

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Программа мероприятий по оптимизации управления закупками в ООО «Борус»</b>

УДК 658.7:005.591.6:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Домнич Д.О		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Атепаева Н.А.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Акчелов Е.О.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н.		

## Запланированные результаты обучения по программе

Код	Результат обучения
P1	Производить оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, находить оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, выбирать или разрабатывать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования.
P2	Организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке.
P3	Руководить инновационными проектами, организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.
P4	Критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития.
P5	Руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии.
P6	Проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке.
P7	Использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их.
P8	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта.
P9	Использовать абстрактное мышление, анализ и синтез, оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности.
P10	Ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать

	существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации.
P11	Использовать творческий потенциал, действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
P12	Осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, публично выступать и отстаивать свою точку зрения.

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

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 27.04.05

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Селевич Т.С.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Магистерской диссертации</b>
---------------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ71	Домнич Д.О

Тема работы:

<b>Программа мероприятий по оптимизации управления закупками в ООО «Борус»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№3657/с от 13.05.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – ООО «Борус»</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализировать публикации по теме диссертации,</li> <li>2. Провести анализ существующей логистической системы,</li> <li>3. Разработать рекомендации по оптимизации бизнес-процесса.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b></p>	<p>Рисунки, таблицы, графики</p>

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
По разделу «Социальная ответственность»	Старший преподаватель, Атепаева Н.А.
По разделу «Нормоконтроль»	Ассистент, Акчелов Е.О.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
	1 Анализ коммерческой деятельности предприятия 1.1 Описание деятельности предприятия 1.2 Анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Борус» 1 Analysis of the commercial activity of the enterprise 1.1 Description of the enterprise 1.2 Analysis of the effectiveness of the procurement activities of LLC "Borus"

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

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Домнич Д.О		

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика  
Уровень образования магистратура  
Период выполнения (осенний/весенний семестр 2018/2019 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

Программа мероприятий по оптимизации управления закупками в ООО «Борус»

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Изучение теоретических аспектов публикации по теме диссертации, написание первой главы диссертации.	20
	Анализ деятельности предприятия, проведение аудита закупочной логистики, написание второй главы.	20
	Разработка рекомендаций по оптимизации управления заказами.	30
	Подготовка финального варианта магистерской диссертации.	30

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Домнич Д.О		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	доцент		

## **Реферат**

Дипломная работа – 136 страниц, 18 рисунков, 27 таблиц, 40 использованных источников.

Ключевые слова: логистика, закупочная логистика, розница, закупки.

Актуальность выбранной темы обуславливается важностью отлаженных процессов в закупочной логистике, для обеспечения конкурентной способности предприятия.

Объектом исследования является компания ООО «Борус». Предмет исследования – система управления закупками на предприятии.

Цель работы – анализ системы управления закупками на предприятии и разработка мер по ее оптимизации.

В результате исследования был проведен анализ закупочной деятельности компании и предложены рекомендации по ее совершенствованию. Результаты исследования могут быть использованы ООО «Борус» в его коммерческой деятельности, а также применены другими предприятиями розничной торговли.

## **Оглавление**

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты закупочной логистики .....	11
1.1 Основные подходы в системе управления закупками.....	11
1.2 Особенности управления закупками в розничной торговле.....	29
1.3 Составляющие цикла заказа.....	46
1.4 Определение эффективности системы управления закупками.....	54
2 Анализ коммерческой деятельности предприятия .....	61
2.1 Описание деятельности предприятия.....	61
2.2 Структура управления предприятия.....	68
2.3 Анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Борус».....	74
3 Оптимизация управления заказами ООО "Борус" .....	85
3.1 Рекомендации по оптимизации системы управления заказами.....	85
3.2 Ожидаемый результат применения предложенных рекомендаций.....	93
4 Корпоративная социальная ответственность.....	98
Заключение .....	117
Список литературы.....	118
Приложение А.Раздел ВКР выполненный на иностранном языке .....	122



## **Введение**

Правильная организация закупочной деятельности, а также мероприятия, направленные на совершенствование розничной торговли, очень тесно связаны со своевременным снабжением необходимыми товарами, иными словами правильной организацией закупочной деятельности.

Такое направление как закупочная логистика, да и управление закупками в целом, относительно новое направление с точки зрения управления предприятия. Разумеется, фактически это направление было всегда, но его непрерывное развитие, как и понимание, что оно важно, появилось только в конце 20 века (в России).

Данное развитие событий очень легко объясняется сменой экономической системы в стране. В экономике России появились новые виды рыночных отношений, поэтому можно сказать, что такой интерес был вызван с увеличением возможности работы предприятия и повышение его эффективности.

Важно принимать верные и самостоятельные решения в области вопросов закупочной логистики, которые имеют максимально ответственный характер. Для этого требуется верное понимание задач, которые, так или иначе, стоят перед руководителем предприятия. Кроме того не стоит забывать, что такие решения должны быть правильно обоснованы и аргументированы, а самое важное – основаны на предыдущем опыте коммерческой деятельности.

После перехода к новому типу экономики, появилось множество видов предприятий, как по организационному, так и по правовому типу. Все эти новые нюансы привели к тому, что поиск новых подходов в организации торговых процессов стал просто необходим. Исходя из этого, изменилось и положение направления на российском рынке. Вместе с этим будет не правильно сказать, что развитие закупочной деятельности пришлось только на предыдущий период экономического развития страны. Крупные компании

развивают это направление непрерывно, исходя из внешних реальностей и накопленного опыта. Средние и маленькие компании также уделяют логистике закупок большое внимание, и хотя масштабы производства или торговли намного меньше, для них вопрос закупок не становится менее актуальным [2]. Давно известно, что в рыночной экономике, одним из самых важных факторов является закон стоимости. Закон регулирует общественное производство, помогает переходу ресурсов из одного сектора в другой. Реализуется он следующим образом:

1. Механизмы ценообразования,
2. Сбалансированность спроса и предложения.

Важно помнить, что от правильной организации закупочной деятельности зависит полнота ассортимента в точке розничной торговли, уровень удовлетворения потребностей клиента, размеры запасов, уровень их реализации и многих других показателей, которые зависят от специфики предприятия.

Актуальность выбранной темы обуславливается тем, что на рынке малого бизнеса такое направление .как закупочная логистика .практически не развито. из-за чего предприятия терпят постоянные убытки. Проблему, которая рассматривается в ходе работы. можно характеризовать следующим образом: система управления заказов не дает нужного эффекта, сохраняются высокие издержки при покупке товара. Объектом исследования является компания ООО «Борус», которая занимается реализацией одежды, обуви и аксессуаров. Предмет исследования – система управления закупками на предприятии. Цель работы – Оптимизация системы управления закупками на предприятии.

В ходе работы рассматривались следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты закупочной логистики,
2. Провести анализ закупочной деятельности ООО «Борус»,
3. Предложить меры по оптимизации закупочной деятельности на указанном предприятии.

# **1 Теоретические аспекты закупочной логистики**

## **1.1 Основные подходы в системе управления закупками**

В мире предпринимательства такому направлению, как логистика, уделяют особое внимание, что неудивительно, ведь именно она дает возможность рассчитать оптимальные затраты и помогает производить экономию всех основных ресурсов.

Сегодня многочисленные логистические и транспортные компании предлагают огромный спектр услуг, среди которых, даже такие, о которых несколько лет назад еще и не слышали (например, экспедирование).

Транспортировка продуктов, перевозка людей, складирование всегда были актуальными проблемами ведения бизнеса. Обратимся к истории, чтобы понять, как развивалась логистика, и какие предпосылки этому предшествовали. Еще древние римляне уделяли логистике особое место в торговых отношениях. Происхождение термина «logistike», в переводе с греческого языка, интерпретируется как:

- целесообразность,
- расчет
- мышление [1].

Изначально этот термин использовался исключительно в военной терминологии с первого тысячелетия нашей эры. После чего долгие века рассматривалась исключительно как военная наука.

Масштабный перелом произошел в 60-70х годах 20го века, именно тогда логистика стала использоваться в экономике и перешла в сферу хозяйственной деятельности. На сегодняшний день логистика актуальна как никогда прежде. Этому способствовали несколько факторов:

- Экономический. Большинство компаний, независимо от масштаба, занимаются поиском возможностей, чтобы сократить издержки при транспортировке и хранении, с целью увеличения прибыли,

- Информационный. Информационные связи очень тесно связывают рынок и логистику, благодаря этому формируются информационные потоки,
- Технический фактор. Наука развивается благодаря помощи современных инновационных достижений в транспортно-складском хозяйстве, а также в сфере управления, например, автоматизация и компьютеризация управления, которая обеспечивает решающий успех на товарных рынках [12].

После того, как были выявлены основные предпосылки развития логистики, стоит выделить основные функции и подходы логистики закупок. Для руководителя любого предприятия, логистика закупок понимается, прежде всего, как управление материальными потоками.

Все это обуславливает процесс обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Логистика закупок в данном случае является подсистемой, которая в свою очередь обеспечивает и организует вход материального потока в единую логистическую цепь. Так как на данном этапе логистика закупок имеет определенную спецификацию, ее выделяют в отдельный элемент управления предприятием.

К основным функциям закупочной логистики относят выявление потребностей в материальных ресурсах, поиск и оценку существующих предложений, выбор поставщиков, а также заключение договоров и заключение новых заказов [2].

Практически любое предприятие вне зависимости от того производит оно или продает товар, имеет свою службу по закупке, транспортировке и хранению товара, пользуется услугами аутсорсинга подразделяется на определенный уровень логистической системы. Все это было сделано для более удобной классификации текущей логистической ситуации на предприятии, к тому же такой подход помогает при проведении анализа закупочной деятельности предприятия.

Всего источники выделяют три уровня:

1. Связи и реализации логистических цепей,
2. Подразделения, которые участвуют в работе общей логистической цепочки,
3. Самостоятельные подразделения.

На каждом из предложенных уровней существуют определённые цели. В таблице 1 рассмотрены основные аспекты по каждому уровню:

Таблица 1 – Уровни закупочной логистики

Уровень	Характеристика
Первый	Установление экономических связей с поставщиками, согласование поставок, планирование деятельности предприятия. Выводит предприятие в макрологистическую систему, с целью получения прибыли от согласованных действий всех участников. Итог такой реализации повышение эффективности всей системы.
Второй	Обеспечивает прохождение материального потока по цепочке: снабжение, производство и сбыт. Важно соблюдать высокий уровень согласованности на всех этапах прохождения через поток, что позволяет сделать в случае необходимости быструю корректировку плана.
Третий	Эффективное функционирование снабжения помогает реализовать цели не только на уровне заданного предприятия, но и на уровне макрологистики.

Отдельно стоит отметить, что цепь: снабжение, производство, и сбыт в современных условиях, следует обосновывать на маркетинговых концепциях. Например, в первую очередь разрабатывается концепция сбыта, а уже потом концепция развития, производства и снабжения.

Маркетинговые концепции нужны для того, чтобы детально изучить рынок сбыта, но важно помнить, что инструменты маркетинга не призваны выявлять инструменты решения технологических задач, вопросов согласования с поставщиками, а также методов организации всех участников логистической цепочки [3].

После изучения рынка сбыта, логистика обеспечивает развитие маркетинговых концепций с точки зрения предпринимательской деятельности, что помогает реализовать и расширить существующие наработки.

Другая проблема, которая стоит перед менеджерами предприятия – сделать или купить продукт? При нехватке одной из комплектующих важно сделать правильный выбор, однако на практике, чаще всего принимается решение купить недостающий компонент, особенно, когда компания не может гарантировать нужного качества при собственном производстве.

В тоже время, если проблема не отсутствия нужного продукта стоит постоянно, предприятия отдадут предпочтение производить его сами, разумеется, при наличии такой возможности [4]. Остановимся более детально на главных функциях логистики, которые она выполняет во время управления закупками:

1. Выявление видов, объемов и сроков закупок. Расчетное время оплаты, а также способов (авансовые платежи, скидки, кредиты и так далее),
2. Поиски стратегий и выбор метода закупки,
3. Исследование и анализ рынка, чтобы выявить потенциальных поставщиков,
4. Подготовка заказа, а также его формирование,
5. Формирование закупочного плана,

6. Оплата, погрузка доставка товара со склада поставщика,
7. Прием заказа, погрузка в тары, поставка на учет, хранение,
8. Анализ и контроль заказов,
9. Минимизация и устранение потерь при транспортировках,
10. Транспортировка тары на возврат.

Все это можно отнести к основным функциям закупочной логистики, но не стоит забывать о том, что каждый из этих пунктов может сопровождаться определенными финансовыми потерями (затратами). Общие издержки в закупочной логистике можно найти по следующей формуле:

$$C_{зд} = C_{зак} + C_{мр} + C_{сер} \quad (1)$$

В этой формуле считается, что

$C_{зак}$  – затраты на обработку заказов потребителей,

$C_{мр}$  – издержки на приобретение и доставку,

$C_{сер}$  – сервисные затраты.

Самое главное, что оператор должен сделать в данном логистическом цикле – оптимизировать общие затраты, при этом, оптимизация не должна влиять на качество продукта или на качество его транспортировки.

Рассмотрим более детально задачи, которые логист должен выполнить в самом начале.

Во-первых, выделить основную стратегию (подход), а также оптимальный метод закупок [4]. В закупочной логистике существует множество стратегий, часто менеджеры добавляют что-то свое, объединяют подходы, но принято считать, что основных стратегий всего четыре:

1. Поиск материальных ресурсов (зависит от количества поставщиков),
2. Специфика закупочного объекта (зависит от того, что требуется купить отдельный элемент или комплект),
3. Географическая составляющая,
4. Учет времени и поставки.

Во-вторых, стратегии, которые учитывают время поставки, несомненно, требуют отдельного внимания. Одна из самых популярных стратегий – точно в срок или Just In Time. Впервые этот метод был использован в корпорации Toyota в 1954 году, однако стратегия популярна и на сегодняшний день. В первую очередь несомненным преимуществом стратегии является её доступность и простота. [5]

А именно: нужный продукт должен оказаться на производстве ровно в тот момент времени (и в том количестве, который необходим), когда это требуется. Результатом внедрения подхода является снижение складских издержек, а в идеале сведение их к нулю. Другими словами предприятию следует иметь исключительно необходимые для производства (реализации) запасы, исключить появление дефектов, а самое главное сократить производственный цикл благодаря сокращению времени на снабжение, со временем модернизировать и все остальные операции.

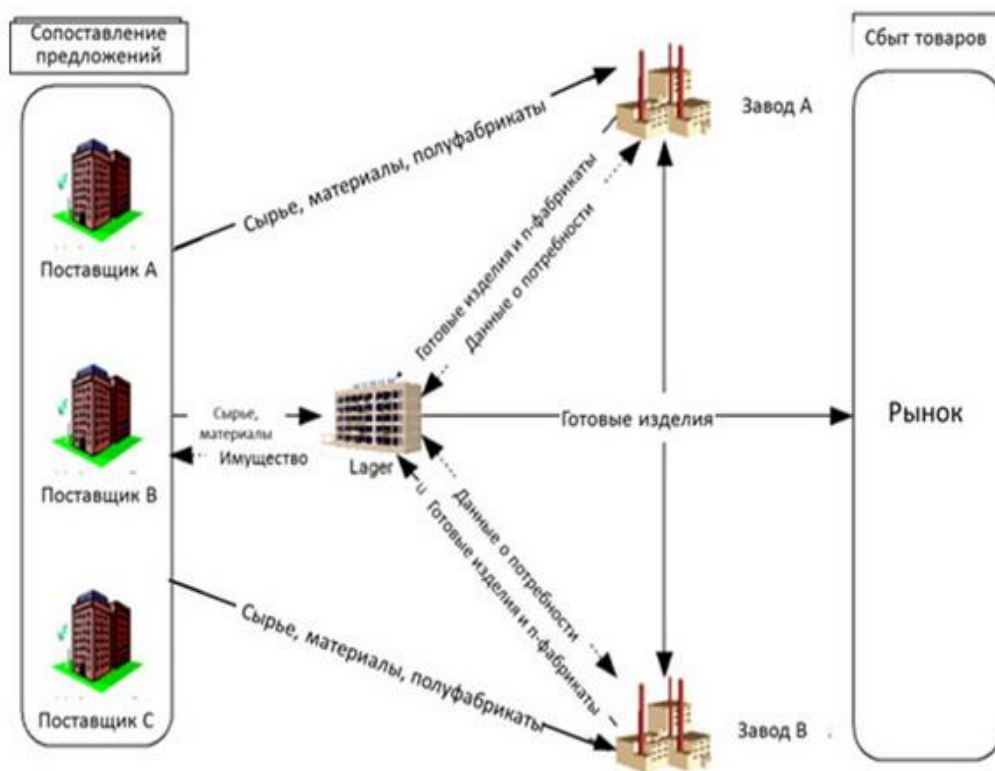


Рисунок 1 – Движение продукта [6]



Подход активно используется в следующих областях логистики:

- Производство,
- Поставки,
- Сбыт.

Принято считать, что подход имеет свою основу исходя из нескольких базисов, например: система вытягивания производства, непрерывное производство, время такта.

Кроме того, используя Японский подход, следует помнить, что возможно предотвратить такие нежелательные элементы как излишки, потери и дисбаланс (Muri, Muda, Mura).

Исходя из подхода, можно сказать, что существует пять последовательных шагов, для предотвращения потенциальных потерь:

1. Ввести потоковое движение материалов,
2. Снизить время перезапуска оборудования,
3. Повысить продуктивность,
4. Сократить размеры партий,
5. Ввести JIT.

На рисунке 2 представлена таблица с признаками предпосылок, рекомендованных для внедрения подхода

Признаки	Описание
Программа производства	Постоянная спрос (очень низкая степень колебаний)
Размещение/ площади	Имеющиеся в распоряжении площади должны быть расширяемыми / внимание: JIT имеет очень низкую потребность в площадях в сравнении с содержанием складов
Процесс	Короткое время наладки, высокая готовность средств производства
Мощности	Наличие гибких резервов мощности
Квалификация	Важнейшим условием занятости в процессе является 100 %-ый уровень квалификации
Планирование	a) программа изготовления деталей централизованно управляется с помощью JIT; b) потребление деталей управляется децентрализованно с помощью kanban
Поставка	Обеспечения связи выбранных поставщиков при невыполнении поставок

Рисунок 2 – Признаки предпосылок [7]

К несомненным преимуществам подхода, можно отнести сокращение затрат, сокращение времени проведения анализа, повышение качества снабжения, возможность долгосрочного планирования, рациональное производство [6].

Вместе с этим не стоит идеализировать подход JIT, несмотря на ряд отличительных преимуществ, метод имеет и ряд слабых сторон. Многие логисты отмечают, что при внедрении подхода сталкиваются со следующими проблемами:

- Увеличение затрат на транспорт и его обеспечение в связи с высокой нагрузкой на пути (пробки и так далее),
- Повышается зависимость от конкретного поставщика,
- Увеличивается риск производственных потерь при задержках в поставках,
- Повышение затрат на входной контроль,
- Увеличение потребности в непрерывном информационном обмене, а именно проверки платежеспособности поставщика,

– Для не добросовестных поставщиков увеличиваются штрафы за задержку товара,

– Появляется потребность переносить склады ближе к точке потребления,

– В непредвиденных ситуациях поставщики несут большие потери.

Следующий подход называется стратегия форвардной сделки. Суть стратегии довольно простая, менеджер делает заявку на закупку определённого продукта с отсрочкой в поставке. Главным плюсом подхода является то, что покупатель боится себя от непредвиденного повышения цен [6].

К минусам подхода можно отнести возможность несвоевременной поставки, при непредвиденном отсутствии продукта, маловероятно, что поставщик успеет привезти его вовремя.

Последний подход – стратегия средней цены. В этом подходе менеджер осуществляет закупки в определенные годовые интервалы, по той цене, которая является средней в конкретный интервал. Стоит отметить, что данный подход является одним из самых любимых в России.

После того, как менеджер определился с применяемым подходом, определяется метод, по которому будут происходить закупки. В таблице два представлен анализ самых распространенных методов закупок.

