

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт природных ресурсов  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»  
Кафедра экономики природных ресурсов

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы   |
|---|
| <b>Оценка эффективности снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь»</b> |

УДК 658.7

Студент

| Группа | ФИО                     | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------|---------|------|
| 2Э2А   | Селенчук Жанна Олеговна |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| профессор | Матюгина Элеонора Григорьевна | д.э.н                     |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

| Должность | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| профессор | Матюгина Элеонора Григорьевна | д.э.н                     |         |      |

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность             | ФИО                      | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------|---------|------|
| старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой                | ФИО                     | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------|------|
| экономики природных ресурсов | Боярко Григорий Юрьевич | д.э.н                     |         |      |

Томск – 2016 г.

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

| Код результата                             | Результат обучения (выпускник должен быть готов)   |
|--|--|
| <i><b>Профессиональные компетенции</b></i> |  |
| <b>Р<sub>1</sub></b>                       | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов  |
| <b>Р<sub>2</sub></b>                       | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности   |
| <b>Р<sub>3</sub></b>                       | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности   |
| <b>Р<sub>4</sub></b>                       | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности   |
| <b>Р<sub>5</sub></b>                       | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций  |
| <b>Р<sub>6</sub></b>                       | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию |
| <b>Р<sub>7</sub></b>                       | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия  |
| <b>Р<sub>8</sub></b>                       | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти   |
| <i><b>Универсальные компетенции</b></i>    |  |
| <b>Р<sub>9</sub></b>                       | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.   |
| <b>Р<sub>10</sub></b>                      | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.   |
| <b>Р<sub>11</sub></b>                      | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.  |

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт – природных ресурсов  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»  
Кафедра – экономика природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой экономики природных  
ресурсов  
Г. Ю. Боярко  
«16» февраля 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

|                     |
|---------------------|
| бакалаврской работы |
|---------------------|

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО                     |
|--------|-------------------------|
| 2Э2А   | Селенчук Жанне Олеговне |

Тема работы:

|  |
|--|
| Оценка эффективности снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» |
|--|

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | от 16 февраля 2016 г. №1182/с |
|---|-------------------------------|

|  |                  |
|--|------------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 27 мая 2016 года |
|--|------------------|

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Исходные данные к работе</b> | <i>Материалы преддипломной практики, формы отчётности предприятия АО «Транснефть - Центральная Сибирь», нормативно-правовые акты предприятия, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i> |
|---------------------------------|--|

|   |   |
|---|---|
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> | <p>а) изучить теоретические аспекты материально – технического снабжения на предприятии;</p> <p>б) выявить алгоритм работы системы снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь»</p> <p>в) провести анализ системы снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь»</p> <p>г) выявить недостатки системы снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь»</p> <p>д) выработать рекомендации по совершенствованию процесса снабжения на предприятии.</p> |
|---|---|

|  |   |
|--|---|
| <b>Перечень графического материала</b> | <p>Графическая часть дипломной работы содержит основные результаты и этапы исследования:</p> <p>Рисунки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура закупок по типам снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь»</li> <li>2. Алгоритм осуществления закупочной деятельности на предприятии</li> <li>3. Структура способов закупки предприятия</li> <li>4. Алгоритмы осуществления способов закупки</li> </ol> <p>Таблицы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ деятельности предприятия</li> <li>2. Порядок согласования документации</li> <li>3. Анализ динамики цен на оборудование и т.д.</li> </ol> |
|--|---|

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

| <b>Раздел</b>   | <b>Консультант</b> |
|---|--------------------|
| Социальная ответственность                                      | Феденкова А.С.     |
| Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение | Матюгина Э.Г.      |
|   |                    |
|   |                    |

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> |  |
|---|--|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата          |
|-----------|---------------|------------------------|---------|---------------|
| профессор | Матюгина Э.Г. | д.э.н                  |         | 17.02.2016 г. |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                     | Подпись | Дата          |
|--------|-------------------------|---------|---------------|
| 2Э2А   | Селенчук Жанна Олеговна |         | 17.02.2016 г. |

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>              |
| 2Э2А          | Селенчук Жанна Олеговна |

|                            |                    |                    |                              |
|----------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|
| <b>Институт</b>            | природных ресурсов | <b>Кафедра</b>     | экономики природных ресурсов |
| <b>Уровень образования</b> | бакалавриат        | <b>Направление</b> | 38.03.02 Менеджмент          |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

|  |  |
|--|--|
| 1. Описание рабочего места                                 | <i>1. Рабочее место в офисном здании с современной оснащением, соответствует правилам организации рабочего места для безопасной и комфортной работы.</i> |
| 2. Список законодательных и нормативных документов по теме | <i>1. Трудовой кодекс;<br/>2. Основные экологические законы РФ;<br/>3. Закон о социальной защите населения РФ.</i>                                       |

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

|  |   |
|--|---|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- Системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> | <p><i>1. Одним из важнейших приоритетов ОАО «АК «Транснефть» является социальная ответственность по отношению к обществу в целом и ее отдельным гражданам в частности.</i></p> <p><i>2. Компания заботится о безопасности своих сотрудников и ежемесячно проводит мероприятия, связанные с обеспечением безопасности (инструктажи, закупки спецодежды и обуви и т.п.)</i></p> <p><i>3. Так же предприятие заботится р квалификации своих сотрудников и предоставляет им возможность повышения квалификации и отправляет на обучение.</i></p> <p><i>4. Компания оказывает материальную помощь сотрудникам организации и их семьям в различных критических ситуациях.</i></p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- Спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</li> <li>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul> | <p>1. Большое значение в деятельности компании занимают благотворительная и спонсорская деятельность, проведение различных акций в поддержку культуры, науки и образования, физкультуры и спорта, пропаганды здорового образа жизни, охраны и восстановления памятников отечественной истории.</p> <p>2. Ежегодно предприятие проводит экологические акции, направленные на компенсацию и снижение загрязнений окружающей среды.</p> <p>2. Компания активно участвует в строительстве социальной инфраструктуры в районах прохождения трассы трубопроводов, выделяет значительные средства на строительство жилых домов, школ, детских садов, поликлиник.</p> <p>3. Постоянным объектом внимания ОАО «АК «Транснефть» являются ветераны Великой Отечественной войны, воины-интернационалисты, чернобыльцы и другие граждане, выполнявшие свой воинский и патриотический долг.</p> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>       | <p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ);</p> <p>2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).</p>   |
| <p>Перечень графического материала:</p>   |   |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>  |   |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p> | <p>18.04.2016 г.</p> |
|--|----------------------|

**Задание выдал консультант:**

| Должность             | ФИО                      | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------------|
| старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна |                        |         | 18.04.2016 |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                     | Подпись | Дата       |
|--------|-------------------------|---------|------------|
| 2Э2А   | Селенчук Жанна Олеговна |         | 18.04.2016 |

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
Высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт природных ресурсов  
Специальность – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль  
«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»  
Кафедра экономика природных ресурсов  
Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

|                     |
|---------------------|
| Бакалаврская работа |
|---------------------|

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**  
**выполнения выпускной квалификационной работы**

| Срок сдачи студентом выполненной работы: |  | 16 июня 2016 года         |
|--|--|---------------------------|
| Дата контроля                            | Название раздела   | Максимальный балл раздела |
| 17.03.2016                               | Теоретические аспекты организации материально - технического снабжения предприятия.  | 30                        |
| 17.04.2016                               | Анализ материально- технического снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь»   | 30                        |
| 19.05.2016                               | Разработка рекомендаций по совершенствованию системы материально – технического снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь» | 20                        |
| 20. 05.2015                              | Социальная ответственность   | 20                        |
| 25.05. 2016                              | Предварительная защита   | 100                       |

Составил преподаватель:

| Должность | ФИО           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------|---------------|------------------------|---------|------------|
| профессор | Матюгина Э.Г. | д.э.н                  |         | 17.02.2015 |

**СОГЛАСОВАНО:**

| Зав. кафедрой                | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|------------------------------|--------------|------------------------|---------|------------|
| экономики природных ресурсов | Боярко Г. Ю. | д-р экон. наук         |         | 17.02.2015 |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 16 рисунков, 17 таблиц, 44 источника и 3 приложения. Работа изложена на 97 страницах основного текста.

