-технического снабжения Общества (далее – ОМТО).

1.3. Действие Регламента распространяется на деятельность руководителей и исполнителей ОМТО Общества в части, касающейся обеспечения соблюдения требований данной документированной процедуры.

1.4. Ответственным за ведение данного Регламента является руководитель ОМТО Общества.

2. Термины и сокращения

Договор – соглашение двух и более сторон, одной из которых является Общество, об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Закупка – Приобретение оборудования, ТМЦ, автотранспортных услуг на основании заключенных договоров.

Заявка на закупку – Документ, подготовленный подразделением-инициатором, необходимый для начала работ по материально-техническому обеспечению.

Инициатор закупки – Сотрудник Общества (подразделение), планирующий закупку оборудования, ТМЦ.

МТО – Материально-техническое обеспечение, процесс приобретения оборудования и ТМЦ, потребных для производственной деятельности Общества.

МТР – Материально-технические ресурсы.

ОМТО – Отдел материально-технического обеспечения Общества.

Поставщик – Юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, с которым Общество планирует или уже заключила договор на поставку оборудования, ТМЦ.

ПСД – Проектно-сметная документация.

Тендер – Конкурентная форма размещения заказов на приобретение товаров и услуг, представляющая собой «соревнование» представленных претендентами тендерных

предложений с точки зрения их соответствия требованиям, содержащимся в тендерной документации.

ТМЦ – Необходимые для производственной деятельности товарно-материальные ценности.

3. Описание процесса закупок

3.1. В целях улучшения закупочной деятельности организации принимается следующая классификация закупок:

- закупки на основании плана производства;
- закупки на основании норм потребления (средства индивидуальной защиты, спецодежда, смазочные материалы и др.);
- закупки на основании заявок;

Основанием для планирования закупок являются следующие документы:

- план производства работ;
- нормы потребления вспомогательных материалов;
- заявки подразделений.

3.2. Долгосрочные планы закупок составляются на месяц. Краткосрочный план составляется на две недели. Закупки осуществляются по краткосрочному плану закупок.

3.3. 25-го числа каждого месяца, предыдущего планируемому, коммерческий директор подготавливает план производства на следующий месяц и передает его в отдел материально-технического снабжения.

3.4. Для расчета объемов основного сырья, включаемых в план закупок, используется документ Нормы расхода сырья на единицу готовой продукции, предоставляемый в отдел закупок главным инженером.

3.5. Для планирования закупок вспомогательных материалов, главный инженер и передает в отдел закупок документ Нормы потребления вспомогательных материалов.. Данный документ оформляется с разбивкой по объектам производства строительно-монтажных работ. В случае изменения норм потребления в отдел закупок передается актуализированный документ «Нормы потребления вспомогательных материалов».

3.6. По плану производства работ главный инженер разрабатывает календарные графики выполнения работ по каждому объекту строительства.

3.7. На основании разработанных календарных графиков менеджером отдела материально-технического снабжения разрабатывается план поступления строительных материалов на площадку.

3.8. Менеджером отдела материально-технического снабжения проводится поиск и отбор поставщиков, проводятся переговоры о доставке материалов к определенным датам на определенные объекты согласно календарному графику.

3.9. Выбор поставщиков, на основе их способности удовлетворять требования контракта (договора) на поставку продукции соответствующего качества в установленные сроки, осуществляет отдел закупок, привлекая при необходимости другие подразделения предприятия. При заключении контрактов на поставку, компания строит свою политику на обеспечении долговременных связей с поставщиками.

При выборе поставщиков, в том числе и новых, используется реестр поставщиков с учетом следующих критериев, перечисленных ниже.

Необходимые критерии:

- соответствующий уровень качества;
- исполнение сроков поставок;
- надежность поставок;
- условия оплаты поставок;
- минимальные цены;
- наличие сертификата соответствия на продукцию;

Достаточные критерии:

- удобное местоположение;
- положительные опыт и отзывы других предприятий;
- гибкость;
- положение на рынке;
- участие в тендерах;
- опыт;
- репутация;
- возможность получения отсрочки платежа по поставкам;
- обслуживание покупателей;
- финансовая оценка обеспеченности на период предполагаемого сотрудничества.

При отсутствии у поставщика системы менеджмента качества и сертификата соответствия на продукцию, проводится мониторинг и измерения у поставщика (в случае, если продукция не подлежит входному контролю на предприятии), или внешний аудит, с целью оценки способности поставщика поставлять продукцию стабильного качества в соответствии с установленными и предполагаемыми требованиями (по согласованию с ним).

3.10. За 3 дня до планируемой даты поставки каждого вида ресурсов на определенный объект менеджер отдела снабжения дополнительно уточняет возможность поставки. В случае невозможности поставки в срок поставщиком разрабатывается план срочной закупки. Менеджер отдела снабжения в экстренном порядке осуществляет поиск нового поставщика и проводит переговоры.

3.11. В случае, когда поставщик не поставил необходимый материал, менеджер отдела закупок вправе расторгнуть договор, и если материалы оплачены авансом, требовать возврата уже оплаченной стоимости товара.

3.12. Приемку и входной контроль поставленных МТР осуществляет материально-ответственное лицо на объекте строительства.

3.13. Материально-ответственное лицо направляет в ОМТО информацию в электронном виде о комплектности и качестве поставок.

3.14. Менеджер ОМТО формирует документы на оплату счетов поставщикам и направляет в бухгалтерию.

4. Ответственность

4.1. Сотрудники, согласовавшие документ, обеспечивающие закупки, в части своих компетенций несут персональную ответственность за его правильность и соответствие интересам Общества.

4.2. Лица, нарушившие правила закупочной деятельности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, настоящим Регламентом несут дисциплинарную ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.