Таблица 3 – Анализ методов закупок

Особенности закупки	Регулярность	Плюсы	Минусы
Исходя из долгосрочности контракта	По мере потребности, не регулярная основа	Увеличение скорости оборота капитала	Увеличение в потребности постоянного контроля объемов и сроков поставки.
Опт	Закупка один раз, но большой партией	Представительские скидки, упрощается оборот документации	Повышаются уровни затрат и запасов,

			увеличивается потребность в складе
Закупки на регулярной основе	Поставки небольшими партиями в фиксированный интервал	Ускоряется оборот капитала, снижаются складские издержки	Высокая вероятность заказа товара с избытком
Оперативные закупки	Постоянно используемые ресурсы	Оборот капитала увеличивается, снижаются затраты на хранение	Непрерывный контроль уровня запасов
Немедленная закупка	Ресурсы, которые редко используются	Доставка своевременная, снижаются затраты на хранение	Рост затрат на оформление документов

Конечно, перед каждым менеджером встает вопрос: как понять, когда объем партии является оптимальным? Существует очень много подходов и методик, чтобы определить уровень оптимальной партии заказа, однако американские ученые Арров, Харрис и Маршак, вывели устойчивую модель, которая позволяет определить уровень заказа оптимальной партии [7].

В основе модели заложены такие базисы, как принцип минимизации общих годовых затрат (Постоянные: закупка, переменные: обслуживание складских запасов). Формула представлена в виде следующего уравнения:

$$TC(Q) = M \div QK + 0,5 \times QP \times (r + 1) \div 100 \quad (2)$$

В данной формуле значения представлены следующим образом:

$P$  – цена единицы материала, денежных единиц,

$n$  – количество поставок в году, партий,

$M$  – годовая потребность в материале, физических единиц,

$K$  – постоянные расходы на приобретение партии материалов, денежных единиц,

$Q$  – объем партии поставки материалов– это постоянное количество материалов, которое нужно закупать через равные промежутки времени, физических единиц,

$l$  – норма расхода на хранение материала, %,

$r$  – альтернативная стоимость хранения материалов на складе, равная ставке банковского процента по депозиту, %.

В ходе анализа функции, можно вывести формулу подсчета оптимальной партии заказа или поставки товара/материала, выглядеть она будет следующим образом:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{200M \times K}{P \times (r+1)}} \quad (3)$$

Исходя из этого, оптимальное количество поставок в год можно рассчитать по следующей формуле:

$$n = \frac{M}{Q_{\text{опт}}} \quad (4)$$

В экономической теории существует всеми известное правило Парето, которое звучит как 20/80, исходя из этого правила, можно прийти к выводу, что всего 20% используемых объектов, могут обеспечить нам 80% результата. Именно поэтому все экономические, а также управленческие ресурсы предприятия, следует отправить исключительно на данные объекты[8].

Логистика, для своей практики применяет более обширную трактовку данного правила – модель ABC анализа. Данная модель выполняет следующее правило: вся используемая номенклатура (закупочных материалов) должна быть распределена по общей стоимости, а именно как А,В,С.

Эта модель нужна в первую очередь, чтобы выявить количественную, а также стоимостную структуру потребностей в закупочных материалах.

Кроме того, появляется возможность выявить резервы и повысить эффективность закупочной деятельности на предприятии. Примером функционирования ABC анализа можно назвать сокращение величины

запасов, снижение уровня издержек на хранение. На рисунке 3 представлен пример расчета модели ABC анализа:

Группа	Процент от ассортимента	Процент от товарооборота
A	10%	80%
B	15%	15%
C	75%	5%

Рисунок 3 – Абс анализ [6]

После проведения анализа, мы можем наглядно посмотреть распределение запасов, благодаря кривой Лоренца. На ней мы можем видеть ось X, которая показывает % нужного материала, в общем количестве закупок. Ось Y показывает долю стоимостной оценки годовой потребности в каждом виде материала в общей стоимости всех закупаемых материалов.

Модель ABC анализа дает возможность увидеть, что, например, группа A, включает в себя материалы, запас которых на складе меньше всех, около 10-15%, однако при этом их стоимость составляет от 55-80% от всех материалов, которые закупают. Что говорит нам о значимости данных материалов, а также о том, что их жизненный цикл является самым долгим.

Важно иметь постоянный контроль уровня запасов A, ведь в противном случае может остановиться все производство.

Следующая группа анализа – B, количество видов этой группы на складе составляет порядка 20%, примерно столько же, сколько приходится на их долю в общей стоимости. Запасы этой группы, как правило, пополняются

в ежемесячном объеме и закупаются фиксированным интервалом, так как имеют не самую высокую значимость[14].

Последняя группа анализа – С. Самое большое количество материалов на складе около 50%, но в тоже время доля в общей стоимости не достигает 5%. Можно сделать вывод, что это материалы имеют низкую стоимость, однако объем закупок весьма значительный и производится где-то раз в квартал.

Принято считать, что логистические стратегии можно разделить на четыре класса, которые отличаются между собой по функционалу. В таблице 4 представлены классы и их характеристики

Таблица 4 – Логистические классы

Классы	Стратегические решения высшего уровня	Стратегические логистические решения	Тактические логистические решения	Операционные логистические
Характеристика	Определяют направление хозяйственной деятельности предприятия	Определяют цели и направления поставок	Связаны с реализацией стратегии	Касаются конкретных видов деятельности в краткосрочном плане

Стоит отметить, что на практике, границы представленных решений очень размытые. Так, когда предприятие выбирает систему распределения готовой продукции, получается, что запасы являются стратегическим аспектом, но в тоже время происходит переход на тактический уровень, когда нужно решить, сколько денежных средств необходимо инвестировать в запасы, и на операционный уровень, когда следует решить вопрос об изменении объема запасов.

Каждая организация выбирает свою, не похожую на другие логистическую стратегию, исходя из потребностей и особенности компании. Стратегии, которая подходит любому предприятию не существует.

Чтобы создать собственную концепцию логистических стратегий, менеджеру следует ответить на ряд вопросов:

- Какая у компании миссия?
- Какие существуют особенности у компании, и выявить её пути развития?
- Какая у компании целевая аудитория и кто конкуренты?
- Какие у компании сильные и слабые стороны?
- Какой бюджет на логистические нужды?
- Какие компания имеет риски?
- Какие актуальные программы компания может создать?

В реальности, по мере ответов на приведенные выше вопросы, создаются логистические стратегии. Логически их разбивают на пять этапов:

- Анализ миссии,
- Обобщение полученных результатов,
- Анализ внешней и внутренней среды предприятия,
- Выбор фокуса и типа логистической стратегии. Также происходит оценка взаимосвязи с маркетинговыми и производственными стратегиями,
- Определяются цели и задачи, а также риски логистической деятельности [9].

Можно сделать вывод, что логистическая стратегия – это мероприятие в долгосрочном периоде, а также качественно определенное направление развития логистики, которое касается форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции. Она описывает действия, которые выбраны для того чтобы достичь установленных целей.

Наиболее часто используемые стратегии:

1. Минимизировать общие логистические издержки. Реализуется с помощью сокращения логистических издержек в некоторых логистических функциях, чтобы оптимизировать уровень запасов, выбрать оптимальную



схему перевозки от склада до потребителя, оптимизировать в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек.

2. Улучшить качество логистического сервиса благодаря более оперативному выполнению транспортировок, грузоперевозок и т.д. Поддержка сервиса после продажи, сертификация фирмы по международным стандартам.

3. Минимизация инвестиций. Стоит отметить, что в последнее время набирает популярность такое направление как «логистический аутсорсинг». При формировании логистической стратегии фирмы, аутсорсинг отвечает на вопросы: производить или покупать? Какие компания имеет основные компетенции? Как оптимизировать внешние ресурсы? Как выгоднее дислоцировать производственные мощности? Как эффективнее реализовать инновации?[22]

К инновационным стратегиями относится 3PL стратегия, она предоставляет комплекс логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров. В функции 3PL-провайдера входит организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза, доставка конечному потребителю [9].

При выборе стратегии обязательно учитывается среда, в которой находится предприятие, компетенции предприятия, экономический климат, конкуренты, технологии, поставщики и т.д

В логистике существует ряд основных стратегий, призванных упрощать деятельность логистических цепей. Ряд ученых в области экономики и логистики, такие как: В.В Дыбская, В.И Сергеев считают, что основные стратегии это:

- Сокращение инвестиций в логистические цепи,
- Сокращение совокупных затрат,

- Привлечение аутсорсинга,
- Повышение качества сервисного обслуживания.

Однако будет не справедливо сказать, что только эти четыре направления являются главенствующими в отрасли. Есть еще несколько важных направлений в развитии:

- Инновационное развитие логистических цепей,
- Повышение качества логистического процесса,

Рассмотрим стратегии более подробно. Как лучше всего снизить совокупные затраты? В основном процесс сокращения затрат происходит за счет уменьшения расходов на транспортировку, а также хранение.

Отдельно хочется вынести такие стратегии как: ценовые, альтернативные и сотрудничества с поставщиками.

Ценовые стратегии – основаны на управление закупками и акцентирующие свое внимание на минимизации затрат, с целью более выгодно приобрести товар. Наиболее подробно этот подход освящен в трудах М.Р. Линдер и Х.Е. Фирон.

К стратегиям альтернативных поставок относят такие подходы как Just in Time, об этом подходе было рассказано выше, и уменьшения времени на поиск источников снабжения.

На данный момент, в России, широко применяется стратегия консолидации закупок. Она направлена на укрупнение партии закупаемых товарно-материальных ценностей с целью снижения цены. Стоит отметить основные принципы функционирования логистики, они существуют на макро и микроуровнях [10].

Все логистические стратегии в итоге стремятся к одному – минимизировать показатели издержек. Однако, в ряде случаев стратегия минимизации может быть трансформирована в стратегии максимизации исходя из соотношения увеличение качества сервиса – общие издержки.

Вместе с этим логистические стратегии помогают эффективно проводить целевое управление, проводить обеспечение информационной поддержкой, стандартизировать бизнес-процессы.

Ученые считают, что правильной постановкой вопроса при определении логистической стратегии управления предприятием становится более эффективным, а также помогает создать более благоприятные условия для партнеров и сотрудников предприятия.

Хочется отметить, что последние изменения связывают оптимизацию потоковых процессов внутри предприятия с оптимизацией работы с поставщиками и покупателями. Такие подходы приводят к обращению предприятия во внешнюю среду.

На основе данной информации, был сделан вывод, что логистическая стратегия вводится предприятием с целью оптимизирования ресурсов, а логистический подход – это упорядоченное взаимодействие всех звеньев логистической цепи [11].

Сегодня логистика находится в центре внимания любого предприятия, любой службы. Почти не осталось компаний, где в той или иной степени не используются логистические подходы. Как было выявлено, развитие логистики актуально во всем мире, каждая логистическая цепь выстраивается исходя из особенностей компании, а также климатических условий, в которых она находится.

Постоянно проводятся исследования по установлению уровня логистики, причин и способов его улучшения. Исходя из мирового рейтинга оценки логистических систем, в которых были оценены логистические системы 155 стран мира, Россия имеет логистический индекс 2,4.

Отметим, что данный индекс соответствует 95 месту. Исследования проводились порядка двух лет и показывают степень развитости большинства секторов логистики. В таблице 5 представлен рейтинг Российской Федерации в мировом рейтинге [8].

В данной таблице рассматривается не только развитость логистической системы в целом, но и уровень развития отдельных её компонентов. Как видно из исследований, Россия на данный момент времени не занимает лидирующих позиций не по одному из показателей.

Таблица 5 – Рейтинг Российской Федерации в мировом рейтинге

Логистический сектор	Место
Системы прозрачности и контроля	79
Качество логистики и компетенций	92
Своевременность доставки	94
Инфраструктура (включая объекты транспортной и складской логистики)	97
Международные отгрузки	107

Отдельно стоит отметить, что доля при ВВП при транспортировке в России почти 20%, что является одним из самых высоких процентов в мире.

Логистика в России заслуживает отдельного рассмотрения, так как имеет ряд специфических особенностей, проблем и стратегий развития. Директор Научно-образовательного центра инновационных технологий в логистике, кандидат технических наук Демин В.А. выделил следующие проблемы, с которыми сталкивается российская логистика:

1. Частые срывы, необязательность поставщиков и транспортных компаний, в связи, с чем становится проблематично качественно планировать транспортную логистику,
2. Слишком большие расходы на хранение и грузообработку, от этого страдает в первую очередь складская логистика,
3. Отсутствует прозрачность при формировании себестоимости, к таким затратам можно отнести транспортировку, закупку, складирование.
4. От конфликта интересов производства и закупок,
5. Отсутствие эффективности потоковых карт,
6. Отсутствует оптимальная сеть поставщиков,
7. Рынок в большинстве своем занимают не компетентные поставщики, отсутствие здоровой конкуренции,

## 8. Неразвитая инфраструктура.

Также было предложено решить часть проблем следующим образом:

Во-первых, снизить риски безопасности для цепочек поставок, для этого компании должны интегрироваться.

Во-вторых, развить устойчивые цепи поставок считает, отлаженные цепи будут более стабильны.

В-третьих, удовлетворять потребность потребителей. А также создать условия для обеспечения ценностей товаров для потребителей.

В-четвертых, изменить ориентацию на B2C из-за активного развития интернет торговли и авиаперевозок.

А также рекомендуется произвести следующие мероприятия по улучшению логистической системы:

1. Оптимизировать все затраты на логистику,
2. Сфокусироваться на стабильности текущего уровня и повышении качества логистического обслуживания клиентов,
3. Повысить эффективность логистических операций и производительность персонала и ресурсов,
4. Мотивировать свой персонал,
5. Нанимать только компетентных сотрудников.

Чтобы выполнять должным образом требования складских услуг в современной России, нужно расширение хранилищ и их площадей. В центральной части России развитие складской логистики началось значительно раньше, и на данный момент регионы вышли на достойный уровень складской логистики [12].

## **1.2 Особенности управления закупками в розничной торговле**

Прежде чем провести анализ особенностей управления закупками в розничной торговле, следует разобраться, что же такое торговля в розницу.

Принято считать, что розничная торговля – это процесс обмена товарами, который направлен на удовлетворение потребностей

потребителей, благодаря свободным продажам товаров или услуг, в которых они заинтересованы.

Классифицируются точки розничной торговли, как правило, по таким признакам, как товарно-профильный ассортимент и стационарность. В таблице 6 представлены основные отличия классификаций:

Таблица 6 – Классификации торговых точек

Стационарные	Товарно-профильные assortименты
стационарную (магазины);	смешанную (торгующую товарами одной или двух-трех групп или комплексов);
полустационарную (павильоны, палатки, ларьки, киоски);	специализированную (торгующую отдельными подгруппами и видами товаров);
передвижную (развозная и разносная)	универсальную (торгующую всеми группами или продовольственных или непродовольственных товаров)

Как и в любом другом направлении, коммерческая деятельность в розничной торговле, складывается из нескольких этапов:

1. Исследование, анализ текущего покупательского спроса,
2. Поиск и выявление наиболее привлекательных поставщиков,
3. Установка экономических связей с потенциальными поставщиками,
4. Разработка и заключение договора о поставках, формирование заявки,
5. Организация закупочной деятельности,
6. Предоставление форм контроля и учета.

Планирование закупочной деятельности практически всегда тесно связано с маркетинговыми исследованиями [13].

В случае, когда предприятие не производит товар, а является его покупателем для дальнейшей реализации, очень важно прислушиваться к

мнению потенциальных покупателей, следить за тенденциями (мода, время года и так далее), в противном случае есть большая вероятность того, что товар не реализуется.

Кроме того, следует изучить ряд следующих вопросов:

1. Какие изделия готовы приобрести покупатели,
2. Почему они хотят их покупать,
3. Целевая аудитория,
4. Какую цену готовы заплатить покупатели,
5. На какие изделия будет самый большой спрос,
6. Где лучше производить розничную торговлю.

Соблюдение всех выше перечисленных условий принципиально при проведении маркетинговой деятельности, которая в данном случае напрямую связана с процессом закупки товара. Разумеется, существует ряд маркетинговых инструментов для анализа рынка. Самые распространенные из них представлены в таблице 7:

Таблица 7 – Характеристика маркетинговых инструментов

<b>Вид маркетингового анализа</b>	<b>Методы анализа</b>
1. Анализ рынка (привлекательность, насыщенность, емкость, сегментация ниш, анализ основных участников рынка, анализ спроса и предложения)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица GE</li> <li>• метод прогнозирования емкости рынка</li> <li>• формирование "портрета" товарного рынка</li> <li>• сравнительный анализ</li> <li>• SWOT-анализ</li> <li>• PEST-анализ</li> <li>• метод анализа и прогнозирования рядов</li> </ul>
2. Анализ конкурентов (лидеры рынка, преимущества и недостатки конкурентов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-анализ</li> <li>• матрица Портера</li> <li>• бенчмаркетинг</li> <li>• анализ чеков конкурентов</li> <li>• сравнительная оценка</li> <li>• факторный анализ конкурентоспособности</li> </ul>

Стоит отметить, что одним из наиболее эффективных методов изучения спроса, является организация выставки или выставки-продажи, а также анкетный опрос [14].

Следующим, не менее важным шагом является поиск, выявление и изучение источников закупочной деятельности, и выбор поставщиков.

Методы поиска зависят от разных факторов, поэтому нет универсального метода поиска. Это могут быть личные знакомства, рекомендации СМИ, поставщики, обладающие исключительным товаром и многое другое. Однако поставщиков принято разделять на несколько классификаций:

- территориальные,
- по форме собственности,
- ведомственная принадлежность,
- функциональные признаки.

По территориальному признаку поставщики делятся следующим образом:

- Местные. Находятся внутри области или региона, часто имеют оптовые базы,
- Вне области. Находящиеся за пределами области,
- Республиканские. Поставщики, находящиеся далеко от области закупок, но в пределах страны,
- Вне республики. Иностранные партнеры.

Второй признак, по которому квалифицирует поставщиков – форма собственности:

- Государственные,
- Муниципальные,
- Частные,
- Кооперативные,
- Иные зарегистрированные формы собственности.



Третья классификация звучит как: ведомственная принадлежность. Это означает, что предприятие имеет дело с поставщиком, который находится в подчинение у более крупной фирмы или же ведомства (если речь идет о государственных поставщиках). Данная форма так же имеет ряд особенностей:

1. Внутрисистемные поставщики. Поставщики, находящиеся в той же системе, что и оптовые покупатели,

2. Внесистемные поставщики. Все остальные поставщики.

Последняя группа квалификаций – квалификация по функциональным признакам:

1. Изготовители,

2. Посредники.

На основе полученной информации, был сделан вывод, что поставщиков потенциальных можно разделить на несколько категорий: те, кто изготавливает продукцию сам, и те, кто выступает в качестве посредника.

[16]

Другими словами вторая группа поставщиков производит закупку товара и производит её реализацию розничным покупателям.

Предприниматели, которые заняты розничной торговлей, самостоятельно занимаются закупочной деятельностью. В таблице 8 представлены основные виды розничной торговли:

Таблица 8 – Виды и характеристика розничной деятельности

Наименование деятельности	Характеристика
Дистрибьютор	фирма, осуществляющая сбыт на основе закупок у крупных промышленных фирм - производителей готовой продукции. Это относительно крупная фирма, располагающая собственными складами и устанавливающая длительные контрактные отношения с промышленниками

Брокерская фирма	предприятие, оказывающее посреднические услуги государственным и коммерческим структурам в приобретении, продаже и обмене товаров. Брокер (физическое лицо) – торговый посредник при заключении сделок между покупателями и продавцами товаров на товарной бирже. Действует он по поручению клиентов, получая от них вознаграждение.
Дилер	юридическое или физическое лицо, осуществляющее биржевое или торговое посредничество за свой счёт и от своего имени. Доходы дилера образуются за счёт разницы между покупной и продажной ценой товара, валют и ценных бумаг

Для розничной деятельности принципиально важно найти хорошего и надежного поставщика, к сожалению, сделать это не так просто, ведь при всем богатстве выбора такие неконтролируемые понятия как человеческий фактор и форс-мажор никуда не исчезли.