Ключевые слова: система материально технического снабжения, закупки, открытый запрос предложений, аукцион, поставщики, материалы, услуги, алгоритм.

Объектом исследования - производственно-хозяйственная деятельность предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Предмет исследования - система снабжения данного предприятия.

Цель дипломной работы - оценка эффективности снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» и оценка ее влияние на экономическое положение предприятия в целом.

В процессе исследования проводился анализ текущего финансового состояния предприятия (анализ финансово – хозяйственной деятельности), анализ динамики цен на оборудование, оценка поставщиков и эффективности использования материальных ресурсов. Так же был выявлен алгоритм работы системы снабжения и алгоритмы осуществления способов закупки.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы для проведения расчетов использовалась вычислительная техника, для построения диаграмм использовался MS Excel.

Результаты работы – выявлены резервы повышения эффективности системы материально-технического снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь» и предложены рекомендации по совершенствованию системы снабжения.

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 10 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....   | 12 |
| 1.1 Система снабжения на предприятии ее назначение и функции.....   | 12 |
| 1.2 Формы материально – технического снабжения на предприятии ...   | 21 |
| 1.3 Способы осуществления закупок на предприятии .....  | 23 |
| 1.4 Критерии надежности поставщика и оценка эффективности системы снабжения предприятия .....   | 28 |
| 2 АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТРАНСНЕФТЬ – ЦЕНТРАЛЬНАЯ СИБИРЬ».....   | 31 |
| 2.1. История создания АО «Транснефть – Центральная Сибирь» .....  | 31 |
| 2.2. Характеристика предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь» .....  | 34 |
| 2.3 Анализ организация системы снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» .....  | 40 |
| 2.4 Анализ динамики цен на оборудование.....  | 62 |
| 2.5 Оценка эффективности поставщиков предприятия.....   | 64 |
| 2.6 Оценка эффективности использования материальных ресурсов.....   | 66 |
| 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНО – ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТРАНСНЕФТЬ - ЦЕНТРАЛЬНАЯ СИБИРЬ»..... | 71 |
| 3.1 Резервы, выявленные при анализе системы материально – технического снабжения на предприятии .....   | 71 |
| 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы снабжения на предприятии АО « Транснефть – Центральная Сибирь».....                                 | 73 |
| 4. РОЛЬ КСО В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....  | 75 |
| 4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности.....   | 72 |
| 4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия АО «Транснефть-Центральная Сибирь» .....   | 77 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 85 |
| СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ.....  | 87 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 88 |
| Приложение А Форма листа согласования документации о закупке.....   | 93 |
| Приложение Б Бухгалтерский баланс АО «Транснефть – Центральная Сибирь».....   | 94 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Транснефть – Центральная Сибирь» .....  | 96 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для функционирования любого предприятия, прежде всего, необходимо создать четкую и эффективную систему снабжения - отработать весь алгоритм от начала и до конца, оптимизировать каждый шаг и каждое действие всех участников процесса и наладить взаимодействие между ними. Ведь ни одно предприятие не сможет обойтись в своей деятельности без ежедневного использования ресурсов. А где взять эти ресурсы? Естественно, любой запас на предприятии рано или поздно иссякнет и если вовремя не осуществить закупки, работа предприятия остановится. Поэтому самым важным для бесперебойного функционирования любой организации является материально-техническое снабжение.

Его задача заключается в определении потребности предприятия в материалах и технических ресурсах, поиске возможностей покрытия этой потребности, организации хранения материалов и выдачи их, а также в проведении контроля над правильным использованием материально-технических ресурсов и в содействии по их экономии.

Хорошо налаженная система снабжения, где все элементы находятся на своем месте и работают без сбоев – главный ключ к успеху любой организации. Именно поэтому тема работы является актуальной.

Объектом исследования в дипломной работе является производственно-хозяйственная деятельность предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь». В качестве предмета исследования выступает система снабжения данного предприятия.

Целью дипломной работы является оценка эффективности снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» и ее влияние на экономическое положение предприятия в целом.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Дать определение процессу материально – технического снабжения

- Изучить функции и задачи материально - технического снабжения на предприятии
- Рассмотреть возможные способы материально-технического снабжения;
- Провести анализ системы материально – технического снабжения предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь»
- Выявить алгоритм работы системы снабжения выбранного предприятия
- Выявить резервы системы материально – технического снабжения предприятия
- Предложить рекомендации по совершенствованию системы снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются нормативные документы и акты, рассматриваемого предприятия, так же была изучена научная литература по выбранной теме и статьи электронных журналов.

При исследовании деятельности дочернего филиала крупной корпорации ОАО «АК «Транснефть» была использована информация о закупках, размещенная на официальном сайте дочернего общества, а так же на сайте гос. закупок.

В качестве основных методов и приемов исследования в работе используются общенаучные методы системного анализа и синтеза собранной информации.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНО - ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Система снабжения на предприятии ее назначение и функции**

Материально-техническое снабжение по своей экономической сущности является системой распределения средств производства и организации их своевременной доставки от поставщика к покупателю. Основная функция системы материально-технического снабжения заключается в обеспечении бесперебойного процесса производства продукции, товаров или услуг всеми необходимыми предметами труда (сырьем, материалами, комплектующими изделиями и деталями, т. е. всем тем, что условно можно назвать понятием «материалы») и средствами труда (машинами, станками, агрегатами, двигателями, т. е. всем, что входит в понятие "средства и техническое оснащение производства", или просто "техника/оборудование"). Главная цель системы материально-технического снабжения состоит в полном удовлетворении потребностей предприятия/организации или их структурных подразделений[1].

Перед системой материально-технического снабжения стоят следующие задачи:

- правильно и своевременно определять потребность предприятий в средствах производства применением новых методов изучения потребностей, основанных на оценке перспектив развития потребителей, достижений научно-технического прогресса в расходовании материальных ресурсов;
- выявлять все имеющиеся источники покрытия установленной потребности в материальных ресурсах не только за счет централизованных источников в соответствии с плановыми заявками, но и за счет мобилизации ресурсов средств производства на самих предприятиях;
- организовать своевременную и с минимальными издержками доставку материальных ресурсов от производителей к потребителям;

- обеспечивать правильное хранение материальных ценностей на складах и экономное расходование их установлением прогрессивных норм.