Стоит отметить, что выбрать подходящего поставщика для закупок вполне возможно и даже необходимо. Чем более партнер является благонадёжным, тем меньше затрат предприятия приходится на материальные ресурсы [17].

В первую очередь снижаются складские издержки, затраты на простой и многое другое. Принято считать, что существует несколько способов выбора подходящего поставщика.

Самый простой из них – выбор поставщика по самому важному для предприятия критерию, например: низкая цена, доступность доставки, эксклюзивная продукция и так далее.

Второй метод подразумевает под собой несколько этапов отбора. Для более объективного выбора, разумеется, требуется несколько вариантов поставщиков.

Итак, на первом этапе любого отбора собираются все поставщики, которые удовлетворяют потребностям предприятия, происходит этап предварительного отбора. Далее составляется таблица с самыми важными критериями, которые менеджер хочет видеть у своего партнера.

После чего каждый признак ранжируют по значимости и выставляют оценку, исходя из имеющейся информации. Предполагается, что сотрудничество будет с теми поставщиками, кто имеет наибольшую оценку.

Такой анализ занимает достаточно большое количество времени, а если предприятие хочет потенциально сотрудничать с большим количеством контрагентов, то возможно анализировать несколько дней [18].

Разумеется, такого времени в большем количестве случаев просто нет. Поэтому представители розничной торговли чаще всего выбирают себе в партнеры поставщика, о котором наслышаны или когда-то сотрудничали. Так по истечению времени появляется свой личный список тех поставщиков, которые проявили себя добросовестно за несколько лет сотрудничества и заслуживают доверия.

Во многом организация закупочной деятельности в розничной торговле зависит от того, по каким каналам сбыта реализуются товары, по каким путям он идет от производителя до конечного потребителя.

Такую цепь можно охарактеризовать количеством, входящих в него звеньев/уровней. Соответственно на каждом из этих уровней совершаются взаимосвязанные действия, которые доводят продукт до его товарного вида

В теории специалист по закупочной логистике должен принимать решения исходя из нескольких пунктов:

1. Закупка по самой низкой цене,
2. Закупка должна быть качественной,
3. Закупка должна прийти точно в срок.

Очевидно, что товар по самой низкой цене не всегда может соответствовать высокому качеству, а задержка доставки может привести к длительным сбоям на линии. Также вполне вероятно, что цена на продукт может быть выше обычной, а поставка в свою очередь может нести срочный характер и времени на переговоры о снижении цены элементарно может не быть. [9]

Исходя из этого, можно сделать вывод, что менеджер закупок должен стремиться к поиску баланса между противоречивыми целями и производить закупки исходя из наиболее оптимального сочетания целей.

Появляется возможность сформулировать основную деятельность закупочной логистики: удовлетворить потребности материальных ресурсов для конкретного предприятия и сохранить максимальную эффективность работы потока.

Чтобы дать оценку эффективности материального потока для закупочной логистики, следует дать качественную характеристику по следующим критериям:

1. Качество потока,
2. Экономичность потока.

Для более точной оценки рассмотрим подробно каждую характеристику.

Под качеством потока понимается измерение степени соответствия фактических характеристик материального потока определенным параметрам, которые зафиксированы в контракте. Его можно оценить благодаря системе показателей надежности снабжения. Сюда можно отнести объем, своевременность и ассортимент [20].

Оценка качества объема поставок рассчитывается по формуле:

$$\frac{Q_{\text{ф}}}{Q_{\text{н}}} = K_{\text{об}} \quad (5)$$

Где  $Q_{\text{ф}}$  и  $Q_{\text{н}}$  являются фактическим и предполагаемым объемом.

Своевременность снабжения можно рассмотреть как результат деления фактического объема своевременно поступившего в материальный поток за период на фактический объем и рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{Q_{\text{фсв}}}{Q_{\text{ф}}} = K_{\text{св}} \quad (6)$$

Чтобы оценить ассортимент фактической поставки, нужно ввести показатель качества материального потока по ассортименту поставок –  $K_{\text{асс}}$

$$\frac{Q_{\text{фасс}}}{Q_{\text{ф}}} \quad (7)$$

Где  $Q_{\text{фасс}}$  объем фактически поставленных материальных ресурсов необходимого ассортимента.

Также можно рассчитать обобщающий показатель качества материального потока, его рассматривают как среднее геометрическое:

$$K_{\text{качества МП}} = \sqrt[3]{K_{\text{об}} * K_{\text{св}} * K_{\text{асс}}} \quad (8)$$

Экономичность потока рассматривается как отклонение фактических затрат на осуществление поставки от планируемого уровня затрат, предусмотренных контрактами.

Чаще всего экономичность потока измеряют соотношением фактических и планируемых затрат а осуществление закупочной деятельности при условии достижения цели надежного снабжения материального потока [20].

Исходя из этого, можно воспользоваться следующими критериями оценки:

1. Фиксированный результат при минимальных расходах,
2. Максимальный результат при минимальных расходах.

Однако, на практике практически не возможно добиться такого результата, приходится выбирать между минимальными затратами и максимальным результатом.

В закупочной логистике более актуально будет давать оценку экономическому потоку через применения принципа минимизации, а именно достигнуть результата закупочной деятельности, другими словами добиться удовлетворительного уровня потока, при минимальных затратах. Мера экономичности потока рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Затраты планируемые}}{\text{Затраты фактические}} = \text{Мера эк. потока} \quad (9)$$

Стоит отметить, что при результате показателя ближе к 1, предприятие находится в состоянии не значительных потерь, то есть деятельность предприятия близка к той, что планировали ранее.

Закупочную логистику также рассматривают с точки зрения тактического аспекта, а именно как способ избегания проблем. Этот аспект является одним из самых распространённых, так как многие подразделения предприятия могут перестать функционировать, если деятельность менеджеров по закупкам не отвечает определенному качеству или же вообще не привезена в срок [46].

Поэтому можно считать, что отсутствие претензий, как внутри компании, так и контрагентов можно считать высоким результатом

В розничной торговле, последние несколько лет, хорошо прослеживаются следующие тенденции: представители производственной деятельности стремятся реализовать товар напрямую покупателю (без сотрудничества с дилерскими/дистрибьюторскими/ и так далее точками), а также стремятся к сбыту небольших партий.

Такой метод сбыта называют каналом нулевого уровня. Также этот канал называют каналом прямого продвижения. В этом случае реализовывать товар будет оптовый или розничный продавец, в случае, когда между производством и представителями розничной торговли стоят несколько торговых представителей, канал принято считать многоуровневым [47].

Примером канала нулевого сбыта могут быть производители, которые сами реализуют свой товар: персональный пошив одежды, фермерское хозяйство. На рисунке 4 продемонстрированы различные уровни сбыта:

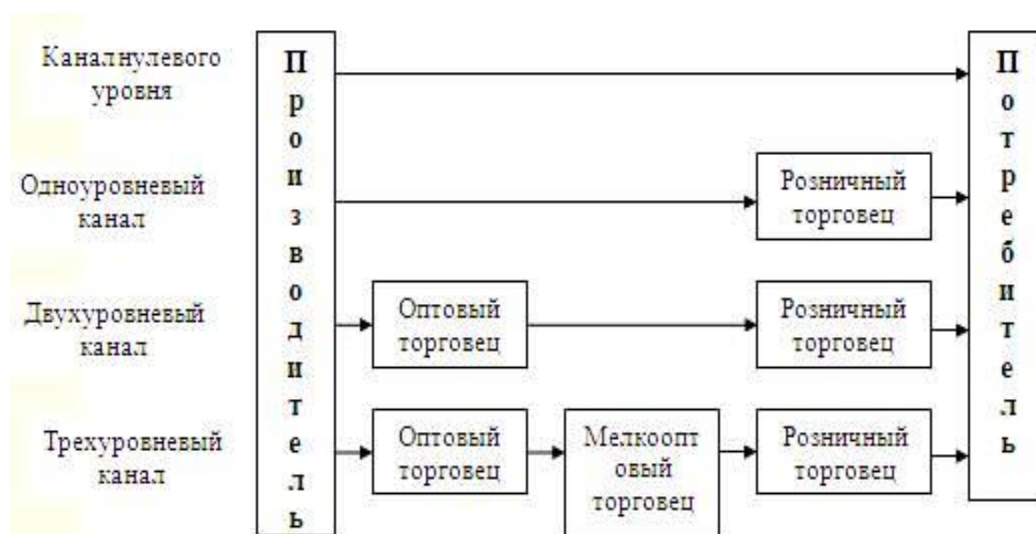


Рисунок 4 – Уровни каналов сбыта [44]

Следует обратить внимание на один из самых важных этапов закупочной деятельности в данной отрасли: установка юридических, экономических и хозяйственных связей с поставщиками.

Разумеется, наличие, и составление соответствующего договора в данном случае имеет большое значение. Необходимость юридического подкрепления обуславливается не только желанием представителей розничной торговли защитить свои права, но и во многом оберегают поставщика от недобросовестных покупателей.

В договоре могут быть рассмотрены как вопросы о неустойках в случае задержки товара, так и время, и способы оплаты.

Также в гражданском кодексе Российской Федерации предусматривается регулировка такого момента как договор поставки, то есть, лицо, совершающее предпринимательскую деятельность (в данном случае поставщик/поставщик-продавец), обязано в установленный договором срок передать покупателю предмет договора. (Производимые или закупаемые им товары).

Существенным отличием договора о поставке (в отличие от других договоров), является возможность в одностороннем порядке отказаться от его исполнения или в одностороннем порядке внести изменения в него.

Конечно, поставщик не может изменить или отменить исполнение договора в любом удобном ему случае, подобные корректировки могут осуществляться в том случае, если происходит нарушение пунктов договора.

Покупатель также может защитить свои права и в случае нарушения договора о поставке, а именно если:

- Товар пришел с браком, ненадлежащего качества,
- Товар пришел с недостатками, которые нельзя устранить в необходимый срок или вообще,
- Сроки поставки товара были неоднократно нарушены.

Производитель вправе расторгнуть договор с покупателем в том случае если:

- Продукт не был оплачен в установленный срок,
- Неоднократные нарушение сроков оплаты,
- Выборка товара не произошла.

Если при работе с поставщиками или клиентами возникают подобные прецеденты, то договор о поставке вполне можно считать измененным или расторгнутым.

Считается, что эти ситуации наиболее часто встречаются в отношениях поставщика и представителя розницы, в этих случаях сторона, чьи права были нарушены, может изменить или расторгнуть договор, разумеется, в её обязанности входит уведомить об этом.

Предметом спора может быть, что угодно и на практике случаются не только вышеперечисленные ситуации, поэтому свои экономические отношения стоит юридически защищать во избежание дальнейших проблем и финансовых убытков.

Во избежание происхождения ситуаций подобного рода, предприятию стоит уделить особое внимание контролю (или внедрение постоянного



контроля) исполнения договоров, а также отслеживать сроки поставки, кроме того обеспечивать постоянное и бесперебойное снабжение необходимым продуктом выбранного ассортимента, производить проверку заявленного качества [21].

Кроме того возможно осуществлять контроль по следующим критериям:

1. По общему объёму,
2. Развёрнутому ассортименту,
3. Срокам поставки, качеству и комплектности поставляемых товаров,
4. Соблюдению транспортных условий, расчётной дисциплины.

Только в случае хорошо отлаженной работы с поставщиками, когда налажены все экономические и хозяйственные связи, предприятие может рассчитывать на долгосрочные и стабильные отношения.

В 2019 году тенденция вести хозяйственные и экономические отношения в устной форме практически свелась к нулю, что говорит о повышении уровня юридической ответственности у населения. Важность юридических отношений обуславливается, прежде всего, тем, что и покупатель, и продавец становятся защищены на уровне закона. Также важным моментом юридических договоров является решение спорных ситуаций.

При составлении договора важно помнить о его структуре. В типовом договоре обычно отображают следующую структуру:

Таблица 9 – Структура и характеристика договора с поставщиком

Наименование	Характеристика
Реквизиты договора	Название, место и дата заключения. Название договора говорит о юридической сущности документа, поэтому заголовок указывается такой "договор поставки". После заголовка указывается место и дата заключения договора

<p>Преамбула (вводная часть) договора</p>	<p>В вводной части записывается полное наименование сторон и указание о заключении договора.</p> <p>Также указывается ФИО и должности лиц, подписываемых договор от каждой стороны. Полные названия сторон именуется так: "Поставщик" и "Покупатель".</p>
<p>Предмет договора</p>	<p>Определяются те отношения, по поводу которых заключается договор. В нем необходимо закрепить обязанность поставщика – передать покупателю произведенные или закупленные им товары в количестве, ассортименте и сроки, предусмотренные договором, а также обязанности покупателя – принять эти товары в установленном договором порядке, форме и размере.</p> <p>Перечень подлежащих поставке товаров может быть включен в текст договора или приведен в качестве приложенной к нему спецификации.</p> <p>В ней содержится развернутый ассортимент товаров с указанием их видов, сортов, размеров, моделей и других признаков.</p>
<p>Сроки и порядок поставки</p>	<p>Сторонами может быть предусмотрена поставка товаров отдельными партиями в течение срока действия договора, но периоды поставки не определены. Наряду с определением периодов поставки в договоре может быть установлен график поставки товаров (декадный, суточный, часовой и др.). Досрочная поставка товара</p>

	<p>может производиться только с согласия покупателя.</p> <p>Порядок поставки определяется договором в зависимости от того, кому поставляются товары. В договоре оговаривается, каким видом транспорта и на каких условиях осуществляется доставка товаров.</p> <p>Договором поставки может быть предусмотрена выборка товаров, т.е. их получение покупателем или получателем в месте нахождения поставщика.</p> <p>Если срок выборки не указан в договоре, то она должна производиться в разумный срок после получения уведомления поставщика о готовности товара.</p>
<p>Качество и комплектность</p>	<p>поставщик обязан передать покупателю товары, качество и комплектность которых соответствует государственным стандартам, техническим условиям или другим нормативно–техническим документами устанавливающим обязательные требования к качеству товаров.</p> <p>В договоре обязательно указывают наименование этих документов, их номер и дату утверждения. Здесь же делают запись о сертификате качества.</p>
<p>Упаковка и маркировка</p>	<p>в договоре может содержаться требования о поставке товаров в таре и упаковке, соответствующие государственным стандартам, техническим условиям и другой нормативно–технической документации. Упаковка товаров должна содержать необходимую маркировку.</p>

	<p>Перечень составляющих ее данных зависит от видов товаров, способов упаковки и транспортировки.</p>
Цена и порядок расчетов	<p>Существуют различные способы указания цены в договоре поставки. Например: конкретная цена для каждого товара может быть записана в самом договоре, в спецификации или в прилагаемом ценовом листе.</p> <p>Стороны вправе предусмотреть в договоре поставки возможность изменения цены после его заключения.</p> <p>Порядок расчетов и их форма предусматривается в договоре. Если же они не определены соглашением сторон, то расчеты осуществляются платежными поручениями.</p>
Ответственность сторон	<p>за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств стороны несут имущественную ответственность, которая устанавливается в договоре.</p> <p>Имущественная ответственность покупателя может быть определена договором в случае несвоевременной оплаты им порученного товара. С покупателя взыскиваются проценты на просроченную сумму за каждый день просрочки.</p>
Срок договора	<p>договором может быть предусмотрено, что окончание срока его действия влечет прекращение обязательств сторон. Но при этом окончание срока действия договора не освобождает стороны от ответственности за его нарушение.</p>

Изменение и расторжение договора	<p>Стороны могут предусмотреть в договоре случаи и порядок его изменения и расторжения.</p> <p>При этом односторонний отказ от исполнения договора поставки или одностороннее его изменение допускаются лишь при существенном нарушении договора другой стороной.</p>
Разрешение споров	<p>стороны могут предусмотреть в договоре следующие способы разрешения возникающих споров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Добровольное урегулирование разногласий</li> <li>— В установленном действующим законодательством РФ порядке, т.е. судом, как правило, по месту нахождения ответчика.</li> </ul>
Заключительные положения	<p>помимо дополнительных условий в данном разделе, как правило, определяются порядок применения правовых актов по вопросам, неурегулированных договором.</p>
Реквизиты сторон	<p>указываются следующие данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Юридические адреса, должности, ФИО лиц, подписывающих данный договор.</li> <li>— Паспортные данные</li> <li>— Банковские реквизиты.</li> </ul>

### **1.3 Составляющие цикла заказа**

Как уже было сказано выше, любые логистические процессы на предприятии направлены на улучшение качества обслуживания потребителя, кроме того призвано снизить издержки.

Все это по большей части реализуется благодаря стремлению к типизации логистических систем предприятия, важно, что подобные манипуляции проводят не только по части операционных составляющих, но и транзакционных [27].

Что же дает типизация хозяйственных связей? В закономерном порядке, на практике реальных предприятий, был сделан вывод, что подобные внедрения в работу логистической системы, приводят к планомерному повтору взаимосвязей, помогают дать процессам нужный порядок, значительно снижает риски.

В этом случае, возможно, рассмотреть логистическую цепь, как некую циклическую связь, где выход одного звена, является входом другого и наоборот.

При этом выход итогового потребителя, является входом первичного поставщика. Для таких циклов характерно наличие хорошей обратной связи, для абсолютно каждого звена, в полном виде цепь выглядит как очень усложненная цепочка обратных связей.

Отметим, что циклическая связь характерна абсолютно для всех логистических систем, даже для самых крошечных магазинов и производств, но более интересно то, что даже при типизации процессов идентичных логистических связей не существует.

На основании собранной информации, можно сделать вывод, что бесперебойное протекание торгового или производственного процесса, способствует созданию адекватных условий, для функционирования производственного процесса [27].

Эти моменты, в свою очередь, дают возможность совершать поставки без форс-мажоров, в штатном режиме. При этом преимущества имеет не

только производитель, но и потребитель продукции: первый получает увеличение конкурентной способности, улучшение рыночной позиции, спрос на продукцию увеличивается.

Покупатель (дальнейшая реализация продукции), имеет надежного поставщика, снижается риск просрочки товара, снижение дефектов, снижаются издержки на транспортировку и хранение. Для обоих появляется возможность долговременного сотрудничества.

Процессы, которые происходят в циклах, изучает специальная наука, а если быть точным системная теория, которая исследует существующие закономерности в таких направлениях как: формирование структуры, практическое функционирование систем. В таблице 10 приведены законы теории и их характеристика:

Таблица 10 – Законы теории циклов

Закон	Описание
Структуры	определяет способ организации и обеспечения единства стадий цикла, связи которых существенны и необходимы. Последовательность стадий, требования к эффективности и уровню качества выполнения каждой стадии, повторяемость требований к стадиям цикла, к оформлению документации, приоритетности стадий являются составляющими закона структуры цикла
Функционирования	Устанавливает ведущую (целеполагающую) роль начальных стадий цикла, а также выражающий взаимодействие стадий в ходе цикла
Развития	Характеризует соответствие стадий цикла друг другу, а также переход от одной системы взаимоотношений к другой на различных стадиях цикла

В ходе исследования возник логичный вопрос: как и благодаря чему, образуется логистический цикл? На основе полученной информации, был сделан вывод, что логистический цикл это следствие неоднократных повторений важных и необходимых логистических операций.

В качестве примера рассмотрим магазин розничной торговли, для него цикл операций будет приблизительно такой, как представлено на рисунке 5

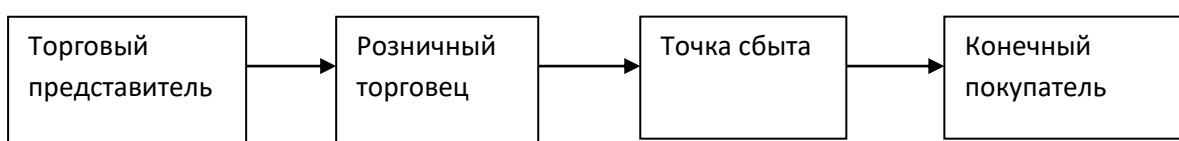


Рисунок 5 – Логистический цикл

Чтобы логистический цикл начал функционировать, последовательности, без которых логистический процесс невозможен, должны начать повторяться во времени и пространстве [30].

В ходе исследования, был сделан вывод, что логистические циклы – ключевое понятие в логистике, и неважно в какой отрасли хозяйства они функционируют.

В научной терминологии их называют order lead time, что означает: определенный временной интервал, который происходит от момента подачи заказа, до момента доставки товара или услуги до конечного потребителя.

В логистическом цикле, как правило, существуют 6 основных циклов, через которые проходит товар или услуга, конечно под воздействием обстоятельств или специфики производства они могут увеличиваться или сокращаться, но как показывает практика, это происходит не так часто.

Каждый цикл индивидуален и является продолжением предыдущего цикла. Одно вытекает из другого, следующий цикл не может начаться, пока не будет закончен предыдущий.

В таблице 11, продемонстрировано описание каждого цикла более подробно:



Таблица 11 – Характеристика составляющих логистического цикла

Название цикла	Характеристика
Первый	<p>В момент прохождения первого цикла, отводится время на формулирование заказа и его представление в установленном порядке. Заказ представляет собой предложение потребителя поставщик поставить (изготовить) продукцию с указанием ассортимента, количества, качества, срока поставки или выполнить работу (оказать услугу).</p> <p>Термин "заказ" широко применяется в логистике в процессе организации кооперированных поставок, в поставках товаров широкого спроса и средств производства;</p>
Второй	<p>Внимание акцентируется на передаче заказа исполнителю (поставщику).</p> <p>Передача состоит в пересылке потребителем оформленного надлежащим образом заказа поставщику (производителю) по традиционным каналам связи или с компьютера на компьютер.</p> <p>Будучи значительным для традиционных каналов связи, это время пренебрежимо мало для современных информационных технологий по сравнению с полным логистическим циклом;</p>
Третий	<p>Время постановки заказа на выполнение (от момента возникновения требования в логистической системе как системе массового обслуживания до момента</p>

	начала обслуживания этого требования);
Четвертый	время выполнения заказа (комплектация) : состоит из технологического времени, межоперационных простоев и/или времени комплектации (если заказ выполняется из наличных запасов);
Пятый	время отгрузки заказа потребителю: срок передачи изготовленной продукции перевозчику для доставки потребителю или непосредственно потребителю в месте изготовления. Датой отгрузки считается дата приема продукции перевозчиком, зафиксированная в перевозочных документах (накладной, коносаменте и пр.) или дата акта сдачи продукции потребителю в месте ее производства;
Шестой	время доставки заказа потребителю продукции (услуги): длительность процесса транспортировки груза в место назначения. Срок доставки зависит от таких факторов, как разновидность груза, категория скорости (большая, пассажирская, грузовая), вид отправки (вагонная, групповая, маршрутная, мелкая, многоместная, одноместная, поездная, укрупненная, контейнерная, судовая)

Как уже было сказано выше, в зависимости от специфики работы предприятия, количество логистических циклов может увеличиваться. Так, например, у промышленных предприятий отводится время для подготовки продукта к производственному потреблению, интересно, что торговые предприятия в свою очередь имеют в своей логистической система такой цикл, как «подготовка продукции к продаже»[32].

Если рассматривать вопрос с точки зрения потребителя, то ему более важным остаются пункты 4-6.

Все потому что для потребителя является возможным частично управлять только этими пунктами, разумеется, стоит обратить внимание, что не во всех случаях потребитель можно вмешиваться в логистический цикл даже частично, вполне вероятно, если какие-то циклы так и останутся для него неуправляемыми.

В тоже время, если изменить ход действий в определенных моментах цикла, то вполне возможно построить фокусную систему управления поставками.

Чтобы выявить сроки и изменчивость заказа, нужно обратить внимание на текущую нагрузку, степень автоматизации и так далее. Когда заказ проходит через цикл сборки, скорость процесса равна тем мощностям, которые имеются на предприятии, а также какими грузо-перерабатывающими технологиями оно использует для своей работы, наличие компетентных кадров.

Конечно, окончательная доставка продукта до конечного потребителя во многом зависит от места назначения, времени доставки, сроки приема товара, от наличия сотрудников, оборудования.

Главная задача, которая стоит перед логистом при управлении логистическим циклом – произвести согласованные действия, с целью доставки заказа в нормативное время, соблюсти сроки доставки, обозначенные в договоре.

Важно помнить, что не соблюдение временных рамок на каждом отдельном этапе, приводит к общему отставанию в производстве. На предприятиях, где такие задержки появляются постоянно, можно порекомендовать иметь запас буферной продукции/компонентов и так далее, с целью снижения неопределённости.

Конечно, не стоит забывать, что ситуации может быть и с обратной стороны, вполне возможно, что на каком-то этапе логистического цикла,

операции будут проходить быстрее предполагаемого результата, в этом случае также необходимо адаптировать последующие процессы под новый ритм. Эти действия дают возможность оперативно обрабатывать заказы, которые поступили преждевременно или внезапно.

Если уделить особое внимание работе логистических циклов можно произвести его полную оптимизацию, что в свою очередь приведет к повышению эффективности работы практически всех областей деятельности предприятия.

Для предприятий розничной торговли цикл будет адаптирован со своей спецификой, конечно кардинально структура цикла не изменится, однако, существует ряд принципиальных особенностей.

Например, розничная закупочная деятельность тесно связана с маркетингом, без анализа потребностей потребителей, отслеживания модных тенденций, заниматься закупочной деятельностью нет никакого смысла, так как, скорее всего товар будет не реализован.

Уровень стабильности поставщиков (финансовое положение, отзывы, % брака и так далее), также важный фактор при сотрудничестве, этот критерий распространяется не только на розничную торговлю, но и на всю логистику в целом. Более подробно логистический цикл представлен на рисунке 6:



Рисунок 6 – Логистический цикл

Цикл выполнения заказа, замкнутый процесс, который приводит цель в конечный результат. На каждом этапе цикла происходят свои специфические действия.

Так, например, на этапе анализа потребностей привлекаются маркетинговые инструменты, возможно применение PEST и SWOT анализов. На этапе формирования заявки происходит сбор информации о потребностях клиентов, заявки могут поступать в электронном виде в единой базе или по средствам телефонных звонков, если предприятие небольшое, то возможен вариант формирования заявки при личном присутствии покупателя.

Для того чтобы заявка отправилась к своему покупателю, её следует укомплектовать и составить все соответствующие документы (чеки, счет-фактура и тд).

Последним этапом принято считать доставку и оплату, однако, стоит отметить, что не все поставщики работают без предварительной оплаты.

## **1.4 Определение эффективности системы управления закупками**

После того, как предприятие разработало действующую логистическую цепочку, важно не забывать о том, что её необходимо постоянно модернизировать, особенно если предприятие работает на рынке не первый год. Разумеется, бывают ситуации, когда тотальное изменение в имеющихся закупочных отношениях не требуется, но определить это возможно благодаря некоторому комплексу мер [24].

Как определить эффективность системы управления закупками на предприятии? Какие критерии оценки существуют? С такими вопросами встречается каждый менеджер, когда начинает свою работу в данном направлении.

Во-первых, когда производится анализ эффективности системы управления закупками, стоит дать комплексную оценку работы службы закупок предприятия, в случае, когда такого подразделения нет, возможно, дать объективную оценку своим действиям или действиям коллеги.

Дается оценка таким факторам как выполнение закупочного плана. Оценка по объемным или качественным показателям. Рассматриваются такие аспекты как соблюдение бюджета предприятия, количество сэкономленных средств и многое другое. Если потребуется, проводятся подсчеты одной логистической операции, для более детального анализа.

Можно сказать, что в этом случае проводится комплексный анализ деятельности отдела закупок, после анализа вышеперечисленных показателей в полнее реально дать объективную оценку эффективности существующей системы управления закупками, выявить существующие проблемы, сделать выводы и провести комплекс мероприятий по их устранению [25].

Во-вторых, менеджер должен помнить, что при определении эффективности в данном случае, мы имеем только три основных критерия оценки, также по этим критериями, возможно, осуществлять функцию

перманентного контроля на предприятии. В таблице 11 рассмотрим более подробно эти критерии:

Таблица 11 – Критерии контроля

Критерий	Характеристика
Время	<p>Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля задержанных заказов;</li> <li>– доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие материальных ресурсов/готовой продукции на складе;</li> <li>– число случаев остановки производства в результате просрочки и так далее</li> </ul>
Цена	<p>подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченных ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок.</p>
Надежность	<p>Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах. Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля просроченных доставок и отказов поставки;</li> <li>– доля поставок, не соответствующих договорам по</li> </ul>

	<p>качеству продукции;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;</li> <li>– качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и так далее</li> </ul>
--	---

Чтобы у менеджера была возможность создать эффективную систему функционирования закупок на предприятии, важно не забывать и уделять отдельное внимание сокращению общих затрат, которые связаны с закупочной деятельностью.

В области закупок, затраты на управление составляют от 40%-60%, зависит от области розничной торговли. Все это отражается в структуре себестоимости производства готовой продукции. В закупочной деятельности предприятия, самый большой удельный вес затрат приходится на такие направления как:

1. цена материальных ресурсов,
2. затраты на транспортировку
3. управление запасами материальных ресурсов
4. складирование,
5. грузопереработка,
6. хранение.

Чем крупнее предприятие, тем лучше прослеживается эффективность правильной работы логистического отдела. Предприятие может повысить свою прибыль в среднем на 50%, благодаря совокупности работы производства, маркетинга и логистики, стоит отметить, что при рациональной работе логистического отдела прибыль можно повысить до 100%, конечно, добиться столь высоких показателей не так легко, но возможно [26].



Чтобы сократить издержки на закупочную логистику, следует произвести комплекс целенаправленных мероприятий:

1. Улучшить систему формирования и планирования потребностей, произвести нормирование расходов материальных ресурсов,
2. Ввести политику «ноль дефектов» (устранить потери от брака),
3. Исключить промежуточное складирование,
4. Произвести поставки максимально большими партиями, разумеется, по мере возможности,
5. Свести к минимуму уровень запасов материальных ресурсов.

Менеджер может определить эффективность работы своей закупочной деятельности по таким критериям как: оптимальное использование финансовых и материальных ресурсов.

В своей работе менеджер должен выполнять такие задачи как: выявление уровня объема закупаемого товара, время, через которое их должны доставить и возможности их оплаты.

Чтобы выполнить эти операции, необходимо дать оценку компонентам транспортных расходов, произвести расчет затрат на содержание запасов, а также принять решение цен на закупаемые товары. Для облегчения решения этих вопросов, были выявлены несколько оптимальных стратегий.

Во-первых, закупка материала непосредственно перед тем, как оно понадобится на производстве (постоянный мониторинг уровня запасов).

Во-вторых, внедрение в практику форвардных сделок (предварительная покупка), обычно такие сделки практикуются на товарных биржах.

Несомненный плюс покупок по форвардным сделкам, является то, что предприятие делает закупку по фиксированной цене, с отсрочкой в поставке, при этом обеспечивая себя на долгое время от закупочного процесса и страхуя себя от повышения цен. Отдельно стоит отметить, что на такие товары как металл, зерно, нефть и так далее более актуально проводить

фьючерские сделки (стороны договариваются об уровне цены и сроке поставки).

В-третьих, не стоит забывать о таком направлении, как внедрении стратегии ценовых скидок. Многие предприятия, стремятся закупать партии, которые превышают их потребности в материале, так как поставщики предоставляют хорошие скидки.

В ходе изучения материала, был сделан вывод, что при покупке такими большими объемами возможен риск повышения издержек на хранение, а также потери при порче продукции, поэтому логисты по всему миру стремятся к определению оптимального заказа партий.

Кроме того, можно отметить, что достаточно важно при повышении эффективности логистики закупок, установить трансакционные отношения между продавцами и потребителями, иными словами оформлять контракты, тендеры, аукционы и регулировать все правовые отношения, более подробно этот вопрос изучен в пункте 1.2.

В таблице 12 представлены пункты для анализа эффективности закупочного процесса:

Таблица 12 – Описание процессов анализа оценки эффективности логистической системы

Процесс для анализа	Описание
Выявление потребностей	Процесс снабжения предприятия начинается с обоснованного определения его потребности в материально-технических ресурсах (что, сколько и когда необходимо). Имея такую информацию на определенный момент времени, можно планировать получение сырья или материалов со склада, перемещение их избытков из другого подразделения или закупку недостающих ресурсов. Общеизвестно, что именно оптимизация потребностей предприятия таит в себе огромные резервы роста его

	прибыли.
Заключение контрактов	<p>Портфель заказов формируется отделом логистики исходя из обоснованных потребностей подразделений предприятия. Сначала определяют допустимые условия поставок (цены, сроки, размеры партий), а затем ведут поиск возможных поставщиков. Их выбирают по базам данных, каталогам, прайс-листам, нередко путем проведения конкурсных торгов, расчетов предположительных транспортных и складских затрат. После этого осуществляются размещение заказов и заключение контрактов на поставку товаров по установленным ценам, в заданные сроки, в определенных объемах.</p>
Контроль	<p>Если с поставщиком заключен контракт, отдел логистики должен контролировать ход его исполнения. Процесс контроля – это стандартная процедура, устанавливающая способность поставщика выполнять условия контракта. При возникновении проблем с поставками отдел логистики должен узнать об этом как можно скорее для того, чтобы предпринять соответствующие меры. В ряде случаев может потребоваться корректировка заказа: ускорение или, наоборот, замедление; изменение объемов; уточнение спецификации и др.</p>
Получение товара	<p>Получаемые от поставщиков товары проходят процедуру входного контроля. Если они соответствуют спецификации поставки и удовлетворяют сертификатам</p>

	<p>качества, то их передают на склад или непосредственно подразделениям предприятия. Процесс получения и проверки поставляемых товаров является обязательным в системе управления закупками. В свою очередь, каждый из четырех представленных блоков также может быть перестроен. Декомпозиция их элементов должна проводиться до тех пор, пока не будет достигнут требуемый уровень детализации. При решении практических задач несколько уровней декомпозиции (обычно 5-6) обеспечивают достаточно подробное описание рассматриваемого процесса, пригодное для анализа, моделирования и оптимизации.</p>
--	--

Эффективная организация закупочной логистики – четко структурированная последовательность действий. Чтобы выполнять работу по эффективному управлению, важно помнить о таких аспектах как:

1. Определение приоритетов компании,
2. Разработка критериев отбора партнеров,
3. Провести комплекс мероприятий для адаптации организационной структуры компании для удачного взаимодействия с внешним миром,
4. Разработка индивидуальных критериев, с целью производить эффективную оценку качества закупочной деятельности предприятия, регулярно давать оценку и проводить анализ в области управления заказами.

## **2 Анализ коммерческой деятельности предприятия**

### **2.1 Описание деятельности предприятия**

История развития ООО «Борус» начинается в 1995 году, тогда появился первый магазин компании, он имел статус частного предпринимательства и находился в торговом доме «Визит».

На тот момент «Визит» являлся одной из самых оживленных торговых точек в городе Томске. Стоит отметить, что в 1995 году в городе было крайне мало торговых площадок, в основном предпринимательство в области реализации обуви базировалось на рынках в торговых рядах.

Разумеется, продукция не отличалась высоким качеством и привлекательным внешним видом, а примерки производились чаще всего на улице. Кроме того было проблематично произвести возврат продукции из-за отсутствия кассовых чеков.

Наш магазин занимался продажей обуви из Италии, что на тот момент имело явное конкурентное преимущество. На обувном рынке Томска и Томской области, как уже было сказано выше, делался акцент реализации товаров по низкой цене, но в тоже время низкого качества.

К тому же предприниматели не акцентировали внимание на таких аспектах продаж как локализация торговых точек и их внешний вид. Было принято решение открыть магазин в центре города, в историческом здании, а самое главное сделать процесс покупки наиболее комфортным.

Кроме того, что торговый дом находился в центре города, он имел крайне приятное соседство с несколькими парками, магазинами «Тысяча мелочей», «111», «Искра», кинотеатром имени горького, административными офисами, колледжем и администрацией города Томска, таким образом, торговому дому (и нашему магазину) обеспечивался постоянный поток клиентов.

Клиенты могли приходить как целенаправленно, так и случайно прогуливаясь по городу.



Рисунок 7 – Торговый дом визит

Обувь закупалась исключительно из Италии, в тогда еще не популярных в России марках, но зарекомендовавших себя на европейском рынке. Главной идеей было предложить потребителю не только качественную обувь, но красивую и элегантную.

Так Томские покупатели впервые смогли познакомиться с такими брендами как «Baldinini», популярный в Европе обувной бренд, производящий свою продукцию с 1910, отличительной чертой этого бренда является большое количество классических моделей, что не могло не привлечь достаточно консервативных в то время покупателей.

Кроме того «Baldinini», имеет ряд моделей с меховой и шерстяной подкладкой, что позволяет продавать эти модели даже в условиях сибирской зимы.

Также были представлены модели бренда «Fabi», который с 1965 года выпускает туфли и ботинки из натуральной кожи, стоит отметить, что за эти года бренд настолько полюбился Российскому покупателю, что большая

часть экспорта приходится именно в эту страну, второе место занимает Китай и только третье Италия. Также производилась торговля такими брендами как «Franceschetti», «Moreschi», «Roberto Morelli» и многими другими.

Справедливости ради стоит сказать, что более крупные города, такие как Москва, Санкт-Петербург и многие другие, были уже знакомы с итальянскими брендами, но даже там они еще не были широко распространены.

Конечно, на данный момент реализация таких брендов не является чем-то революционным, однако, стоит помнить, что в 1995 году принятие решения о реализации товара, который был значительно выше в ценовом диапазоне, чем ближайшие конкуренты, было достаточно рискованно.

В то время в России была не развита закупочная логистика, особенно в формате частных предпринимателей, чаще всего директора или администраторы сами ездили на оптовые склады и делали закупки по факту того, что видели. Несомненно это наложило свой отпечаток на деятельность торговой точки, появились высокие затраты на транспортировку и соответственно повышение цен на товар.

Но не смотря на это, продукция находила своего потребителя, так как отличительной чертой всех Итальянских брендов является индивидуальность, при соблюдении всех классических канонов, кроме того цены на обувь оставались все же ниже, чем такие брендовые соседи как «Gucci», «Dolce & Gabbana» и им подобные бренды.

Также не стоит оставлять без внимания, что, не смотря на Европейскую ориентацию, обувь сохраняла и те качества, которые ценят покупатели России и в частности Сибири, кроме утепляющей подкладки модели сохранили противоскользкую подошву.

Разумеется, специфическая обувь требует специфического ухода, поэтому спустя пару месяцев ассортиментная линейка расширилась до

средств по уходу за обувью. Их закупка производилась у немецкой фирмы (а также одной из самых популярных фирм в этом секторе) «Salamander GmbH»

Через несколько лет, перейдя в разряд индивидуальных предпринимателей, компания начала расширять свой ассортимент. В продаже появились сумки, кошельки и аксессуары.

Был проведен анализ рынка и особенностей потребителей. На основе полученных данных, был сделан вывод, что у так называемых потенциальных покупателей, есть потребность в приобретении зимней и осенней обуви с нестандартной «голяжкой». Это привело к расширению изначального ассортимента, ведь стандартная европейская модель просто не подходила.

Закупка нового ассортимента продукции была обусловлена такими показателями как:

1. Предложение поставщиков покупки комплекта (туфли + сумка),
2. Потребность потребителей купить все побочные аксессуары в одном месте, исходя из лаконичности стиля.

Таким образом, потребители могли не посещать несколько магазинов, а купить все в одном месте, с предоставляемой клиентской скидкой. В тоже время, если потребить не нуждался в сопутствующем товаре, он мог его не покупать.

Кроме того торговая точка предоставляла выбор сумок на разные случаи жизни: повседневные, торжественные. Все фирмы также представляли Итальянские бренды.





Рисунок 8 – Логотип «Феличи»

Повышение потребительского спроса привело к повторному расширению ассортимента и в реализацию поступили предметы одежды (платья, юбки, блузки, верхняя одежда и так далее). Кроме того формат одной торговой точки не позволял реализовывать весь имеющийся ассортимент, поэтому было принято решение перевести торговую точку в формат сети.

Было открыто еще два магазина «Феличи» и «Феличи-дисконт». Также расширилась география закупок, кроме товаров из Италии, закупки делались в Германии, а для «Феличи-дисконт» из Турции и Китая.