Бесперебойное и комплексное материально-техническое снабжение — важнейшая предпосылка ритмичной работы предприятий, улучшения использования основных и оборотных фондов, ускорения оборачиваемости оборотных средств и выполнения плана производства с наилучшими технико-экономическими показателями.

В крупных корпорациях и компаниях вопросами снабжения занимается служба материально-технического снабжения или отдел материально-технического снабжения (ОМТС). Он выполняет основную задачу - материальное обеспечение производства в соответствии с планом выпуска продукции. Так же ОМТС в определенном смысле создает себестоимость и цену на производимую продукцию, или оказываемый вид услуг[2].

К основным функциям отдела материально-технического снабжения относятся:

- разработка нормативов запасов материальных ресурсов (МР);
- планирование потребности в материальных ресурсах с учетом плана производства и нормативов запасов;
- поиск поставщиков, оценка вариантов поставок и выбор поставщиков по критериям качества поставляемых материалов, надежности поставщиков, цен на материалы, условий платежей и поставок, транспортно-заготовительных расходов и т.д.;
- заключение договоров (контрактов) на поставки;
- организация работ по доставке материальных ресурсов, контроль и оперативное регулирование выполнения договоров поставок;
- организация приемки, обработки и хранения материальных ресурсов;
- оперативное планирование и регулирование обеспечения производства материальными ресурсами;
- учет, контроль и анализ расходования материальных ресурсов.

На предприятиях используются разные категории ресурсов. Их можно разделить на:

1. Трудовые ресурсы - это человеческие ресурсы, все сотрудники предприятия.
2. Финансовые ресурсы – это денежные средства, которые находятся в распоряжении предприятия.
3. Энергетические ресурсы – источники энергии, используемые в производственно – хозяйственной деятельности предприятия.
4. Производственные ресурсы – это совокупность средств труда предприятия или основные фонды.
5. Материальные ресурсы – это совокупность предметов труда, потребляемые в процессе основной деятельности предприятия.

Основной уклон в процессе снабжении идет на материальные ресурсы. В зависимости от их назначения в производственно-технологическом процессе укрупненно их можно представить в виде следующей классификации (табл.1).

Таблица 1 – Классификация материальных ресурсов предприятия, [4].

| Вид материального ресурса | Характеристика   |
|---------------------------|--|
| Сырье                     | <p>- это сырые материалы, которые в процессе производства образуют основу полуфабриката или готового продукта. В этой группе выделяют промышленное сырье, которое, в свою очередь подразделяется на:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• минеральное - природный газ, нефть, уголь и т.п.</li><li>• искусственное - синтетические смолы, пластические массы, синтетический каучук и т.п.</li></ul> |

Окончание таблицы 1

| Вид материального ресурса | Характеристика  |
|---------------------------|---|
| Материалы                 | <p>- являются основой для изготовления полуфабрикатов, комплектующих изделий, товаров производственного и потребительского назначения. Материалы подразделяются на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные – это те виды материалов, которые непосредственно входят в состав готового продукта;</li> <li>• вспомогательные – виды, которые не входят в состав готового продукта, но без которого невозможно протекание технологических процессов по его производству.</li> </ul>                                   |
| Полуфабрикаты             | <p>- это полупродукты, которые должны пройти одну или несколько стадий обработки, прежде чем превратятся в конечный товар. Полуфабрикаты классифицируются на две основные группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Первая группа включает в себя частично изготовленную продукцию внутри отдельного предприятия, передаваемую одним производственным подразделением другому.</li> <li>• Вторая группа включает в себя полуфабрикаты, получаемые по соглашению от одного промышленного предприятия другому.</li> </ul> |
| Комплектующие изделия     | <p>- это готовая продукция, которая по соглашению поставляется одним промышленным предприятием другому для производства конечного готового продукта. Готовая продукция, в конечном счете, создается из комплектующих изделий.</p>   |
| Готовая продукция         | <p>- это выпускаемые промышленными предприятиями товары производственного или потребительского назначения, предназначенные для реализации промежуточным или конечным потребителям.</p>  |

Для учета использования материально-технических ресурсов (МТР) на предприятиях используют баланс материально- технического снабжения или план материально – технического снабжения. Графически план материально – технического снабжения представлен на рисунке 1.

| ПЛАН МАТЕРИАЛЬНО - ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       |                          |    |    |    |                                   |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |
|---|-------------------|---------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-----------------------------|---------------------------------|-------|--------------------------|----|----|----|-----------------------------------|-------|--|----|----|----|---|----|---|---|---|
| План 2016 г.  |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       |                          |    |    |    |                                   |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |
| Наименование материальных ресурсов                    | Единицы измерения | План текущего периода (2015 г.) | Остатки на 01.01.текущего периода (2016 г.) | Потребность по направлениям расхода |                           |                                      |                                     |                            |              |            | Итого потребность к расходу | Переходящий запас (планируемый) |       | Общая потребность        |    |    |    | Источники покрытия потребности    |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |
|   |                   |                                 |   | Основное производство               | Капитальное строительство | Мероприятия по техническому развитию | Ремонтно - эксплуатационные расходы | Незавершенное производство | Прочие нужды | абсолютный |                             | в днях                          | всего | В том числе по кварталам |    |    |    | Ожидаемые остатки (на 01.01.2016) | всего | Объемы поставок по договорам поставщиков |    |    |    | За счет мобилизации внутренних ресурсов |    |   |   |   |
|   |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       | В том числе по кварталам |    |    |    |                                   |       | 1  | 2  | 3  | 4  |   | 1  | 2 | 3 | 4 |
|   |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       | 1                        | 2  | 3  | 4  |                                   |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |
| 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 |   |   |   |
|   |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       |                          |    |    |    |                                   |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |
|   |                   |                                 |   |                                     |                           |                                      |                                     |                            |              |            |                             |                                 |       |                          |    |    |    |                                   |       |  |    |    |    |   |    |   |   |   |

Рисунок 1– План материально – технического снабжения предприятия

Этот документ отражает всю потребность в ресурсах и запасах на предприятии, а так же источники покрытия потребностей в материально – технических ресурсах. И целью разработки этого плана является именно определение потребностей и их источников.

Чаще всего план материально-технического снабжения разрабатывается только для нужд основного производства и содержит расчет потребности в основных видах ресурсов.

Для составления плана материально-технического снабжения используют следующие данные:

- планируемый объем выпуска продукции в ассортименте и номенклатуре;
- информация о конъюнктуре рынка товаров;
- прогрессивные нормы расхода материальных ресурсов;
- анализ расхода материальных ресурсов в отчетном периоде;
- изменение остатков незавершенного производства на начало и конец планового периода;
- планы технического и организационного развития, технического перевооружения и реконструкции предприятия, капитального строительства.

На предприятиях заранее составляют график разработки плана материально-технического снабжения с указанием конкретных исполнителей и сроков выполнения работы. План МТС является основой заключения договоров с поставщиками соответствующих материальных ресурсов [2].

В балансе материально-технического снабжения рассчитывают основной показатель плана снабжения - величину завоза ресурсов от поставщиков. Для этой цели общую потребность в материальных ресурсах сопоставляют с источниками ее покрытия (ожидаемые остатки материалов на начало планового периода, использование внутренних ресурсов - отходов, излишних и сверхнормативных материалов, заменителей, местных материалов, завоз материалов со стороны) [3].