Менеджеры компании расширили не только товарный ассортимент, но и позволили увеличить покупательский диапазон. Были учтены предыдущие ошибки, так при закупке одежды, особое внимание было уделено женщинам с нестандартной фигурой, появились модели xs/xxs, а также xl/xxl.

Сотрудничество с поставщиками из Турции и Китая позволило значительно снизить стоимость продаваемой одежды, однако такая линейка

реализовывалась в магазине «Феличи-дисконт», эта же точка использовалась как сток-центр для реализации старых коллекций со скидками от 40%-80%.

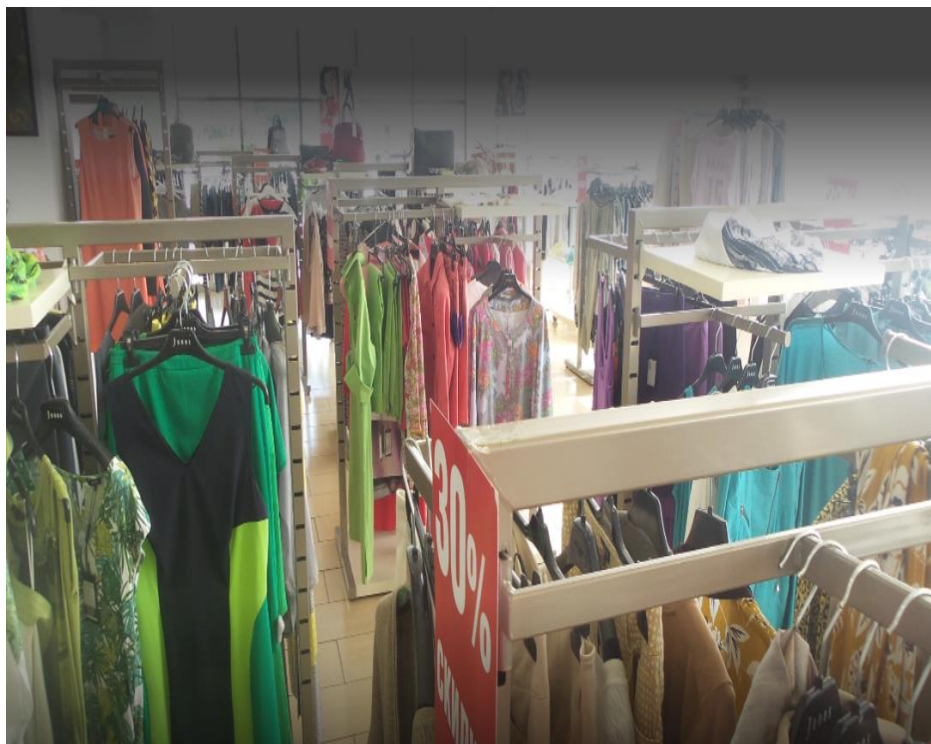


Рисунок 9 – «Феличи» дисконт

«Феличи-дисконт» была одной из самых больших торговых точек, по традиции магазин открылся в центре города в торговом центре «Аркада». Несмотря на то, что в торговом центре было достаточно много магазинов с подобным товаром, поток клиентов практически не снижался.



Рисунок 10 – ТЦ «Аркада»

Отличительной чертой отдела была просторная площадь и зона отдыха, если покупатель пришел за покупками не один, его компаньоны могли спокойно отдохнуть на диване, послушать музыку и почитать журналы. Также отдел имел собственный склад в том же помещении, что избавляло от необходимости выставлять все имеющиеся модели.

Вторая по охвату торговая точка открылась в торговом центре «Форум», здесь были представлены одежда, обувь и аксессуары только зарекомендованных брендов, преимущественно выбор был отдан поставщикам из Италии, однако, также было много вещей брендов из Германии.

Так как отдел был достаточно большой, пришлось увеличить штат сотрудников, теперь на смену выходило два консультанта одновременно.

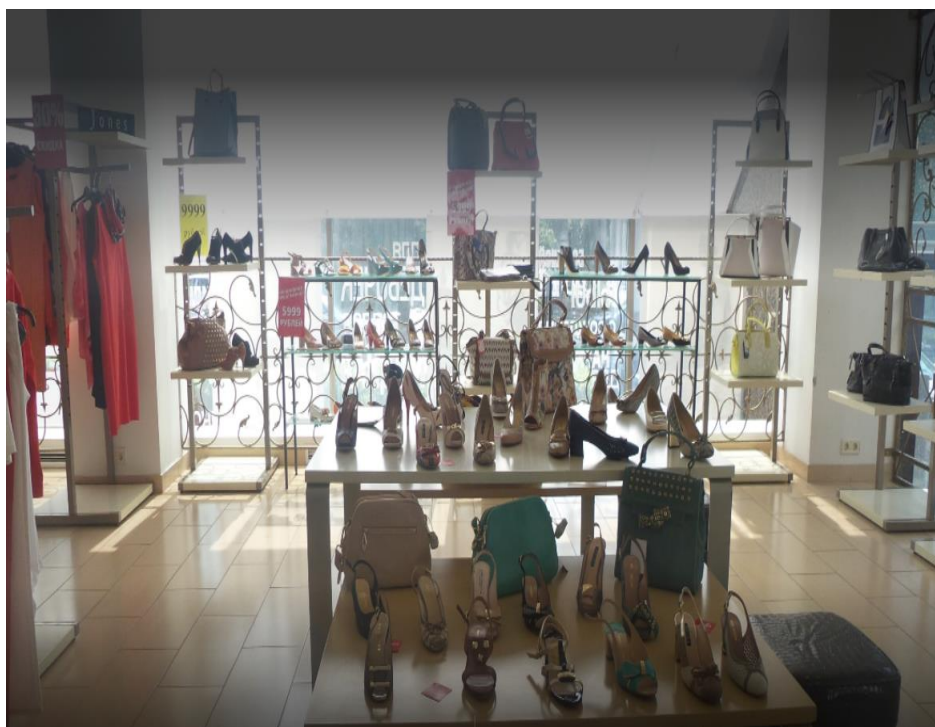


Рисунок 11 – «Феличи» в тц Форум

В 2009 году было принято решение открыть ООО «Борус» с уставным капиталом более 200 тысяч рублей. Конечно, производить закупки в прежнем формате стало просто не возможно, а затраты на транспортировку и хранение увеличили бы цену реализацию в десятки раз.

Кроме того, в течение нескольких последующих лет был открыт еще два магазина в Томске и Новосибирске под названием «Бон марше». Появился очень острый вопрос в развитии закупочной логистики.

Фактически «Бон марше» был наполнен также как «Феличи», в магазины были представлены те же бренды, продолжилось сотрудничество с брендами из Италии и Германии, однако появилась линейка одежды из Франции и был сделан акцент на верхнюю одежду: пальто, пуховки и так далее.

## **2.2 Структура управления предприятия**

На предприятие розничной торговли, как правило, существует три управленческих этапа – формирование организационной структуры, поиск и управление персоналом. Кроме того происходит управление различными операциями: финансовыми и прочими. Таким образом, когда происходит формирование структуры управления (на предприятии розничной торговли и в частности ООО «Борус»), важно выявить и распределить:

1. Политику управления и задачи,
2. Ресурсы,
3. Полномочия,
4. Ответственность,
5. Формы вознаграждения.

Все это необходимо для обеспечения эффективного удовлетворения потребителей, а также сотрудников предприятия и его руководства. При управлении ООО «Борус», директору приходится принимать во внимание множество потребностей, чтобы организационная структура работала бесперебойно.

В данный момент, структура управления предприятия намного проще, чем была раньше, так как в условиях снижения покупательских возможностей, повышения арендной платы и многих других факторов, розничную сеть пришлось сократить до одного магазина «Феличи», который в данный момент располагается в «новом ГУМе».

Не смотря на внушительное сокращение розничной сети, с точки зрения управления организационной структуры – выполнять управленческие функции стало намного легче. Так исчезла необходимость контролировать розничные точки, которые расположены в разных концах города, стало возможно контролировать всех сотрудников директору лично, также как и сотрудники, теперь имеют возможность быстро выйти на контакт с директором.

Так проблемы в работе торговой точки, или же личные проблемы (уход в отпуск, больничный и так далее), решаются на много быстрее. Во время управления были сложности с быстрым распределением задач, а также одновременной координацией работы магазинов.

Итак, предприятие ООО «Борус» было организовано в 2009 году, после чего сразу стало специализироваться как предприятие розничной торговли одеждой в специализированных магазинах. До 2017 имело достаточно крупную торговую сеть, однако, под воздействием внешних условий было принято решение о ее сокращении.

Чтобы осуществлять торговую деятельность предприятие имеет:

- Небольшой склад,
- Магазин,
- Специализированных сотрудников.

Хоть и не большой склад, выполняет ряд важнейших для магазина функций:

- Приемка товара от поставщиков, возможность его детального осмотра, чтобы избежать брака и дефектов,
- Накопление товарного запаса, хранение сезонных вещей,
- Подготовка внешнего вида вещей к продаже,
- Товарообеспечение магазина.

На рисунках 12 и 13 продемонстрировано управление ООО «Борус» до 2017 года и сейчас:



Рисунок 12 – Старая схема организации управления

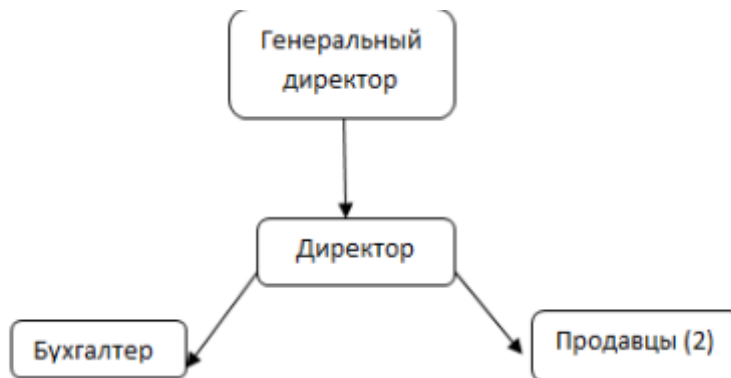


Рисунок 13 – Новая схема организации управления

На представленных схемах видно, что после сокращения розничной сети до одного магазина, пришлось значительно сократить штат. Изначально пришлось сократить количество продавцов, такое решение было принято уже после сокращения первого магазина.

Стоит отметить, что данная схема не учитывает магазин в городе Новосибирск, от которого пришлось отказаться в первую очередь.

После тотального сокращения торговых точек и штата сотрудников, пришлось отказаться от администратора, так как его функции мог выполнять директор самостоятельно, также пришлось воспользоваться услугами не постоянного бухгалтера, а аутсорсингом.

Сейчас магазин занимается распространение достаточно большого спектра одежды и обуви, сюда входят: резиновые сапоги, одежда из каталога 2018 и 2019, дутики, весенняя и летняя обувь, женские резиновые сапоги, ботинки Timberland, и многое другое.

На данный момент компанией управляют директор и генеральный директор, следует отметить, что большинство управленческих функций выполняет именно директор.

Директор является официальным и главным представителем компании. Он представляет её интересы, принимает финансовые и хозяйственные решения, а также занимается закупкой товара, занимается поиском площадей и принимает решение о расширении и сжатии бизнеса, ведет поиск и найм персонала. У директора нет заместителей, раньше эту функцию выполнял администратор, после закрытия большей части торговых точек необходимость в нем отпала.

К сожалению, в ООО «Борус» нет человека, который выполнял функции маркетолога или маркетингового отдела, на данный момент директору приходится самому проводить анализ ситуации на рынке, искать каналы сбыта. На данный момент существует два информационных канала, по которым происходит, сбыт продукции:

1. Маркетинг из уст в уста («сарафанное радио», неформальная передача данных/информации о товарах),
2. Реклама по телевидению,
3. Витрины магазина.

Всю бухгалтерскую отчетность ведет специально приглашенный бухгалтер, он ведет финансово-хозяйственный учет, проверяет оформление торговых операций, проводит инвентаризацию, рассчитывает полученных доход, а также заработную плату работникам, учет всех расчетов с работниками предприятия, бюджетом и внебюджетными фондами.

Продавцы-консультанты выполняют несколько функций:

1. Демонстрация товара,

2. Продажа товара,
3. Сохранение презентабельного вида товара (по мере необходимости вещи обрабатывают специально, чтобы не оставалось мятых следов или следов от косметических средств),
4. Украшение витрины и манекенов,
5. Приемкой товара и его оформлением.

Не смотря на список достаточно разнообразных обязанностей, выполнить их совсем не сложно и продавец-консультант вполне может с этим справиться даже один.

Как уже было сказано ранее, за несколько лет значительно сократилось количество магазинов, а именно до одного. А в декабре 2018 года появилась новая проблема – тотальное увеличение цен на аренду площадей, после чего было принято еще одно решение: начать снимать помещение с меньшей площадью. Из всех магазинов на сегодняшний день остался один «Феличи», на данный момент он находится в торговом центре ГУМ.

По данным РОСТАТа, в 2017 году выручка компании составила более 1 миллиона рублей. Следует отметить значительное сокращение выручки с 2016 года, по имеющимся данным в 2016 году выручка составляла более 4 миллионов рублей.

В рейтинге компаний по Томской области, она находится на 10720 месте, а в категории «одежда, спецодежда и фирменная одежда» на 101. На рисунке 14 представлен график динамики выручки в период с 2009 года по 2017, к сожалению более новых данных еще не предоставили.





Рисунок 14 – Анализ выручки

Рентабельность продаж составляет 7%, при рентабельности капитала в 108%. Как видно на рисунке 15, прибыль в сравнении с 2016 годом также снизилась.



Рисунок 15 – Анализ прибыли

Стоимость ООО «Борус» по оценкам независимых компаний составляет 751,5 тысяч рублей. При этом занимая 5941 место в Томской области по стоимости предприятия и 76 место в категории «одежда, спецодежда, фирменная одежда». Так как компания ведет свою основную закупочную деятельность в евро, цена компании также зависит от финансовых колебаний. Например, из-за повышения курса евро по отношению к рублю в 2017 году (с 63,8 до 68,8) стоимость компании также увеличилась, несмотря на снижение прибыли.



Рисунок 16 – Анализ стоимости

По данным сайта СБИС, который проводит анализ всех зарегистрированных компаний, сильными сторонами компании является деловая репутация компании на рынке.

### **2.3 Анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Борус»**

Торговая точка имеет множество поставщиков, из них выставляются на продажу 1-2 модели, поэтому было принято решение при анализе использовать только самых крупных поставщиков. Критерий их выбора был достаточно простой, а именно количественный и временной. Вниманию уделялись по большей части те компании, которые производят постоянные крупные поставки, в течение долгого времени.

При проведении анализа эффективности закупочной деятельности на предприятии, следует обратить внимание на такие факторы как «время», «цена», «надежность поставщика». Ведь именно эти факторы имеют не маловажную роль в работе торговой точке, особенно в таком временном периоде как межсезонье.

Проведение анализа обычно начинается с оценки временного фактора, под оценкой в данном случае понимается произведение контроля задержанных поставок и последствий опозданий поставок.

Для анализа были выбраны три основных поставщика: «Anna Rita N», «Maralla» и «Moreschi». На основе полученных данных, был сделан вывод об общих случаях задержек в поставках. В таблице 13, 14, 15 демонстрируются показатели оценки и временной период с 2017-2018 года.

Таблица 13 – Контроль фактора времени «Anna Rita N»

Показатели оценки	Осень/Зима	Весна/Лето	Осень/Зима
1. Количество задержанных поставок	2	3	0
2. Количество	10	4	0

случаев, когда просрочки вызвали ощутимое отсутствие нужных товаров.			
--	--	--	--

Таблица 14 – Контроль фактора времени «Maralla»

Показатели оценки	Осень/Зима	Весна/Лето	Осень/Зима
1. Количество задержанных поставок	0	1	1
2. Количество случаев, когда просрочки вызвали ощутимое отсутствие нужных товаров.	0	3	2

Таблица 15 – Контроль фактора времени «Moreschi».

Показатели оценки	Осень/Зима	Весна/Лето	Осень/Зима
1. Количество задержанных поставок	5	3	1
2. Количество случаев, когда просрочки вызвали ощутимое отсутствие нужных товаров.	12	6	4

Исходя из анализа полученной информации, можно сделать вывод, что количество случаев, когда была произведена задержка доставки не большая и не привела к значительным убыткам у торговой точки, однако, даже эти факторы, возможно, исключить при более раннем формировании партии заказа.

Для составления графика 1 были подсчитаны общие показатели задержек за два года.

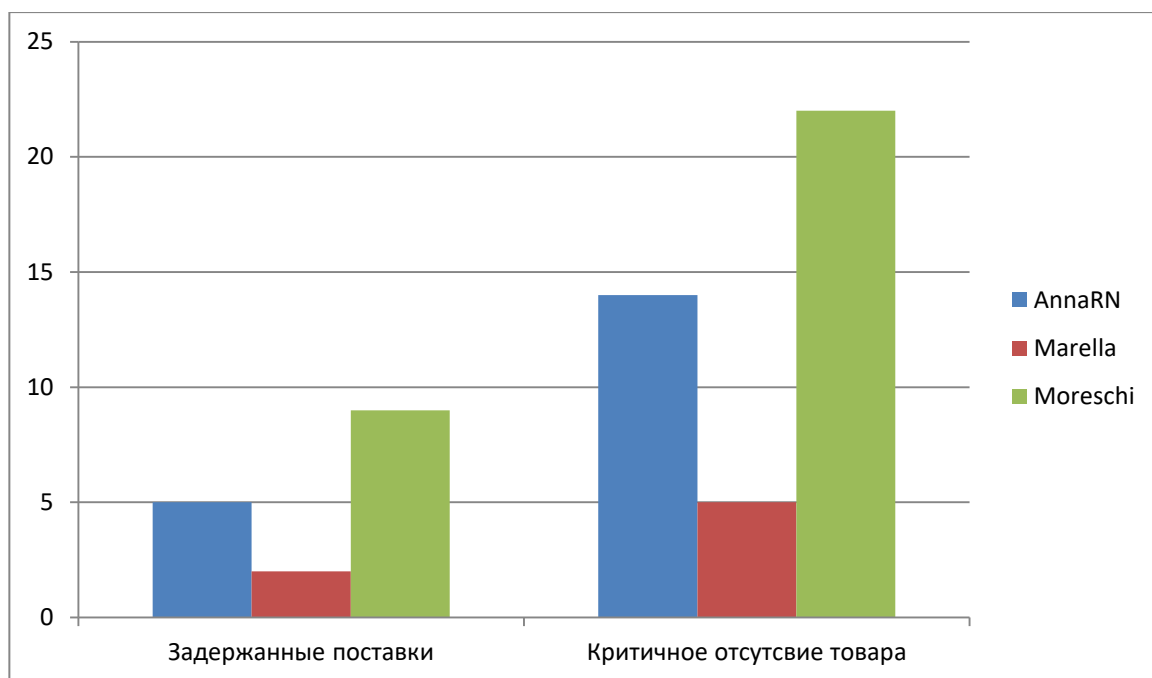


График 1 – Задержки поставок за отчётный период.

Можно сделать вывод, что меньше всех задержек у поставщика Anna-Rita N. В тоже время этот поставщик является одним из самых дорогих и экономически является не выгодным, так как партия заказа по условиям должна начинаться от 1000 Евро, что на данный момент составляет более 70 тысяч рублей, без учета транспортных расходов.

Следующий этап проведение анализа – оценка проведение закупок по «ценовому» фактору. Во время проведения анализа рассматриваются такие факторы как: затраты на транспортировку, разгрузку и общие затраты.

Также, был проведен анализ цен на транспортировку от потенциальных поставщиков, которые находятся на территории России. Более детально они будут представлены в 3 главе.

Для дальнейшего анализа, будет использоваться Российский бренд «RITINI», так как по характеристикам наиболее близок к заграничным брендам. В таблице 16 представлены средние цены на доставку.

Таблица 16 – Транспортные расходы

Наименование расходов	Поставщик	Потенциальный поставщик (ритини)
1. Транспортные расходы	5000	2000
2. Разгрузочные работы	1000	0
3. Итого	6000	2000

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что экономически выгодно на данном этапе развития компании, выбрать поставщиков с более доступной доставкой. Кроме того, у Итальянских поставщиков есть ряд особенностей:

1. В большинстве случаев в сезон они выпускают две коллекции. Так называемая «предколлекция» и «основная коллекция»,
  2. Минимальная сумма заказа партии должна составлять 1000-2000 евро, что на май 2019 года составляет больше 70 тысяч рублей.
  3. Отправка груза происходит в течение 15 рабочих дней из Италии.
- Разумеется, последний фактор не является самым критичным, так как Российские поставщики часто отправляют заказ, используя услуги Почты России, что также увеличивает время поставки. Но вместе с этим закупочная сумма партии начинается от 20 000 тысяч рублей, при этом в большинстве случаев существует возможность заказать пробную партию и цена поставки может снизиться.

Последний этап проведения анализа – оценка надежности поставщика. Чтобы его произвести, нужно посчитать всех основных партнеров в рейтинговой системе. Для этого нужно понять, какие критерии для предприятия являются приоритетными, соответственно по этим критериям и будет проводиться дальнейшая оценка поставщиков.

В таблицах 17, 18, 19 представлены рейтинги поставщиков, конечно, данный рейтинг является субъективным. Однако именно эти критерии были

выбраны как наиболее важные именно для «Борус», они отражают все требования, которые улучшают логистическую работу или наоборот останавливают. Именно поэтому удельный вес критериев может быть как положительным, так и отрицательным.

Такие показатели как поврежденные грузы, отказы от партий оцениваются с отрицательным знаком, так как могут нанести потери. Удельный вес рассчитывается по шкале от 0-1, оценка удовлетворенности по шкале 1-10, для проведения итоговой оценки следует умножить вес каждого отдельного критерия на оценку удовлетворенности, таким образом, становится, возможно, оценить общий рейтинг каждого поставщика.

Таблица 17 – Расчет рейтинга поставщика «Anna Rita N»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,35	4	1,75
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному в договоре	0,15	10	1,2
3. Условия платежа	0,15	6	0,9
4. Возможность внеплановых поставок	0,2	7	1,2
5. Финансовое состояние поставщика	0,2	10	2
6. Качество услуг	0,25	7	1,75
7. Число поврежденных грузов	-0,15	9	-1,35
8. Доля отказов от поставки	-0,15	9	-1,35

Всего:	1	60	6,1
--------	---	----	-----

Таблица 18 – Расчет рейтинга поставщика «Maralla»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,35	5	1,75
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному в договоре	0,15	8	1,2
3. Условия платежа	0,15	6	0,9
4. Возможность внеплановых поставок	0,2	6	1,2
5. Финансовое состояние поставщика	0,2	10	2
6. Качество услуг	0,25	7	1,75
7. Число поврежденных грузов	-0,15	8	-1,2
8. Доля отказов от поставки	-0,15	7	-1,05
Всего:	1	57	6,55

Таблица 19 – Расчет рейтинга поставщика «Moreschi».

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,35	4	1,75
2. Соответствие качества товара,	0,15	9	1,2

качеству, зафиксированному в договоре			
3. Условия платежа	0,15	5	0,9
4. Возможность внеплановых поставок	0,2	8	1,2
5. Финансовое состояние поставщика	0,2	10	2
6. Качество услуг	0,25	9	1,75
7. Число поврежденных грузов	-0,15	7	-1,05
8. Доля отказов от поставки	-0,15	7	-1,05
Всего:	1	56	6,7

При анализе поставщиков был сделан следующий вывод: Итальянские поставщики находятся приблизительно на одном уровне. Так как практически все компании по производству одежды и обуви отличаются качеством, долговечностью и сопровождаются модными тенденциями (стоят практически на одном уровне), среди них существует большая конкуренция, поэтому разрыв в итоговых баллах является минимальным. Все компании стремятся не уступать конкурентам.



Наглядно разрыв в итоговых оценках представлен на графике 1.

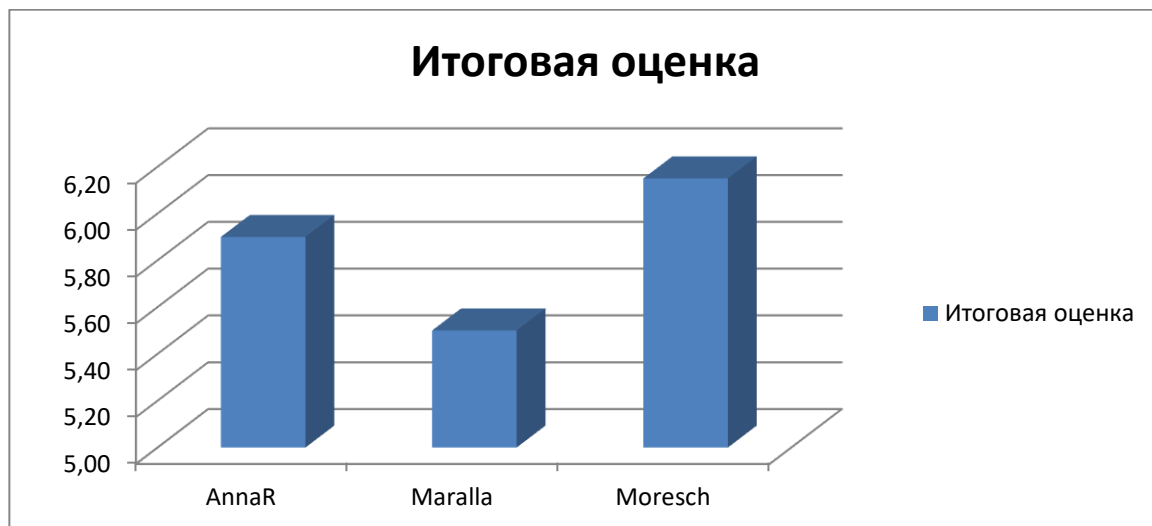


График 2 – Итоговая оценка

При этом бренд Moreschi несколько выбивается вперед в таких показателях как число поврежденных грузов и возврат продукции. У коллег из Италии множество сильных сторон: быстрая реакция на заявку, формирование нужного груза, быстра отправка и многое другое, но в тоже время закупочная цена этих вещей идет высокой изначально, высокий порог оптовой покупки.

Ко всему прочему расчет с поставщиками происходит в Евро, который на данный момент продолжает расти, разумеется, не стоит забывать и о расходах на транспортировку до Томска.

Был сделан вывод о необходимости поиска новых поставщиков. Проведя анализ мирового рынка, было выявлено, что Европейские и американские коллеги, при всех своих преимуществах не удовлетворяют потребности снижения издержек на закупочную логистику. Самыми оптимальными поставщиками оказались российский бренд «RITINI» и китайский «SHEIN», белорусский «Art Ribbon»

Исходя из проведённого анализа существующих поставщиков, можно попробовать провести такой же анализ потенциального поставщика, исходя из потребностей торговой точки и существующих отзывов, после чего провести рейтинговую оценку и выбрать самых оптимальных.

Таблица 20 – Расчет рейтинга поставщика «RITINI»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,15	7	2,45
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному в договоре	0,15	9	1,35
3. Условия платежа	0,15	8	1,2
4. Возможность внеплановых поставок	0,15	9	1,8
5. Финансовое состояние поставщика	0,20	7	1,4
6. Качество услуг	0,15	9	2,25
7. Число поврежденных грузов	-0,15	8	-1,2
8. Доля отказов от поставки	-0,10	8	-1,2
Всего:	1	65	8,05

Так как оценка производителя основана на отзывах клиентов и частично потребностях торговой точки, сложно сделать объективный вывод, однако привлекательные условия закупки оптовой продукции и условия доставки говорят нам о том, что следует попробовать сотрудничество с брэндом.

Таблица 21 – Расчет рейтинга поставщика «Shein»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,15	10	1,5
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному в договоре	0,15	9	1,35
3. Условия платежа	0,15	8	1,2
4. Возможность внеплановых поставок	0,15	2	0,3
5. Финансовое состояние поставщика	0,20	8	1,6
6. Качество услуг	0,15	7	1,05
7. Число поврежденных грузов	-0,15	4	-0,6
8. Доля отказов от поставки	-0,10	6	-0,6
Всего:	1	54	5,8

Таблица 22 – Расчет рейтинга поставщика «Art Ribbon»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка удовлетворенности	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Цена товара	0,15	8	2,45
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному	0,15	10	1,35

в договоре			
3. Условия платежа	0,15	9	1,2
4. Возможность внеплановых поставок	0,15	8	1,8
5. Финансовое состояние поставщика	0,20	9	1,4
6. Качество услуг	0,15	10	2,25
7. Число поврежденных грузов	-0,15	8	-1,2
8. Доля отказов от поставки	-0,10	8	-1,2
Всего:	1	70	6,5

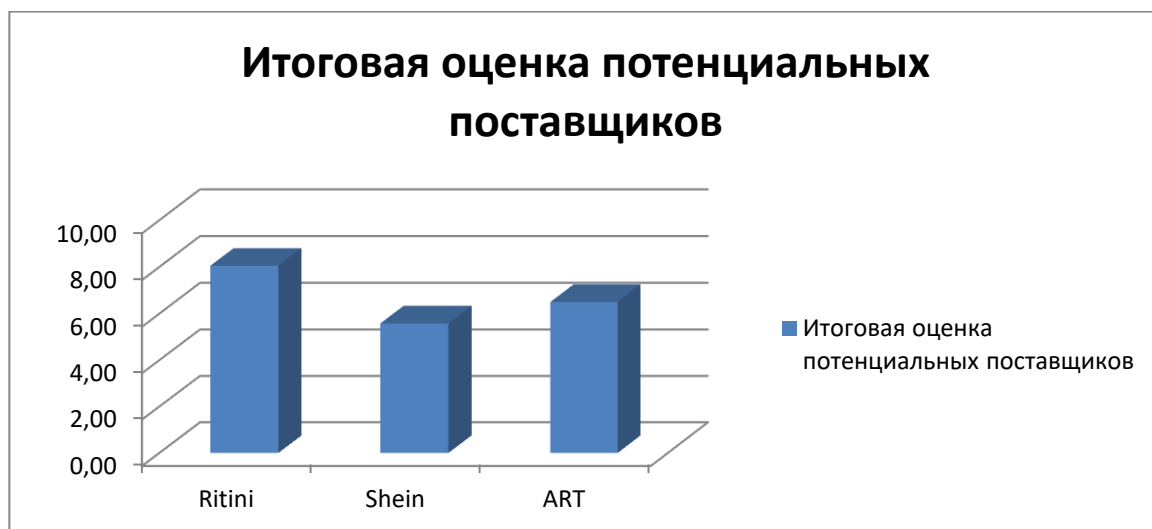


График 3 – Итоговая оценка потенциальных поставщиков

По итоговым оценкам новых поставщиков можно сделать вывод, что наиболее выгодные поставщики это Ritini и ART Ribbon.

### **3 Оптимизация управления заказами ООО "Борус"**

#### **3.1 Рекомендации по оптимизации системы управления заказами**

Совершенствование системы закупок на предприятие, является важным фактором для увеличения товарооборота, для мероприятий по снижению издержек при закупке и хранении товара, для улучшения финансового состояния предприятия и увеличения эффективности его коммерческой деятельности.

В ходе исследования информации был сделан вывод, что основные расходы связаны с высокой закупочной ценой самих товаров, а также в меньшей доле с нарушением сроков поставки, сбоями при доставке и деформации товара.

Исходя из этого, было принято решение проводить мероприятия по сокращению издержек, а также с последующим увеличением прибыли. После проведения анализа закупочной деятельности в ООО «Борус», хотелось бы предложить комплекс следующих мероприятий:

1. Изменение способа закупки,
2. Изменение частоты поставок.
3. При закупке мелких партий использовать личный транспорт.

Рассмотрим более детально каждый пункт.

Во-первых, следует пересмотреть поставщиков, с которыми компания сотрудничает на данный момент времени. В пункте 2.3 был проведен анализ всех основных поставщиков и выявлены их слабые стороны.

Кроме того стоит пересмотреть имеющийся ассортимент товара. Произвести анализ потенциальных покупателей и их индивидуальные потребности. На данный момент закупка товара для реализации на торговой точке проходит путем выбора из предложенного каталога наиболее привлекательного товара.

Детальный анализ потребностей потребителей позволит увеличить число поставщиков, а также снизить издержки на хранение. Кроме того, в ходе этого анализа появится возможность выявить наиболее «любимые»

позиции у покупателей. Посчитать это достаточно легко, путем проведения анализа продаж. Также возможно выявить наиболее частые критерии покупки какого-либо товара.

Так как в «Феличи» достаточно большой ассортимент предлагаемых товаров, логичнее делать акцент на сезонности. Например, какие расцветки более актуальны весной, какие материалы лучше подойдут для лета, какая подошва у сапог будет более практична зимой.

Во-вторых, появилась необходимость изменения способа транспортировки товара. Она обусловлена тем, что торговая точка может распродавать часть позиций ассортимента не один сезон, что в такой отрасли как «одежда и обувь», и долгая транспортировка говорит о том, что вероятность продажи товара снижается.

В-третьих, следует рассмотреть такой фактор как цена на товар. Формирование цены происходит следующим образом: после подсчета всех издержек делается наценка 40%. Пересмотр цены в тоже время происходит в межсезонье, когда одна партия сменяет другую, цена на товар при этом может, как снижаться, так и увеличиваться.

Первое, что следует сделать при пересмотре цен – проанализировать издержки и установить минимальную цену на товар. В нижний предел будут включены следующие показатели:

1. Затраты на транспортировку,
2. Хранение,
3. Складирование,
4. Подготовку товара для реализации.

Иными словами, включаются те аспекты, которые учувствуют в товарном движении, исходя из этого, происходит формирование нижней цены на товар.

После того, как была выявлена минимальная цена на товар, происходит поиск прямых конкурентов, а также установление их цен. После этого шага у нас появляется возможность снизить цену на товар, чтобы

привлечь внимание покупателей. Конечно, кроме самых популярных позиций, остаются те, что не пользуются таким масштабным спросом, однако, все равно продаются и будет неправильно их не учитывать. Цена на эти товары складывается таким образом, чтобы скрыть потери от более низкой продажи этих товаров

Один из самых важных моментов в реализации работы торговой точки - поиск клиента. На данный момент у компании механизм взаимодействия с клиентом не очень хорошо отлажен. Для привлечения клиентов используется метод «сарафанного радио», реклама по ТВ, а также витрина магазина.

Первый метод привлечения клиентов, спустя более 20 лет работы торговой точки, перестал быть эффективным. Такой, простой на первый взгляд, метод, изначально дал торговой сети большую фору при занятии своей ниши на Томском рынке.[36] Плюсы и минусы метода представлены в таблице 23:

Таблица 23 – Сильные и слабые стороны метода

Сильные стороны	Слабые стороны
Нет затрат на рекламу,	Магазин перестал влиять на продажи,
Рекомендации говорят о том, что у магазина качественный товар,	Возможности выйти на новый уровень снизились,
Дает доступ к клиентам, которых не смогли бы найти с помощью других каналов продвижения,	Нельзя дать точный прогноз,
Является подушкой безопасности, так как рекомендуют каждый сезон,	Клиенты приходят с определенными ожиданиями,
В эпоху социальных сетей и чатов, «сарафанное радио» выходит на новый уровень. Люди доверяют людям.	Невозможно контролировать

При анализе полученной информации, был сделан вывод, что при очевидных плюсах «Сарафанного радио», метод имеет очень много подводных камней. Так, например, менеджер перестает влиять на продажи, магазин находится в «режиме ожидания», пока его не порекомендуют,

клиенты приходят по одним и тем же каналам. Трудно спланировать закупочную деятельность, так как метод не поддается контролю.

Второй метод продвижения реклама на ТВ, оказался самым неэффективным.

Во-первых, увеличение клиентского потока увеличилось практически не значительно, что можно трактовать, как следствие межсезонья, а не следствие рекламных действий.

Во-вторых, реклама демонстрировалась очень редко, была короткой, плохо запоминалась и не демонстрировала предлагаемый товар.

Большим эффектом обладает привлечение покупателей через витрину магазина, где покупатели сразу могут увидеть продукт, который они запланировали изначально или решили купить нативно.

При ведении закупочной деятельности, предприятию очень важно иметь в виду не только такие очевидные факты работы как, например, транспортировка, но маркетинговую деятельность предприятия. Предприятие может покупать товар максимально выгодно, у тех поставщиков, которые никогда не срывают сроки поставки, самыми оптимальными партиями, но в этом не будет смысла, если товар не интересует покупателей. Закупочная деятельность в таком направлении как «одежда и аксессуары», непосредственно связана с анализом рынка.

Во-первых, специфика погодных условий. Для регионов западной Сибири это невероятно актуально. Ведь предприятие ведет торговлю по большей части с теми поставщиками, которые находятся на территории Европы и их продукция не будет актуальна в большинстве случаев. Поэтому при проведении закупочной деятельности, которая чаще всего происходит в межсезонье, важно обращать внимание на такие специфические условия.

Во-вторых, важно помнить о модных тенденциях, что актуально у нашей целевой аудитории. А также проводить опросы у непосредственных клиентов. Очень важно помнить, что нельзя выбирать между качеством самой транспортировки и качеством твоего заказа. Закупочная логистика



направлена на создание баланса в этих двух направлениях. А самое главное, что улучшать закупочную логистику можно бесконечно, возможно результат скажется на компании не сразу, но он будет в любом случае.

Благодаря смене поставщиков, компания сможет быть более мобильна в плане ценообразования. Как уже было сказано, цена на товар формируется исходя из расходов на транспортировку, доставку и так далее. Но к этим аспектам прибавляется еще и изначальная цена на товар.

Средняя цена товара у наших постоянных поставщиков 200 Евро, что на сегодняшний день составляет 14 000 тысяч рублей. Прибавляя транспортные расходы, расходы на хранение и так далее, цена вырастает еще на 4 000 рублей.

У новых поставщиков средняя цена товара составляет 2 000 рублей, при этом качество товара не снижается. При этом цена на транспортировку тоже уменьшается, таким образом, вместо 18 000 рублей, мы тратим 5 000. Конечно, расчеты будут меняться исходя из объема партии, но в любом случае у компании резко снизятся издержки и на закупку товара, и на транспортировку.

Стоит отметить, что по новому курсу закупки еще не проводились, поэтому смена поставщика сейчас более чем актуальна.

Компания много лет находится на одной уровне закупочной логистики, ассортимент расширяется по большей части субъективно, и с каждым годом ориентация на людей становится все меньше.

В пункте 1.1 были рассмотрены аспекты оптимальной партии заказа, для магазина, который занимается розничной продажей одежды, эта формула была адаптирована под ассортимент «Феличи»

$$TC(Q) = M \div QK + 0,5 \times QP \times (r + 1) \div 100 \quad (10)$$

Исходя из специфики работы, формуле были даны следующие обозначения:

$P$  – цена единицы товара,  
 $n$  – количество поставок в период год,  
 $M$  – среднее количество покупок за год,  
 $K$  – постоянные расходы на приобретение,  
 $Q$  – объем партии – это постоянное количество товаров, которое нужно закупать через равные промежутки времени, единиц,  
 $l$  – норма расхода на хранение материала, %,

$r$  – альтернативная стоимость хранения материалов на складе, будет равна 0, так как в данный момент склад находится в магазине и не требует дополнительных расходов.

Для проведения расчета, были взяты категории из ассортиментной матрицы, которая наиболее популярны в – платья, юбки. Подобный анализ, возможно, провести по всей ассортиментной матрице, но в нашем случае сделать это достаточно сложно, так как поставщиков много и в большинстве случаев производится закупка не конкретных единиц товара, а 2-3 разновидностей.

$$TC(Q) = 35 \div 10 * 20000 + 0,5 \times 10 * 2500 \times (0 + 1) \div 100 = 125.1 \quad (11)$$

Таким образом средние годовые затраты на поставку платьев и юбок будет составлять 125.1 тысячу рублей.