Потребность в материальных ресурсах на предприятиях рассчитывается по следующим направлениям:

- потребность на производство продукции,
- потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды,
- потребность на образование производственных запасов,
- потребность на научно-исследовательские работы (НИР) и опытно-конструкторские работы (ОКР).

Планирование материально-технического снабжения начинают с определения потребности в материальных ресурсах на выполнение производственной программы, исходя из объема изготавливаемой продукции (П) и нормы расхода материалов на единицу продукции (н) в планируемом периоде, по формуле:

$$M_{п} = \sum_i^k Пн, \quad (1)$$

где  $M_{п}$  – потребность в данном материале на выполнение производственной программы;

$k$  – число отдельных видов изделий (работ), для которых используется этот материал.

Потребность в материальных ресурсах на ремонтно-эксплуатационные нужды рассчитывают, исходя из годового плана ремонта средств труда (капитальный, средний, текущий). При этом необходимо иметь данные о количестве оборудования, подлежащего плановому ремонту, категории сложности ремонта оборудования разных видов, данные о затратах на ремонт (смета ремонта), прогрессивные нормы расхода материалов по видам ремонта и т. д. При определении потребностей в ресурсах на капитальное строительство наряду с проектами и сметами широко используют укрупненные нормы расхода на 1 млн. руб. строительно-монтажных работ – так определяется потребность в материальных ресурсах в нефтяной промышленности.

Потребность предприятия в оборудовании возникает при новом строительстве объектов, возмещении физически изношенного и морально

устаревшего оборудования, расширении и реконструкции действующих предприятий, комплектации машин и оборудования, а также при создании резерва оборудования. [4].

Для определения потребности в инструменте необходимо предварительно установить его номенклатуру, норму расхода, норму стойкости и сроки износа. Труднее всего установить номенклатуру инструментов. При серийном и массовом производстве ее определяют на основании операционно-технологических карт, при мелкосерийном и единичном производстве ее разрабатывают в каждом отдельном случае с учетом условий производства.

Потребность в инструменте  $\Pi_{и}$  определяют по формуле:

$$\Pi_{и} = R_{и} + \Phi_{и} + Z_{и}, \quad (2)$$

где  $R_{и}$  - суммарный расход инструмента за плановый период времени;

$\Phi_{и}$  – оборотный фонд инструмента (его количество, находящееся в эксплуатации и в запасе для обеспечения бесперебойной работы предприятия);

$Z_{и}$  – фактический запас инструмента на начало планируемого периода.

На предприятиях нефтяной и газовой промышленности с учетом условий труда рабочие получают спецодежду и спецобувь. Необходимость в них определяют по отдельным видам на основании нормированных комплектов, срока службы спецодежды и спецобуви и числа рабочих. После расчета потребности в материальных ресурсах на выполнение производственной программы, на капитальное строительство, внедрение новой техники, на ремонт оборудования, вспомогательные материалы, оборудование, инструмент и запасные части определяют потребность на создание переходящих запасов. Величину их определяют по нормам.

При разработке норм производственный запас по каждому виду материальных ресурсов условно подразделяют на:

- текущий,
- подготовительный

– гарантийный (страховой).

Текущий запас предназначается для обеспечения производства материальными ресурсами в период между очередными поставками. При нормировании текущего запаса рассчитывают максимальную и среднюю его величины.

Подготовительный запас (Зп) образуется в связи с необходимостью складской обработки и подготовки к отпуску в производство материалов, поступающих на предприятие. Складская обработка и подготовка к отпуску в производство охватывают работы, связанные с выгрузкой, количественной и качественной приемками, сортировкой, укладкой материальных ценностей и оформлением складских документов. Норму подготовительного запаса устанавливают, как правило, в размере дневной потребности.

Гарантийный запас должен обеспечивать бесперебойную работу предприятия в случае нарушения поставщиками установленных сроков поставки, непредвиденных задержек грузов в пути следования, поступления недоброкачественных материалов и др.

Для повышения качества, уменьшения трудоемкости и сокращения сроков планирования потребности в материальных ресурсах в настоящее время широко используют экономико-математические методы и средства вычислительной техники [5].

После расчета потребности в материальных ресурсах устанавливают источники покрытия этой потребности. Для этого сначала определяют величину ожидаемых остатков запасов (Зо) на начало планируемого периода (чем больше их размер, тем меньше потребуются фондов на завозимые материалы) по формуле:

$$Z_o = Z_f + \Phi_{п.р.} - \text{Рож.}, \quad (3)$$

где  $Z_f$  – фактический остаток запасов на начало месяца, в котором рассчитывают план снабжения на планируемый период;

Фп.р.– материальные фонды, подлежащие реализации (получению) от момента составления плана до начала планируемого периода;

Рож.– ожидаемый расход материальных ресурсов на тот же период.

В качестве источников покрытия потребности могут быть использованы также внутренние ресурсы предприятия (отходы производства, вторичное использование материалов, вовлечение излишних и сверхнормативных запасов, замена дефицитных материалов местными и т. д.). Кроме того, часть материалов предприятие получает в порядке централизованных заготовок.

Завершающий этап разработки плана материально-технического снабжения - определение размера материальных ресурсов, подлежащих завозу со стороны. Его получают как разность между потребностью в ресурсах на выполнение годовой производственной программы (Мп) на создание переходящих запасов (Мп.з.) и всеми другими видами потребности и величиной ожидаемого наличия запасов на начало планируемого периода  $Z_0$  и возможного использования внутренних ресурсов предприятия (Ив.р.) и децентрализованных заготовок (Ид.з.). Размер материальных ресурсов, подлежащих завозу со стороны, рассчитывается по следующей формуле:

$$Ис = (Мп + Мр.э. + Мк.с. + Мт + Мп.з.) - (Z_0 + Ив.р. + И д.з.), \quad (4)$$

В итоге, составление баланса материально-технического снабжения сводится к исчислению размера завоза материалов со стороны. [3].

### **1.2 Формы материально – технического снабжения на предприятии**

Особенности условий производства и потребления продукции, способов ее транспортировки, организации и методов распределения материальных ресурсов определяют важность выбора и использования различных форм снабжения. В зависимости от особенностей продвижения продукции от предприятий-поставщиков к потребителям различают две формы снабжения:

- транзитная форма снабжения – предприятие получает сырье и материалы непосредственно от предприятий, их добывающих, обрабатывающих или производящих;

- складская форма снабжения – материальные ресурсы предприятие получает с баз и складов снабженческо-сбытовых организаций, оптовых и розничных торговых фирм.

1) При транзитной форме снабжения промышленные предприятия получают материальные ресурсы непосредственно от предприятий-поставщиков, минуя какие-либо промежуточные звенья материально-технического снабжения (склады, базы, оптовые магазины). Эта форма поставки материальных ценностей является наиболее эффективной. Она не требует перевалок и дает возможность ускорить доставку материальных ресурсов, сократить расходы на транспортировку, погрузочно-разгрузочные работы и хранение продукции на складах. При этом эта форма снабжения целесообразна только в том случае, когда потребность в получаемом материале достаточно велика, а его поставки строго регулярны. В тех случаях, когда потребности предприятия ниже минимальных размеров отгрузки данного вида продукции изготовителем или данный вид продукции используется нерегулярно, эта форма снабжения становится невыгодной для потребителя. Она создает сверхнормативные запасы материальных ценностей, отвлекает и омертвляет на долгое время значительные суммы оборотных средств. При транзитной форме снабжения абсолютный размер совокупного запаса включает сбытовые запасы на складе производителя и производственные запасы у потребителя[4].