В ходе анализа функции, можно вывести форму подсчета оптимальной партии заказа товара, выглядеть она будет следующим образом:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{35 \times 20000}{2500 \times (0+1)}} = 16,7 \quad (12)$$

Оптимальная партия заказа должна составлять 16-17 единиц. Исходя из этого, оптимальное количество поставок в год можно рассчитать по следующей формуле:

$$n = \frac{35}{16,7} = 2.09 \quad (13)$$

Исходя из расчетов оптимальное количество поставок в год равно 2. Другими словами есть смысл заказывать раз в сезон большими партиями. Например, сезон весна-лето и осень-зима.

Для проведения анализа и оптимизации закупочной деятельности следует провести опрос актуальности ассортиментной матрицы, опросной группе (женщины от 23-35 лет), были представлены самые продаваемые модели в текущем сезоне, а также несколько моделей из каталога весна-лето, которые не закупили.

Прежде чем провести анализ, следует понять потенциальную целевую аудиторию магазина. При помощи личных наблюдений и наблюдений консультанта удалось выяснить, что потенциальными клиентами являются женщины возраста 40+.

При опросе клиенток выяснилось, что выбор покупки в данном магазине обуславливается высокими требованиями к качеству вещи, в тоже время стало понятно, почему аудитория более юного возраста не делает покупки в данной торговой точке.

В проведенном опросе прошло участие 16 человек, это именно та потенциальная аудитория, которая нужна магазину для оптимизации закупочной деятельности. В ходе опроса были предложены фото уже имеющихся товаров, а также потенциальные. Также участники были проинформированы о составе и цене за товар.

При составлении анкеты особое внимание уделялась тем вопросам, которые могут изменить частично формат закупочной логистики, разумеется, чтобы не был потерян имидж магазина, который формировался около 20 лет. В анкете были представлены следующие вопросы:

- Возраст,
- Имя
- Место работы/учебы,
- Какие качества важны при покупке вещи,
- Демонстрация предложенных вариантов,

- Описание состава,
- Готовы ли вы купить вещь за эту цену?

Таблица 24 – Анкетирование

Имя	Возраст	Место работы/учебы	Какие качества важны при покупке вещи	Готовы ли вы купить вещь за эту цену?
Александра	23	Школа	Долгая носка	Нет
Диана	24	Тпу	Внешний вид	Да
Елизавета	27	Дизайнерское бюро	Внешний вид, удобство стирки	Да
Анастасия	25	Газпром	Натуральные материалы	Да
Кристина	24	МГУ	Внешний вид и комфорт	Нет
Юлия	22	ИП	Внешний вид, удобство	Нет
Алина	22	Визажист	Внешний вид	Нет
Светлана	33	Лама	Внешний вид	Да
Евгения	30	Домохозяйка	Практичность	Нет
Марина	35	Домохозяйка	Легко стирать	Да
Оксана	35	Юрист	Комфортность	Да
Ольга	29	Школа	Внешний вид, практичность	Да
Мария	23	ТПУ	Прочность, внешний вид, комфорт	Нет
Анна	24	Банк	Внешний вид	Нет
Катерина	22	Магазин одежды	Удобство	Нет
Татьяна	34	Домохозяйка		Да

После проведения опроса стало понятно, что наши потенциальные покупательницы обращают больше внимание на внешний вид вещи и её практичность, удобство и комфорт в носке переходят на второй план, вместе с этим было отмечено, что, несмотря на хороший состав вещи, данную сумму заплатить за нее не готовы.

На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что большая часть, девушек, которые были готовы купить предложенную вещь, возрастом близко с той целевой аудиторией, которая есть на данный момент. Более того часть девушек выбрала потенциальной покупкой вещи, которые были предложены из каталога. Из чего можно сделать вывод, что следует расширить ассортиментную матрицу.

### **3.2 Ожидаемый результат применения предложенных рекомендаций**

Главный ожидаемый результат – сокращение издержек на закупку, транспортировку, повышение покупательской способности, привлечение новых клиентов.

Как уже говорилось ранее, одним из важных моментов оптимизации будет смена существующих поставщиков. Есть ряд параметров, которые являются особо важными в нашей деятельности, в том числе и образование цены. Такая модернизация обусловлена анализом, который был проведен во второй главе диссертации.

Во-первых, существующие поставщики имеют высокую закупочную цену, что на текущий момент времени для торговой точки не совсем приемлемо. Сохраняя высокую цену на товар, мы значительно сокращаем его потенциальную продажу. После смены посредников, ожидаются более быстрые и сжатые сроки поставки, а также снижение транспортных расходов минимум в два раза.

Во-вторых, длительные и затратные транспортировки повышают общие издержки, что также не дает возможности быть более гибким в

образовании цены. Как следствие увеличивается срок окупаемости у вложений в новые поставки. При минимальных затратах на транспортировку снизится и закупочная цена, что позволит быть более конкурентно способными.

После проведения рейтинговой оценки поставщика и общего анализа существующих поставщиков, был сделан вывод об отказе сотрудничества со старыми поставщиками на неопределённый период времени. Так как закупка товара происходит в иностранной валюте (евро) и имеет высокую оптовую цену изначально, торговая точка не может делать дополнительную закупку партий, розничная цена значительно вырастает.

Учитывая среднюю партию закупки, а также расходы на отгрузку и транспортировку товара, можно сделать вывод, что стоимость средней партии составляет 85 000 рублей. При условии, что оптовая закупка начинается от 1000 евро, а средняя цена вещи 200 евро, мы получаем 5 вещевых единиц (одна модель и вся размерная сетка).

С поставщиком Ritini, такая же партия, с учетом транспортных расходов выйдет в 18 тысяч рублей. Таким образом, экономия транспортных расходов за одну доставку составляет 67 тысяч рублей.

Полноценное внедрение оптимизации систем еще не началось и несколько сложно говорить о конечном результате. Однако предполагаются качественные изменения в нескольких сферах.

Во-первых, самые большие изменения в отношении закупочной логистики предприятия ожидают сами товары. В ходе исследования выяснилось, что имеющиеся модели в большинстве случаев не соответствуют ожиданиям потенциального клиента. На данный момент торговая точка имеет сложившуюся целевую аудиторию, от которой нет смысла отказываться, так как многие клиенты посещают магазин годами и рекомендуют его своим друзьям.

Также имеется потенциальная целевая аудитория более юного возраста, которая хотела бы приобрести вещи и обувь в торговой точке, но отсутствие более современных трендов или высокая цена их отпугивает.

Для реализации проекта были приняты следующие решения:

1. Провести полноценный анализ имеющихся товаров, ликвидировать неактуальные остатки (распродажи и тд),
2. Провести комплексный анализ ассортимента и отказаться от закупок не актуальных моделей,
3. Расширить ассортимент одежды для женщин размера +,
4. Заключить договоры на поставку одежды более дешёвых, но молодежных брендов.

При работе над оптимизацией закупочной логистики, было принято решение не отказываться полностью от старых методов закупки. Именно поэтому нужен пересмотр ассортиментной матрицы, для того чтобы оставить несколько сильных поставщиков, а остальных заменить новыми. В формате данной торговой точки не подразумевается наличие большого количества поставщиков, так как масштабы, которые мы сейчас имеем, этого не позволяют.

Изучив рынок направления Plus size, был сделан вывод, что в мировом масштабе направление очень давно и очень хорошо распространено, но в формате конкретного города не очень хорошо развито. Имеющиеся магазины предлагают некрасивую одежду, что примечательно в черных оттенках. Так как было отмечено, что часть наших клиенток имеют размеры +, стало очевидно, что следует несколько расширить линейку.

Множество брендов по всему миру способно предоставить данные услуги, но оказалось, что найти поставщиков не так легко, так как большинство потенциальных поставщиков – крупные сети по типу H&M, Asos, Mango, s. Oliver. Ко всему прочему, учитывая специфику погодных условий региона, было предпочтительно, чтобы одежда оставалась не только красивой, но и удобной.

Всем этим параметрам удовлетворяло два бренда Svesta.com и Eileen Fischer Plus. Первый представитель оказался из России, что является несомненным плюсом так как учитывает и погодные условия и специфику Российских женщин, более того компания имеет три линии одежды, что в дальнейшем может расширить условия для сотрудничества.

Кроме того, предприятие само готово сотрудничать со сторонними торговыми точками, заключить договор о поставке именно на оптовую закупку возможно прямо на сайте компании, а также возможен вариант мелкосерийного опта.

Что касается второго бренда, то в этом случае выйти на контакт с представителями оказалось сложнее, ввиду отдаленности компании, но предприятие уже имеет опыт контакта с подобными компаниями, поэтому реализация данной линии одежды временно откладывается.

Изменения в формате закупочной логистики предприятия – необходимость, к которой рано или поздно приходит любая компания. Это не панацея от всех проблем. Пересмотр логистических цепей не приведет к быстрому приросту прибыли, однако способен вывести компанию на новый уровень, сократить издержки и так далее. Резкий спад продаж и сокращение торговых точек, в нашем случае, заставил задуматься о верности функционирования логистической цепи, как над одним из компонентов торговли.

Кроме того подвергнется изменениям и сбытовая логистика. В ходе написания работы, было выявлено, что существующие каналы сбыта не эффективны, более того фактически не помогают развитию. Также было выяснено, что компания не использует современные ресурсы в продвижении своих товаров.

Для реализации задуманного было принято решение создать аккаунт в социальной сети инстаграм. Так клиентам будет доступна информация об акциях, скидках, новых поступлениях, для отдаленных покупателей возможна услуга доставки. Компания не ставит своей целью торговлей на все



города и страны, так как понимает свои силы и масштабы, однако, такая возможность будет существовать за отдельную плату при желании у клиента.

Рынок города Томска достаточно богат представителями розничной торговли в сфере одежды и обуви, поэтому при поиске новых поставщиков был сделан еще один акцент: оригинальность. Все предыдущие партнеры имели множество плюсов: качество пошива, минимальные срывы поставок, частое обновление коллекций, однако, все эти преимущества шли вместе с модой, иными словами каждую качественную вещь мог сделать другой бренд, но за меньшую сумму и не смотря на разницу в материалах, она станет более привлекательна.

Или же наоборот, возможно при успехе определенного принта или фасона, его будут повторять в той или иной степени ближайшие конкуренты. Поэтому был сделан акцент на оригинальность, сотрудничество с тем брендом, который привлечет абсолютно разную целевую аудиторию.

## 4.Корпоративная социальная ответственность

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ71	Домнич Дарье Олеговне

Школа	ШИП	Отделение (НОЦ)	ШБИП
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	27.04.05 Инноватика

Тема ВКР:

Инновационные технологии в корпоративном обучении	
<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объект исследования –ООО «Борус» Предмет исследования – Закупочная логистика предприятия Область применения: Закупки
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<b>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</b> – специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; – организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ – ГОСТ Р ИСО 26000-2010 – SA 8000 – ГОСТ 12.0.004-2015 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация
<b>2. Производственная безопасность:</b> 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия	– Освещение рабочего места; – Температурный режим помещения; – повышенная пыльность и задымленность атмосферы; – повышенное либо низкое влагосодержание;
<b>3. Экологическая безопасность:</b>	– интенсивность запаха образца изделия и водной вытяжки не должна превышать 2 баллов; – Материалы для изготовления одежды, контактирующие с кожей человека (далее - изделия), должны быть безопасны для здоровья человека и отвечать требованиям

	<p>настоящих санитарных правил по органолептическим, санитарно-химическим, и токсиколого-гигиеническим показателям;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– значение индекса токсичности, определяемого в водной среде, должно быть в пределах от 70 до 120%; в воздушной среде - от 80 до 120% включительно. Значение индекса токсичности, определяемого с помощью люминесцентного бактериального теста, должно быть меньше 20%</li> </ul>
<b>4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пожары</li> <li>– Взрывы</li> <li>– Разрушение зданий</li> </ul>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ООД ШБИП	Атепаева Н.А			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Домнич Д.О		

Социальная ответственность в бизнесе – прежде всего комплекс обязательств, который направлен на реализацию внутренних и внешних социальных программ.

В дипломной работе был проведен анализ закупочной деятельности предприятия ООО «Борус», которое занимается розничной торговлей одежды, обуви и аксессуаров из Италии, Германии, Турции, Китая и Франции. После проведения анализа закупочной деятельности предприятия, были выявлены его слабые и сильные места. Концепция дипломной работы подразумевает не только проведение анализа закупочной деятельности

предприятия, но и проведения комплекса мероприятий по устранению или модернизации слабых мест.

Пользователями разработанной программы будут являться менеджеры магазина, а также его консультанты. На данный момент магазин «Феличи», находится по адресу торговый центр «Новый Гум», город Томск, Томская область, переулок 1905 года 14/1.

Прежде всего, социальная ответственность распространяется на работников торговой точки и её гостей. Самый важный момент, который был рассмотрен в первую очередь, противопожарная безопасность. Так как торговая точка, как и её соседи имеет множество элементов декора для витрин, которые могут легко воспламениться, кроме того здание достаточно старое, что увеличивает риск возгорания.

Кроме того, магазин занимается реализацией обуви, в производстве которой используют резиновую подошву, весь имеющийся товар следует детально проверять по сертификатам качества. Также немало важно дать оценку рабочему месту каждого сотрудника, соответствует ли оно всем техническим нормам.

Торговая точка оборудована в соответствии с нормами техники безопасности. Рабочая зона менеджера содержит: компьютерный блок, монитор, клавиатуру, компьютерную мышь, настольное освещение (помимо общего света), компьютерный стол и кресло. Освещение 300 ЛК – согласно нормам освещения рабочего места. В процессе подготовки рабочего места, руководство опиралась на такие правовые документы как:

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197 – ФЗ (ред. от 01.04.2019);
- 2.ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;
3. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Вместе с этим были рассмотрены вопросы о режиме рабочего времени, так как магазин работает без перерывов и выходных, было важно организовать правильную работу консультантов.

Опираясь на ТК РФ (Статья 100. Режим рабочего времени), был произведен найм 3 консультантов, которые работают в удобном им режиме (в ходе работы график корректируется), в результате каждый сотрудник отработывает в месяц не меньше 10 рабочих смен и отдыхает не меньше 15 дней.

Обеденное время и время отдыха разбито в течении всего рабочего дня, сотрудник может сделать перерыв на обед или отдых в любое время, исходя из клиентского потока, однако, закрыть магазин на час возможности нет.

Эргономические составляющие, в данном случае, рассматриваются как прилавки, примерочные, расчетные узлы и стеллажи [ГОСТ 55525-2017] В случае с прилавками соблюдаются следующие требования:

1. Общая ширина подхода в торговом зале должна быть около 300 см
2. При учете габаритов каждого человека, существует усредненная ширина и толщина тела (60 см на 57 см),
3. Подходы должны проектироваться исходя из максимальной ширины человека. (Те прилавки, которые находятся в зоне движения)

Стеллажи:

1. Максимальная ширина прохода между стеллажами может достигать 230 см, однако, в нашем случае ограниченного пространства допускается 130 см,
2. Высота стеллажей около 130 см, исходя из среднего роста мужчины – 180 см и среднего роста женщины 170. Таким образом, интересующие товары находятся на расстоянии вытянутой руки.
3. Расчетно-кассовые узлы должны иметь между собой расстояние не менее 90 см. однако мы имеем один кассовый аппарат и

терминал, поэтому соблюдение этого параметра является не возможным.

Примерочные кабинки составляют ширину 100 см, при минимальном параметре 90 см и имеют высоту 185-190 см.

Для анализа факторов, которые могут оказать опасное и вредное воздействие на покупателей и работников торговой точки, был проведен сбор данных и сделан вывод о потенциальных угрозах. В таблице 25 представлены опасные и вредные факторы:

Таблица 25 – Возможные опасные и вредные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Закупка	Погрузка	Продажа	
1. Нарушены правила охраны труда	+	-	-	ГОСТ 12.0.003-2015,
2.Нарушения гигиенических требования к материалам для изготовления одежды	+	+	+	СанПиН 2.4.7/1.1.1286-03 с изменениями на 28 июля 2010 года
3.Недостаточная освещенность рабочей зоны	+	+	+	ГОСТ Р 55710-2013

Кроме того существуют такие ограничения как:

- Интенсивность запаха образца изделия и водной вытяжки не должна превышать 2 баллов;
- Материалы для изготовления одежды, контактирующие с кожей человека (далее изделия), должны быть безопасны для здоровья человека и отвечать требованиям настоящих санитарных правил по органолептическим, санитарно-химическим, и токсиколого-гигиеническим показателям;

- значение индекса токсичности, определяемого в водной среде, должно быть в пределах от 70 до 120%; в воздушной среде – от 80 до 120% включительно. Значение индекса токсичности, определяемого с помощью люминесцентного бактериального теста, должно быть меньше 20%.

На основе данных из таблицы 26, стало возможно провести анализ опасных и вредных факторов производства. При анализе этапа производственной безопасности, был сделан вывод, что предприятие имеет 4 фактора, которые влияют на работу торговой точки, более подробный анализ вредных факторов представлен в таблице 26

Таблица 26 – Анализ опасных и вредных производственных факторов

Фактор	Источник возникновения фактора	Воздействие фактора на организм человека	Приведение допустимых норм с необходимой размерностью	Предлагаемые средства защиты
1. Рабочая зона не соответствует нормативным актам	Отсутствие мебели (офисное кресло, стол и тд) Несоответствие температурным режимам Соответствие рабочего места нормам квадратуры Уровень шума	Боли в спине, возникновение остеохондроза, Снижение иммунитета, Головные боли, мигрени	80дБА. Максимальные уровни звука А, измеренные с временными коррекциями S и I, не должны превышать 110 дБА и 125 дБА соответственно. А пиковый уровень звука С не должен превышать 137 дБС.[СанПиН 2.2.4.3359-16] Площадь одного рабочего места в офисе для	Закупка удобной мебели, покупка кондиционера .

			сотрудника, работающего на компьютере с плазменным или жидкокристаллич еским монитором, должна составлять не менее 4,5 кв. м.[СанПиН 2.4.2.2821-10]	
2.Отсутствие знаний о технике безопаснос ти на рабочем месте	Халатное отношение сотрудника к собственной безопасности.	Увеличение вероятности возникнове ния травмы на рабочем месте	[ТИ Р М-046-2002 (утв. постановлением Минтруда РФ от 24 мая 2002 г. N 36)], К работе в качестве продавца непродовольствен ных товаров допускаются мужчины и женщины, прошедшие обучение по специальности, обучение безопасности труда по действующему оборудованию каждые 2 года, а	Постоянный инструктаж сотрудников



			по новому оборудованию - по мере его поступления на предприятие, но до момента пуска этого оборудования в эксплуатации [ТОИ Р-95120-027-95]	
3.Недостаточная освещенность рабочей зоны	Халатное отношение арендодателя	Ухудшение зрения, вероятность получения травм	основные требования к освещению, они описаны в разделе IV. Требования к освещению на рабочих местах, оборудованных ПЭВМ: Освещенность на рабочем столе:300-500 лк Освещенность на экране ПЭВМ:не выше 300лк Блики на экране:не выше 40 кд/м² Прямая блесккость источника	Уведомить хозяина помещения о проблеме, после чего следить чтобы свет соответствовал нормам безопасности

			<p>света:200 кд/м<sup>2</sup></p> <p>Показатель ослепленности:не более 20</p> <p>Показатель дискомфорта: не более 15</p> <p>Отношение яркости -между рабочими поверхностями:3:1-5:1</p> <p>-между поверхностями стен и оборудования:10:1</p> <p>Коэффициент пульсации: не более 5%.</p> <p>[СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03]</p>	
4.Противопожарная безопасность	Не соблюдение техники безопасности, халатное отношение к противопожарной безопасности, отсутствие огнетушителей	Так как торговая точка находится в здании старой постройки и имеет «соседей», которые украшают свои	По закону (ФЗ №128) собственник обязан иметь договор с лицензированной организацией, осуществляющей обслуживание противопожарных систем. Обслуживающая	Инструктаж сотрудников, информирование сотрудников и посетителя о направлении к запасному выходу (путем табличек),

		<p>витрины легко воспламеняе мыми материалами , такое чрезвычайно е происшеств ие может привести к большим потерям, в том числе и летальным исходам.</p>	<p>организация должна иметь лицензию МЧС.</p>	<p>следить за соответствие м пожарного выхода норам, наличие огнетушителя , избегать легковосплам няющихся материалов в оформлении витрин.</p>
--	--	--	---	--

В предыдущих подпунктах были выявлены опасные факторы и проведен их комплексный анализ, в связи с полученными данными был разработан мероприятия, которые призваны предотвратить чрезвычайные происшествия.