2) При складской форме снабжения запасы создаются на складах снабженческо-сбытовых организаций, а величина производственных запасов у потребителя будет зависеть от размера партий поставки с баз (б).

По материалам, которые предприятия потребляют в незначительном количестве и нерегулярно, экономически выгодной формой снабжения является складская. При этом потребители получают материальные ценности небольшими партиями со складов снабженческо-сбытовых организаций. При складской форме снабжения доставка продукции потребителю обходится дороже, однако при небольших размерах потребления

она способствует лучшему использованию оборотных средств и более правильному распределению материальных ресурсов между потребителями.

Значение складской формы снабжения возрастает также в связи с тем, что снабженческо-сбытовые базы и склады все в большей мере выполняют производственные функции, связанные с подготовкой сырья и материалов для потребления в производстве. А это существенно повышает эффективность производственного процесса на предприятиях[4].

Следует отметить, что для большинства материальных ресурсов характерна смешанная форма снабжения, при которой предприятием потребностью равной или превышающей транзитную норму отпуска, материал доставляется транзитом, а остальным потребителям – через склады.

Прогрессивной и эффективной формой снабжения является установление длительных хозяйственных связей через посредников. Организация снабжения здесь осуществляется через посредников, которыми выступают органы материально-технического обеспечения. При этом предприятия формируют план загрузки производственных мощностей, номенклатуру своего производства, потребность в сырье.

Выбор той или иной формы снабжения производится предприятием индивидуально на основе сопоставления затрат, присущих каждой форме, применительно к определенным видам продукции и конкретным условиям снабжения.

### **1.3 Способы осуществления закупок на предприятии**

При осуществлении крупных закупок наиболее оптимальные предложения чаще всего удается получить, при помощи открытого конкурса. Открытый конкурс – это способ выдачи заказов на поставку товаров, предоставление услуг или проведение подрядных работ по заранее объявленным в конкурсной документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности. Договор заключается с победителем конкурса – участником, подавшим конкурсную

заявку (предложение), соответствующую требованиям конкурсной документации и содержащую наилучшие условия. Именно поэтому в практике закупок этот способ всегда рассматривается в качестве основного[1].

Однако процедура открытого конкурса весьма длительна (не менее месяца) и ресурсоемка (подготовка конкурсной документации, оценка заявок и т. д.). Поэтому в ряде случаев эффективными оказываются другие способы закупок. В зависимости от предмета и целей закупки на предприятиях используются:

- открытый конкурс
- закрытый конкурс;
- запрос котировок;
- конкурентные переговоры;
- запрос предложений;
- закупка из единственного источника;
- аукцион с пошаговым понижением (редукцион).

Все способы закупок условно можно разделить на две категории - конкурентные (проведения конкурсов, запросов котировок и т. п.) и неконкурентные (закупка у единственного поставщика) (см. рис. 2).

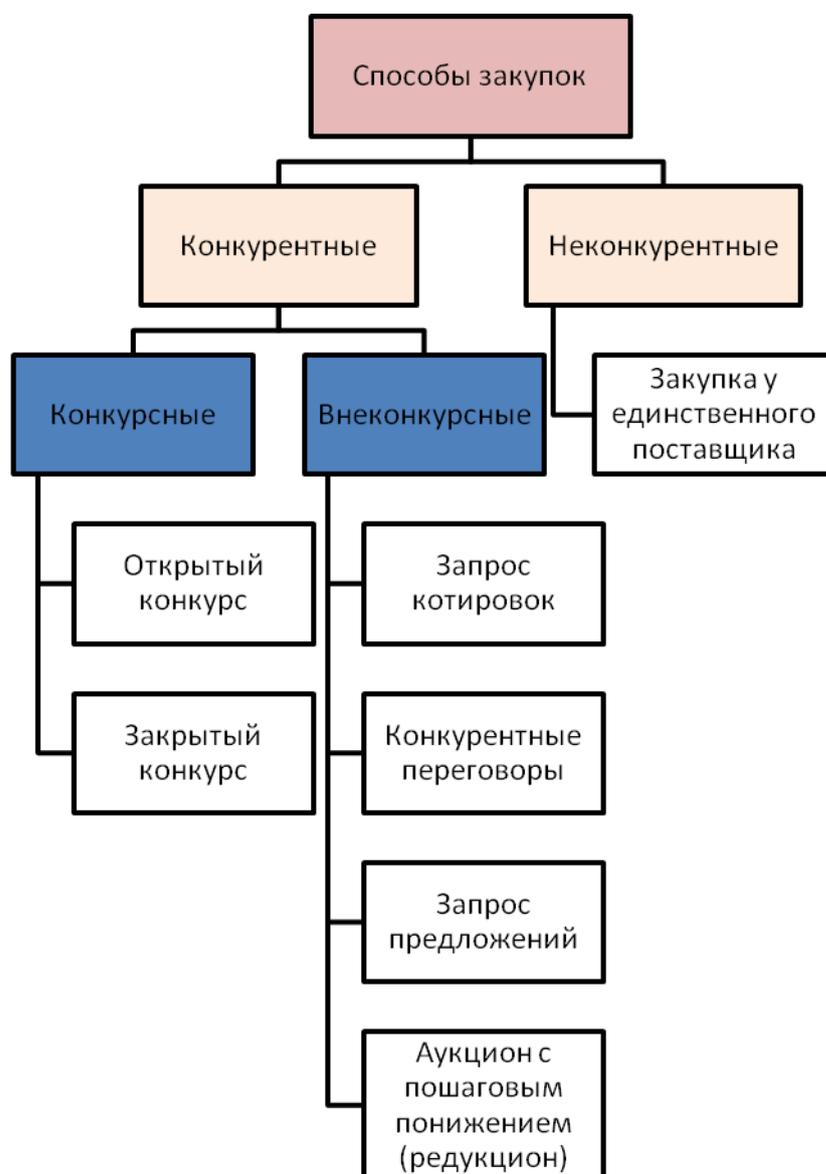


Рисунок 2 – Основные способы закупок

Конкурсы подразделяются на открытые и закрытые. В открытых конкурсах могут участвовать любые поставщики соответствующие требованиям. Если число поставщиков продукции ограничено, или же речь идет о сложном проекте, выполнить который может только высококвалифицированный поставщик, проводятся закрытые конкурсы, в которых участвуют только компании, специально приглашенные организатором конкурса. Закрытые конкурсы также проводятся при закупках продукции, связанных с обеспечением безопасности[1].

При относительно небольших объемах закупок серийной продукции используется способ запроса ценовых котировок, в ходе которого, после запроса цены на одну и ту же продукцию у разных поставщиков, выбирается самое дешевое предложение. Запрос ценовых котировок производится не менее чем у трех поставщиков, причем сравниваться должна однотипная продукция. Каждый участник подобных закупок может предложить только одну ценовую котировку. При этом закупка может проводиться даже в случае, когда после запроса установлено, что лишь один поставщик способен выполнить заказ – в этом случае, а также при закупках у естественных монополий и в чрезвычайных ситуациях проводится закупка у единственного источника.

Запрос предложений и конкурентные переговоры чаще всего используются при закупке консультационных услуг и, по своей сути, представляют собой формализованные процедуры переговоров на базе требований заказчика и предложений поставщиков, подготовленных на их основе.

Что касается аукционов, то изначально они использовались для продажи, в основном продукции и ценностей, а также ограниченных в числе ресурсов (квоты, лицензии и т. п.). Однако, эта процедура вполне применима и для закупок – в этом случае используется «аукцион наоборот» или редукцион, на котором продавцы торгуются, кто готов уступить свой товар заказчику на более хороших для него условиях.

Таким образом, каждый из вышеперечисленных способов закупок может помочь сделать близкий к оптимальному для данных условий выбор контрагента, и при этом имеет как достоинства, так и недостатки (см. таблицу 2)

Таблица 2 - Характеристика основных способов конкурентных закупок.

| Способ закупки                             | Сроки проведение в среднем | Стоимость проведения | Преимущества   | Недостатки  | Степень эффективности для заказчика |
|--|----------------------------|----------------------|--|---|-------------------------------------|
| Открытый конкурс                           | 1,5 – 2 месяца             | высокая              | Привлечение большого числа конкурентных предложений и как следствие – достижение цены ниже средней рыночной. | Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных кадров (подготовка тендерной документации, оценка предложений и т.д.) и расходов.               | высокая                             |
| Закрытый конкурс                           | 1,5 месяца                 | средняя              | Привлечены предложения только от проверенных поставщиков. Достижение относительно низкой цены.               | Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных кадров и расходов. Ограничение числа участников не всегда помогает достигнуть оптимальной цены. | Выше средней                        |
| Конкурентные переговоры                    | 1 – 2 недели               | низкая               | Возможность учета всех пожеланий покупателя и уточнения предложений.   | Итоговая цена не всегда ниже средней рыночной.  | средняя                             |
| Запрос предложений                         | 1 – 2 недели               | низкая               | Возможность учета всех пожеланий покупателя и уточнения предложений.   | Итоговая цена не всегда ниже средней рыночной.  | высокая                             |
| Запрос котировок                           | 1 – 7 дней                 | низкая               | Относительно быстрая процедура, не требующая особых затрат на ее проведение и организацию                    | Цена обычно выше, чем получаемая в результате торгов.   | средняя                             |
| Закупка у единственного поставщика         | 1 – 7 дней                 | очень низкая         | Быстрая процедура  | Цена нередко диктуется поставщиком  | низкая                              |
| Аукцион с поэтапным понижением (редукцион) | 1 – 7 дней                 | низкая               | Достижение цены ниже рыночной  | Основным критерием выбора победителя является цена предложения.   | очень высокая                       |

Следует отметить, что в некоторых случаях, для снижения рисков покупателя, связанных с закупками неизвестных продуктов или работой с неизвестным поставщиком, целесообразно также разместить пробный заказ или потребовать предоставления образца продукта.

Однако, даже при удачном выполнении пробного заказа, существует проблема масштабируемости - поставщик, способный выполнить небольшой заказ может не обладать необходимыми ресурсами и опытом для реализации крупного контракта[1].

Резюмируя, можно сказать, что выбор способа закупки в первую очередь зависит в первую очередь от:

- целей закупки;
- предмета закупки;
- рыночной конъюнктуры;
- закупочной политики компании, включая требования внутренних нормативных документов.

#### **1.4 Критерии надежности поставщика и оценка эффективности системы снабжения предприятия**

Поиск, обработка и анализ информации по рынкам закупок, поставщикам – весьма трудоемкий и долгий процесс. В большинстве организаций или даже в отраслях имеется список проверенных поставщиков, оказывавших им в прошлом приемлемые услуги, или тех, которые известны своей надежностью. Если в списке подходящего поставщика нет, организация должна быть внимательна при выборе поставщика. Для этого предприятию необходимо определить критерии, по которым возможно произвести оценку поставщиков и выбрать из большого количества самого подходящего[5].

Количество критериев выбора поставщика может достигать до нескольких десятков и больше, все зависит от организации и разновидности закупки. К трем основным критериям относят:

- 1) стоимость приобретения продукции или услуг;

- 2) качество продукции или услуг;
- 3) надежность обслуживания.

Самым главным является - качество поставляемых видов ресурсов. В развитых странах предприятия, выпускающие технически сложную продукцию, отбирают в качестве поставщиков лишь тех, кто проявил или может проявить способность удовлетворить уровень предъявляемых им технических требований. При рассмотрении возможностей поставщика на первое место выдвигаются следующие требования:

- наличие оборудования для производства продукции необходимого качества;
- возможность проводить испытания качества по заданной программе и с помощью необходимых приборов;
- контроль и аттестация входящих материалов и сырья;
- наличие необходимых документов, определяющих количество рабочих операций и их контроль;
- наличие документов, подтверждающих проведение всех необходимых операций по производству и контролю.

Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени в строгом соответствии со всеми условиями договора о поставках (цена, объемы, сроки, качество, комплектация и т.д.). Следует заметить, что в зависимости от значимости производимого товара для предприятия, одни и те же критерии могут менять свою значимость. Например, в одном случае для предприятия наиболее важным будет качество МР или быстрота доставки даже за счет высокой цены, а в другом предприятие будет искать дешевые ресурсы среднего качества и т.п. Эту значимость необходимо каким-то образом измерить. Для этого эксперты каждому  $i$ -му критерию выставляют балльные оценки важности ( $K_i$ ), затем преобразуемые в коэффициенты важности ( $k_i$ ):

$$k_i = (K_i / \sum K_i) \quad (k_i \in (0;1)), \quad (5)$$

Каждый поставщик оценивается по выбранным критериям и в зависимости от того, насколько он хорошо соответствует  $i$ -му критерию, поставщику выставляется балльная оценка.

Тогда комплексная оценка ( $R$ ) конкретного поставщика по всем критериям (рейтинг поставщика) будет рассчитываться по формуле:

$$R = \sum k_i \times V_i, \quad (6)$$

где  $V_i$  – это количество баллов присвоенных данному показателю баллов,

Организации используют рейтинги поставщиков (supplier rating) или рейтинги продавцов (vendor rating) не только для выбора, но и для проведения мониторинга деятельности поставщиков [3].

## **2 АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТРАНСНЕФТЬ – ЦЕНТРАЛЬНАЯ СИБИРЬ»**

(Конфиденциальная информация)

## **3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНО – ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТРАНСНЕФТЬ - ЦЕНТРАЛЬНАЯ СИБИРЬ»**

(Конфиденциальная информация)

## **4 РОЛЬ КСО В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

(Конфиденциальная информация)

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

(Конфиденциальная информация)

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

1. Селенчук Ж.О., Матюгина Э.Г., Ярушкина Н.А. Роль и место рекреации в поддержании условий воспроизводства//Sworld: сборник научных трудов. -2014. -Т. 24. -№ 4. -С. 16-20.
2. Селенчук Ж.О., Матюгина Э.Г. Оценка перспектив декарбонизации экономики - экологический аспект. // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XX Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2016
3. Селенчук Ж.О., Казакова Ю.И. Краудинвестинг как выгодная замена кредитования в стартапах. Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: III Международная научная конференция. – 2016.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кузнецов К.В. Прокьюремент: тендеры, конкурсы, конкурентные закупки. – СПб.: Питер, 2005.
2. Ермалинская Н.В., Борисовец О.Г.. Система управления материально-техническим снабжением предприятия: теоретическое обоснование структуры и анализ ее методического обеспечения // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого - 2015. - №2.
3. Недоспасова О.П. Современная практика управления закупочной логистикой //Известия Томского политехнического университета. - 2007. - № 6 - С. 92-95.
4. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика снабжения: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 336 с.
5. Бачмага В.С., Белоусова Л.А. Сущность и значение материально-технического снабжения // Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 237-239.
6. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (с изменениями и дополнениями)
7. История создания АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/about/history/> (дата обращения 18.03.2016)
8. Информация о деятельности предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/about/deyatelnost/> (дата обращения 25.03.2016)
9. Структура АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/about/stryktyra/> (дата обращения 20.03.2016)
10. Положение о закупках АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/about/zakupki/> (дата обращения 20.03.2016)

tomsk.transneft.ru/tenders/provision/(дата обращения 28.03.2016)

11. Информация о закупках предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/tenders/info/> (дата обращения 20.04.2016)

12. Аудиторское заключение по бухгалтерской отчетности АО «Транснефть – Центральная Сибирь» за 2015 год. Электронный ресурс // URL:<http://www.csib-tomsk.transneft.ru/info/reporting/finance/>(дата обращения 25.04.2016)

13. Чечевицына Л.Н., Чечевицын К.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.- С.368

14. Положение об отделе материально-технического снабжения на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» от 25 мая 2015

15. Валиев М.Ш. Оценка эффективности сотрудничества с поставщиками в процессе бюджетирования // Финансовый менеджмент - 2007. - №1.

16. Голубков Е.П. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. 656 с.

17. Стаханов В.Н. Теоретические основы логистики: учебное пособие - Ростов н/Д: Феникс, 2011.

18. Радионов А.Р. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: учебное пособие / А.Р. Радионов, Р.А. Радионов.-М.:Проспект,2006.-416 с.

19. Степанов В.И.. Логистика: учебник для вузов - Москва: Проспект, 2010. — 488 с.

20. Линдерс М. Управление закупками и поставками: учебник - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 723 с.

21. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

22. Новоселов А.К. Складская логистика // Снабжение и контракты. –

2010. - №9.

23. Антонов, Геннадий Дмитриевич. Методика оценки эффективности управления снабжением// Успехи современного естествознания: научный журнал. — 2015. — № 1, ч. 2. — С. 235-239.

24. Ковалев В. В, Волкова О. Н.. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Велби, 2008. – С.420

25. Конева А. С. Телегина Е. С. Основные аспекты политики снабжения на предприятии // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева - 2010. - №20.

26. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения : учебник - СПб.: Питер, 2010. — 336 с.

27. Организация и планирование производства : учебное пособие для вузов / под ред. А. Н. Ильченко, И. Д. Кузнецовой. — 3-е изд., стер. — Москва: Академия, 2010. — 208 с.: ил. — Высшее профессиональное образование. Экономика и управление. — Библиогр.: с. 203-204. — ISBN 978-5-7695-6711-7.

28. Афанасенко И. Д., Борисова В.В. Экономическая логистика: учебник для вузов - Санкт-Петербург: Питер, 2013. — 428 с.

29. Отраслевой регламент – Порядок взаимодействия структурных подразделений ОАО АК «Транснефть» и организаций системы «Транснефть» при закупке у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика) товаров, работ, услуг для обеспечения административно – хозяйственных и иных нужд, 2012 г.

30. Положение об экспертной комиссии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» от 17.042015г.

31. Положение о порядке формирования и размещения АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в единой информационной системе информации и документов по договорам, заключенным по результатам закупки, 2015г.

32. Инструкция «Порядок формирования, согласования, размещения, изменения документации о закупке товаров, работ, услуг при проведении

процедур закупки в АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

33. Бачмага В.С., Белоусова Л.А. Сущность и значение материально-технического снабжения // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 237-239.

34. Матвеева Т.Ю. Управление материально-техническим снабжением предприятия// Вестник ПГУ. – 2008. - №4.- С. 118-124. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12108775> (дата обращения 19.04.2016)

35. Нураев М.Б. Оптимизация финансовых рисков при организации цепочки сбыта и снабжения на предприятии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №6-2. - С. 151-154.

36. Лившиц Дж., Логвинюк К. Логистика снабжения как главный детерминант успеха хозяйственной организации // Логистические системы в глобальной экономике. - 2015. - №5. - С. 43-49.

37. Динукова О.А. Логистические методы оптимизации снабжения// НАУКА XXI ВЕКА: АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ. - 2016. - №1-1. - С. 137-141.

38. Нураев М.Б. Оптимизация финансовых рисков при организации цепочки сбыта и снабжения на предприятии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №6-2. - С. 151-154.

39. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение: учебное пособие. - М.: Академия, 2009. — 192 с.

40. Черепанова Н.В.. Социальная ответственность. ФГАОУ ВО НИ ТПУ. – 2015. – С.5-8.

41. Проекты «Транснефти» в области благотворительности. Электронный ресурс // URL: [http://www.transneft.ru/social\\_responsibility/charity/proekti/](http://www.transneft.ru/social_responsibility/charity/proekti/)(дата обращения 25.04.2016)

42. Новости Общества АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Электронный ресурс // URL: <http://www.csib-tomsk.transneft.ru/press/news/>(дата обращения 20.04.2016)

43. Устойчивое развитие АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

Электронный ресурс // URL: <https://csib-tomsk.transneft.ru/ekolog/priroda/> (дата обращения 20.04.2016)

44. Социальная ответственность АО «Транснефть – Центральная Сибирь» Электронный ресурс // URL: <https://csib-tomsk.transneft.ru/ekolog/social/thebest/?preview=1> (дата обращения 21.04.2016)

**Приложение А**  
(Информационное)

**Форма листа согласования документации о закупке**

(Конфиденциальная информация)

## Приложение Б

(Информационное)

### Бухгалтерский баланс АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Утверждена приказом ОАО "АК "Транснефть"  
от " 08 " июля 2015г. № 112  
для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

#### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2015 г.

|  |                          |                |
|--|--------------------------|----------------|
|  |                          | <b>Коды</b>    |
| Организация: АО "Транснефть-Центральная Сибирь"                          | Форма по ОКУД            | 0710001        |
| Идентификационный номер налогоплательщика                                | Дата (год, месяц, число) | 2015   12   31 |
| Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти | по ОКПО                  | 00139181       |
| Организационно-правовая форма / форма собственности:                     | ИНН                      | 7017004366     |
| Акционерное общество / частная собственность                             | по ОКВЭД                 | 60.30.11       |
| Единица измерения: тыс. руб.   | по ОКОПФ/ОКФС            | 67   16        |
|  | по ОКЕИ                  | 384            |

Местонахождение (адрес) г.Томск, ул.Набережная реки Ушайки, 24

| Пояснения | Наименование показателя  | Код         | на 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1         | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
|           | <b>АКТИВ</b>   |             |                       |                       |                       |
|           | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>  |             |                       |                       |                       |
|           | Нематериальные активы  | 1110        | 1 497                 | 3 007                 | 4 471                 |
|           | Результаты исследований и разработок   | 1120        | 5 578                 | 1 894                 | 1 709                 |
|           | Нематериальные поисковые активы  | 1130        | -                     | -                     | -                     |
|           | Материальные поисковые активы  | 1140        | -                     | -                     | -                     |
| 5         | Основные средства  | 1150        | 25 596 596            | 23 519 655            | 19 199 349            |
|           | Доходные вложения в материальные ценности  | 1160        | 265 030               | 259 689               | 249 993               |
| 6         | Финансовые вложения  | 1170        | 590 650               | 1 137 245             | 1 429 697             |
| 14        | Отложенные налоговые активы  | 1180        | 74 592                | 686 572               | 223 562               |
| 7         | Прочие внеоборотные активы   | 1190        | 75 703                | 58 779                | 47 768                |
|           | <b>Итого по разделу I</b>  | <b>1100</b> | <b>26 609 646</b>     | <b>25 666 841</b>     | <b>21 156 549</b>     |
|           | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>  |             |                       |                       |                       |
| 7         | Запасы   | 1210        | 1 092 878             | 590 866               | 668 674               |
|           | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220        | -                     | 1 608                 | 71                    |
| 8         | Дебиторская задолженность  | 1230        | 2 530 693             | 2 931 030             | 1 512 046             |
|           | в том числе:<br>дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 1231        | 514 286               | 912 393               | 1 195                 |
|           | дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты                       | 1232        | 2 016 407             | 2 018 637             | 1 510 851             |
| 6         | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)   | 1240        | -                     | 730 040               | 54 241                |
| 15        | Денежные средства и денежные эквиваленты   | 1250        | 27 864                | 89 276                | 24 171                |
|           | Прочие оборотные активы  | 1260        | 709                   | 3 480                 | 5 105                 |
|           | <b>Итого по разделу II</b>   | <b>1200</b> | <b>3 652 144</b>      | <b>4 346 300</b>      | <b>2 264 308</b>      |
|           | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>30 261 790</b>     | <b>30 013 141</b>     | <b>23 420 857</b>     |

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс предприятия за 2015 г.

## Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

| Пояснения | Наименование показателя  | Код         | на 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1         | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
|           | <b>ПАССИВ</b>  |             |                       |                       |                       |
|           | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |             |                       |                       |                       |
| 9         | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310        | 360                   | 360                   | 360                   |
|           | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320        | -                     | -                     | -                     |
| 5         | Переоценка внеоборотных активов  | 1340        | 11 192 183            | 10 812 117            | 10 486 813            |
|           | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350        | -                     | -                     | -                     |
| 9         | Резервный капитал  | 1360        | 54                    | 54                    | 54                    |
|           | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370        | 15 745 046            | 12 943 453            | 9 851 702             |
|           | <b>Итого по разделу III</b>  | <b>1300</b> | <b>26 937 643</b>     | <b>23 755 984</b>     | <b>20 338 929</b>     |
|           | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |             |                       |                       |                       |
|           | Заёмные средства   | 1410        | 690 279               | 824 033               | -                     |
| 14        | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420        | 676 315               | 469 732               | 380 285               |
|           | Оценочные обязательства  | 1430        | 20 289                | -                     | -                     |
|           | Прочие обязательства   | 1450        | -                     | -                     | 766 601               |
|           | <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>1400</b> | <b>1 386 883</b>      | <b>1 293 765</b>      | <b>1 146 886</b>      |
|           | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |             |                       |                       |                       |
|           | Заёмные средства   | 1510        | 7 030                 | 8 292                 | -                     |
| 8         | Кредиторская задолженность   | 1520        | 1 238 397             | 4 353 693             | 1 274 355             |
|           | Доходы будущих периодов  | 1530        | 23 505                | 27 634                | 31 479                |
| 10        | Оценочные обязательства  | 1540        | 668 332               | 573 773               | 629 208               |
|           | Прочие обязательства   | 1550        | -                     | -                     | -                     |
|           | <b>Итого по разделу V</b>  | <b>1500</b> | <b>1 937 264</b>      | <b>4 963 392</b>      | <b>1 935 042</b>      |
|           | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b> | <b>30 261 790</b>     | <b>30 013 141</b>     | <b>23 420 857</b>     |


 Руководитель  М.Н.Багаманов  
 (подпись) (расшифровка подписи)

" 04 " февраля 2016 г.

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс предприятия за 2015 г.

## Приложение В (Информационное)

### Отчёт о финансовых результатах АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Утверждена приказом ОАО "АК "Транснефть"  
от " 08 " июля 2015г. № 112  
для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2015 год

Организация АО "Транснефть-Центральная Сибирь"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
  
Акционерное общество / частная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| Форма по ОКУД            | Коды           |
| Дата (год, месяц, число) | 0710002        |
| по ОКПО                  | 2015   12   31 |
| ИНН                      | 00139181       |
| по ОКВЭД                 | 7017004366     |
|                          | 60.30.11       |
| по ОКОПФ/ОКФС            | 67   16        |
| по ОКЕИ                  | 384            |

| Пояснения | Наименование показателя   | Код         | за 2015 год      | за 2014 год      |
|-----------|---|-------------|------------------|------------------|
| 1         | 2   | 3           | 4                | 5                |
| 12        | Выручка   | 2110        | 13 349 588       | 11 985 019       |
| 12        | Себестоимость продаж  | 2120        | (7 585 504)      | (7 005 801)      |
|           | <b>Валовая прибыль (убыток)</b>   | <b>2100</b> | <b>5 764 084</b> | <b>4 979 218</b> |
|           | Коммерческие расходы  | 2210        | -                | (18 144)         |
|           | Управленческие расходы  | 2220        | (1 728 457)      | (1 232 461)      |
|           | <b>Прибыль (убыток) от продаж</b>   | <b>2200</b> | <b>4 035 627</b> | <b>3 728 613</b> |
|           | Доходы от участия в других организациях   | 2310        | -                | -                |
|           | Проценты к получению  | 2320        | 47               | 75               |
|           | Проценты к уплате   | 2330        | (90 246)         | (4 304)          |
| 13        | Прочие доходы   | 2340        | 601 722          | 834 155          |
| 13        | Прочие расходы  | 2350        | (773 658)        | (521 984)        |
|           | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>  | <b>2300</b> | <b>3 773 492</b> | <b>4 036 555</b> |
| 14        | Текущий налог на прибыль  | 2410        | (176 799)        | (1 333 525)      |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)  | 2421        | 241 042          | 153 095          |
| 14        | Изменение отложенных налоговых обязательств   | 2430        | (207 003)        | (89 923)         |
| 14        | Изменение отложенных налоговых активов  | 2450        | (611 938)        | 463 042          |
| 14        | Прочее  | 2460        | 1 115            | 3 328            |
| 14        | в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН   | 2465        | 2 844            | 15 905           |
|           | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>  | <b>2400</b> | <b>2 778 867</b> | <b>3 079 477</b> |
|           | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510        | 402 792          | 337 578          |
|           | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 2520        | -                | -                |
|           | <b>Совокупный финансовый результат периода</b>  | <b>2500</b> | <b>3 181 659</b> | <b>3 417 055</b> |
|           | <b>СПРАВОЧНО</b>  |             |                  |                  |
| 9         | Базовая прибыль (убыток) на акцию   | 2900        | 8                | 9                |
|           | Разводненная прибыль (убыток) на акцию  | 2910        | -                | -                |

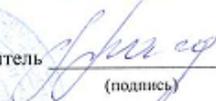
Руководитель  М.Н.Багаманов  
(подпись) (расшифровка подписи)

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах за 2015 г.