1. Чтобы рабочая зона соответствовала нормативным актам, первое, что нужно сделать – детально изучить их как администрации, так и работникам рабочей точки. В нашем случае рабочие места делятся на два типа: офисное место менеджера и рабочее место консультанта. Для всех случаев характерна главная проблема – удобная рабочая зона. Не смотря на то, что о комфорте сотрудников подумали заранее, необходимо постоянно поддерживать адекватное состояние всего оборудования. Так появится возможность снизить вероятность возникновения риска.

2. Не смотря на то, что безопасность на рабочем месте является одним из самых основных моментов, многие сотрудники достаточно халатно к этому относятся, в связи, с чем увеличивается риск возникновения производственных травм на рабочем месте. Одно из возможных решений –

сделать рабочее место максимально безопасным, в том числе расширить расстояние между рядами в торговом зале. Проведение инструктажа раз в определенный период обязательно.

3. Не достаточная освещенность рабочей зоны приводит не только к снижению работоспособности человека, но и к потере клиента. Очень часто, когда клиент не может рассмотреть какую-либо деталь в изделии, он уходит в другой магазин. Кроме того, правильное освещение имеет маркетинговый эффект.

4. Не осведомленность в отношении пожарной безопасности, приводит к очень большим потерям, в том числе и человеческих жизней. Несмотря на то, что на данный момент торговая точка снимается в аренду, необходим личный контроль состояния противопожарной безопасности. В частности запасных выходов, важно следить, чтобы они были доступны, не завалены мусором. Также следует проверить, как работает и работает ли вообще пожарная сигнализация, соответствуют ли огнетушители срокам годности.

Несмотря на то, что предприятие не изготавливает одежду и обувь, оно должно следить за состоянием экологической безопасности уже поступающего товара.

Экологически чистая одежда нужна для комфортного физического состояния человека. В современном мире натуральные ткани и материалы спешно отходят на второй план, на их место встают более дешевые ненатуральные аналоги. Однако следует помнить, что не все они соответствуют нормам и требованиям экологической безопасности.

Такое безобидное направление как одежда, при не соблюдении экологических норм при постоянном контакте с человеком, может наносить вред работе его внутренних органов и психомиметики в целом, ведь одежда покрывает практически 80% нашего тела.

Кроме сертификатов качества, при покупке одежды важно помнить, соответствует ли она некоторым аспектам, которые делают ее ношение

безопасным. Так, например, магазин не включает в свою продажу вещи, которые не отвечают гигиеническим требованиям. В данном случае, под гигиеной понимается то, что одежда или обувь не должна нарушать естественный процесс развития организма, а, наоборот, при возможности совершенствовать его физиологические способности. Ошибочно предполагать, что организм человека развивается только до определенного возраста, это происходит постоянно, именно поэтому при выборе одежды и обуви важно выбирать не только, что модно, но и что удобно.

Кроме того не стоит забывать о физиологических особенностях человека, которые разумеется также следует учитывать. Речь идет не только об очевидных особенностях, таких как узкая/широкая голень, высокий или низкий рост и так далее. Речь идет о тех особенностях, которые не видны человеческому глазу, например, сейчас возвращается мода к ношению корсета, но важно помнить, что излишнее сжатие грудной клетки приводит к деформации ребер, а также к нехватке кислорода и как следствие гипоксии мозга.

Более наглядно этот пример демонстрируется в обувном направлении. И подборе неудобной колодки, у ребенка может развиваться плоскостопие, но так как торговая точка не занимается реализацией детской обуви, будет более правильно привести пример на представительницах прекрасного пола, которые часто страдают деформацией стопы в области сустава большого пальца ноги (халюс вальгус).



Рисунок 17 – Халюс вальгус

Частое ношение обуви на высоком каблуке приводят к таким необратимым последствиям, которые убираются только хирургическим путем. Заболевание прогрессирует долго и часто человек не обращает на него внимания, ссылаясь на появление натоптышей или мозолей. При этом развитие плоскостопия вызывает ношение обуви без каблука вообще, оптимальным вариантом будет носить каблук 3-5 см.

К гигиеническим свойствам одежды также можно отнести её легкое снятие, советоваться возрастным особенностям человека, а также должна соответствовать температурным особенностям сезона. Например, содержание в составе одежды шерсти в летний период не желательно, так как будет способствовать быстрому повышению температуры тела, а кожа будет меньше дышать. Кроме всего прочего одежда не должна быть токсичной и загрязненной.

При проведении закупочной деятельности, магазин следит, чтобы соблюдались следующие требования к одежде:

1. В зависимости от периода, она должна защищать от внешних воздействий: солнце, холод, ветер и так далее,

2. Должна обеспечивать нормальную температуру тела, дыхания кожи, не мешать кровообращению, не мешать выводу из организма продуктов обмена.

Отдельно хочется обратить внимание на обувь, а именно на её гигиенические свойства. В первую очередь она должна защищать стопу от постоянного воздействия внешней среды и предотвращать механические повреждения. Поэтому важно выбирать обувь из натуральных материалов, именно они создают благоприятный микроклимат вокруг стопы и поддерживают температурно-влажный режим. Верное соблюдение всех вышеперечисленных моментов, препятствует развитию грибка и бактерий на стельке, которая непосредственно контактирует со стопой, и избавляют человека от многих неприятных заболеваний.

В случае игнорирования требований к качеству обуви часто развиваются такие заболевания как:

1. Нарушение нормального крово- и лимфообращения,
2. Нарушение нормального функционирования опорно-двигательного аппарата,
3. Появлению мозолей и потертостей.
4. Низкая воздухо- и паропроницаемость материала обуви способствует потению ног, образованию воспалительных процессов.

При покупке такой одежды как платья, блузы, юбки, кофты и так далее, прежде всего обращается внимание на то какие материалы используются при её производстве (натуральные, искусственные, синтетические). Особое внимание уделяется токсичности материала, особенно, если одежда из синтетического материала. (она не должна быть токсичной).

Считается, что текстильный материал не токсичен, если индекс находится в пределах 70% -120% (СанПиН 2.4.7/1.1.1286-03.) Также важно помнить, что токсичность увеличивается за счет красителей. К сожалению

натуральные красители пигменты практически вытеснили с рынка искусственные и синтетические.

Таблица 27 – Сравнение видов ткани

Вид	Натуральная ткань	Ненатуральная
Функция		
Минимальная усадка	+	-
Устойчивость к гниению	+	-
Несминаемость	+	-
Высокая формоустойчивость	+	-
Износоустойчивость	+	-
Яркость и стойкость окраски	+	-
Низкое влагопоглощение	-	+
Высокая электризуемость	-	+
Плохой теплообмен	-	+
Цена	+	-

В таблице 27 наглядно представлены характеристики натуральных и ненатуральных вещей, можно сделать вывод, что вещи из ненатуральных тканей намного проще носить. Они меньше мнутся, не прихотливы в стирке, а также дольше носятся и значительно ниже в цене. Однако, не все производители добросовестны и следят за уровнем токсичности и безопасности изделий, соблюдения технологий производства. Что может привести к нежелательным последствиям. Так, например, джинсы низкого качества часто окрашивают кожу при контакте, это значит, что при их производстве была нарушена технология, и в лучшем случае покупатель будет долго избавляться от приобретённого оттенка, а в худшем получит химический ожог или аллергию.

В случае работы нашей торговой точки, самая вероятная ситуация возникновения чрезвычайного происшествия – пожар. Причин возникновения пожара в торговых центрах масса. К ним можно отнести:

1. Преднамеренный поджог,



2. Замыкание проводки,
3. Нарушение техники безопасности,
4. Курение в не положенном месте,
5. Использование открытого огня вблизи легко воспламеняющихся объектов,
6. Сухость в складских помещениях
7. И так далее.

Факторов, которые могут стать причиной возникновения пожара бесчётное множество, однако, даже они усугубляются такими обстоятельствами, как повышенный (экстремальный) человеческий поток, большое количество арендаторов, которые используют свои помещения по разному назначению (магазины одежды, фаст-фуд, парикмахерская и так далее). Исходя из всех перечисленных факторов, важно выработать четкую и отлаженную схему противопожарной безопасности, чтобы сделать пребывание людей в торговом центре максимально безопасным.

На основании них, следует провести составление внутреннего пакета нормативных документов, в них должны входить:

1. Общая инструкция по противопожарной безопасности для всех точек,
2. Отдельные инструкции для каждого вида деятельности в торговом центре (одежда, обувь, кафе, магазин игрушек и так далее),
3. Действия сотрудников при пожаре – для дневной и ночной смены.
4. Программы противопожарных инструктажей: первичного, вводного, повторных.
5. Приказ, которым был назначен ответственный за ПБ на ТЦ

Кроме того, важно создать журналы учета и контроля первичных средств пожаротушения, учета проведения противопожарных инструктажей, учета проверок и противопожарных инспекций. На рисунке 2 представлен типовой журнал учета и контроля.

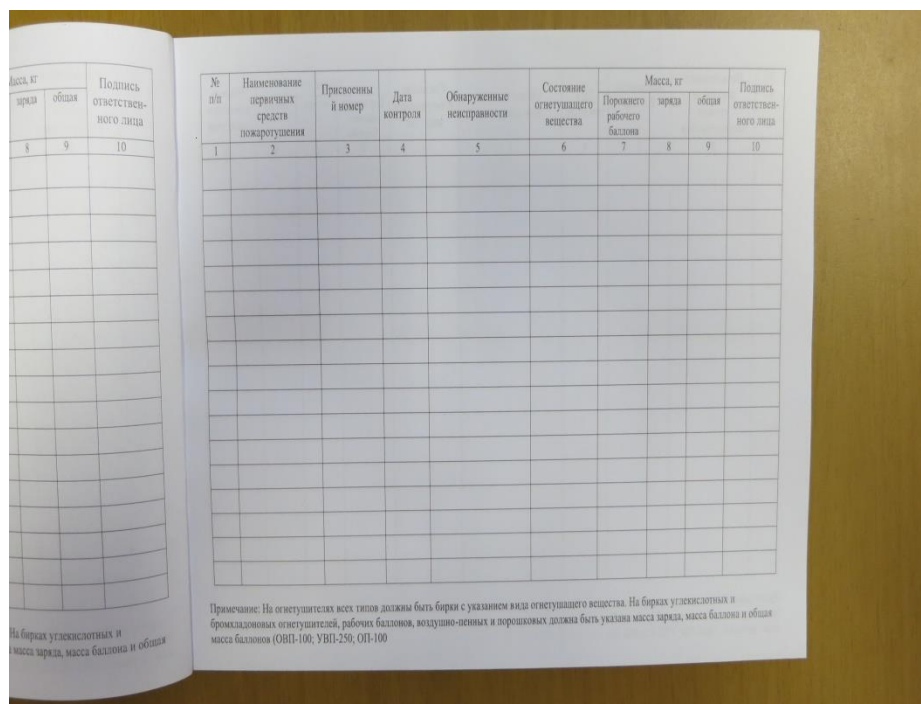


Рисунок 18 – Пример журнала противопожарной безопасности

Акты установки и проверок пожарного оборудования, систем сигнализации и пожаротушения. Разумеется, составить декларацию пожарной безопасности исходя из особенности центра. Противопожарные мероприятия делятся на два типа: первый тип разрабатывается перед открытием торгового центра:

1. при возведении и отделке здания должны применяться безопасные пожаростойкие материалы (негорючие);
2. в здании обязательна установка АУПС – автоматической системы пожаротушения;
3. должны быть тщательно продуманы и организованы системы, препятствующие распространению огня по зданию (системы вентиляции, кондиционирования, дымоудаления, конструктивные и объемно-планировочные решения, соблюдение противопожарных разрывов и т. п.);
4. расчет количества и подбор оптимального вида ручных огнетушителей, выбор мест их расположения;
5. разработка эвакуационных планов, монтаж соответствующих табличек и указателей.

Для торговых центров в основном используют порошковые огнетушители и углекислотные. Например, углекислотный огнетушитель ОУ-3 производства ООО «Ярпожинвест». Относится к разряду переносных огнетушителей с массой 3 килограмма. Компания также производит порошковые огнетушители ОП-3(з), общим весом 4,2 килограмма.

А также ежегодные:

1. Контроль состояния огнетушителей и оборудования;
2. недопущение захламления путей эвакуации;
3. знание теории по ПБ и
4. практические навыки использования средств противопожарной защиты.

Соблюдение простых на первый взгляд правил, может привести к предотвращению трагедии.

Социальная ответственность при работе любого предприятия необходимая и важная вещь. Она позволяет не только повысить имидж компании, но и сделать работу в ней и реализацию продукции максимально безопасной.

В ходе работы над разделом были рассмотрены такие вопросы как: правовые и организационные нормы, производственная безопасность, был проведен анализ вредоносных факторов, рассмотрены аспекты экологической безопасности и безопасность в чрезвычайных происшествиях.

Анализируемое предприятие не имеет собственного производства и реализует свою деятельность в достаточно безопасных условиях, однако вместе с тем не соблюдение мер безопасности может привести к трагичным последствиям.

Социальная ответственность в данном случае разделяется на работу с сотрудниками и с покупателями. Одинаково важно создать максимально безопасные условия работы и для первой и второй категории. Для работников важно иметь удобное и безопасное рабочее место, которое оборудовано по всем требуемым нормам. На данный момент рабочие места

сотрудников соответствуют требуемым нормам, включая освещение и так далее. Однако для более комфортной и безопасной работы следует провести небольшую перестановку и расширить проходы между стеллажами.

Для покупателей более важный аспект - соблюдение экологических норм при покупке одежды. Конечно, при покупке товаров на торговую точку в первую очередь идет акцент на состав ткани и обуви, соответствует ли предложение реальному товару. И в дальнейшем предприятие не планирует смену поставщиков на более дешевых, но при этом выпускающих продукт низкого качества. Разумеется самый важный параметр в работе торговой точки – противопожарная безопасность. Несмотря на то, что зал берется в аренду, менеджмент предприятия относится к данному вопросу очень серьезно. Помимо проведения инструктажей, внимательно контролируется срок годности огнетушителей, их наличие и исправность. Кроме того запасные выходы всегда находятся в свободном доступе.

В ходе выполнения работы по разделу, был сделан вывод, что мониторинг предотвращения чрезвычайных происшествий стоит проводить по таким направлениям как: прогнозирование чс, повышение технологической безопасности, обучение персонала, проведение государственной экспертизы. Кроме того, следует производить подготовку работников торговой точки, путем проведения инструктажей (первичные и ежеквартальные).

## **Заключение**

В ходе написания магистерской диссертации были рассмотрены как теоретические, так и практические аспекты закупочной деятельности, было уделено внимание развитию закупочной логистики, а также современным тенденциям в данной области. Особый акцент был сделан на специфике логистики в розничной торговле.

Кроме того, в работе были рассмотрены особенности экономической деятельности ООО «Борус», выявлены сильные и слабые стороны закупочной логистики данного предприятия. В результате исследования был сделан вывод, что закупочная логистика на предприятие находится в состоянии застоя и не адаптирована под текущие потребности и состояние торговой точки.

В конечном итоге был разработан комплекс мероприятий, призванный оптимизировать не только закупочную деятельность предприятия, но и его логистику в целом. На данный момент можно лишь сделать предположение об изменениях, которые ждут предприятие в будущем, однако, предполагается снижение издержек на транспортировку, обновление ассортиментной матрицы, частичная смена поставщиков, а также увеличение целевой аудитории.

### Список литературы:

1. Алесинская Т.В. Учебное пособие: Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – М.: ТРТУ, 2005. – 415 с.
2. Алесинская Т.В. Учебник по логистике. Основы логистики, часть вторая / Т.В. Алесинская – М.: ТРТУ, 2008. – 540 с.
3. Алесинская Т.В. Учебник по логистике. Основы логистики, часть первая / Т.В. Алесинская – М.: ТРТУ, 2007. – 517 с.
4. Аникин Б.А. Практикум по логистике: учебное пособие / Б.А. Аникин – М: Высшее образование, 2012. – 280 с.
5. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика: учебник для вузов. Для магистров и специалистов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – М.: Спб:Питер, 2014. – 432 с.
6. Багиев Л.Ю. Маркетинг / Л.Ю. Багиев.– М.: Спб: Питер-Ком, 2006. – 500 с.
7. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях [Электронный ресурс] // Федеральный образовательный – URL:<http://ecsocman.hse.ru/data/2012/02/09/1269093088/78.pdf> (Дата обращения 7.12.2017)
8. Виноградова Е. Сети обороняются от конкурентов / Е. Виноградова. – М: Ведомости, 2011. №56
9. Волгин, В.В. Склад: организация, управление, логистика/ В.В Волгин : 8-е изд., перераб. и доп. – М:Дашков и Ко, 2007-195с.
10. Голоскоков В.Н. Современная экономика / В. Н Голосков [Электронный ресурс] – URL:<https://creativeconomy.ru/lib/3579>. (Дата обращения 17.12.2017)
11. ГОСТ 12.0.003-2015 «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» М.:Стандартинформ, 2016. – 135с.
12. ГОСТ 12.0.004-2015 «Организация обучения безопасности труда. Общие положения» – М.:Стандартинформ, 2016. –150с.

13. ГОСТ Р 55710-2013 Освещение рабочих мест внутри зданий. Нормы и методы измерений . – М.:Стандартинформ, 2015. –56с.
14. Гришанов А.М. Управление поставками в крупных промышленных комплексах с учетом репутации поставщиков [Электронный ресурс]//Медиа ресурс – URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/34973832/>\_(Дата обращения 7.12.2017)
15. Дихтль Е.М Практический маркетинг / М.Е Дихтель – М: Высшая школа, 2009 - 332 с.
16. Едельштейн Ю.М Логистика:Учеб.пособие [Электронный ресурс] / Ю.М Едельштейн – URL:[http://www.kgau.ru/distance/fub\\_03/eldeshtein/logistika/02\\_08.html](http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_08.html) (Дата обращения 20.02.2019)
17. Инновации в логистике. [Электронный ресурс]// Медиа ресурс – URL: <http://supplychains.ru/2015/04/21/iinovation-v-logisitike-cityexpress/>. (Дата обращения 18.12.2017)
18. Котлер Ф. Основы маркетинга, краткий курс./ Ф. Котлер –М.: Вильямс -2017 ,660с
19. Ларионова И.А Логистика. Закупочная логистика / Ларионова И.А. – М.: Литрес, 2008 - 115с
20. Мартыненко К.В Современные подходы в логистических системах/ К.В Мартыненко – [Электронный ресурс] URL: <https://naukovedenie.ru/sbornik1/2-8.pdf> (Дата обращения 13.02.2018)
21. Николайчук В. Е. Логистика: Учеб. пособие./ В. Е Николайчук - СПб.: Питер, 2011 - 160 с.
22. Ольдерогге Н.Г Закупочная логистика / Н.Г Ольдерогге [Электронный ресурс] – URL:<https://www.lobanov-logist.ru/library/352/55843/>(Дата обращения 20.05.2019)
23. Печатова А.П. инновации в транспортные логистики. [Электронный ресурс]// Электронная библиотека – URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=23615157>. (Дата обращения 19.12.2017)

24. Попов Е.В. Ассортиментная матрица [Электронный ресурс] / С.В. Балакирев. М., 2015. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assortimentnaya-matritsa-osnova-dlya-formirovaniya-assortimentnoy-politiki> (Дата обращения 12.04.2019)
25. Проценко И.О. Инновационная логистика/И.О. Проценко [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/1550>. (Дата обращения 15.12.2017)
26. СанПиН 2.2.0.55596 «Гигиенические требования к условиям труда женщин» от 27 апреля 2009 года № 26. – М.: Минздрав России. – 2009. – 60с
27. СанПиН 2.2.4.129403 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» от 13 июня 2003 года № 118.– М.: Минздрав России. – 2007. – 55с
28. СанПиН 2.2.4.3359-16 «Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах» – М.: Минздрав России. – 2016. – 50с
29. СанПиН 2.4.7/1.1.1286-03 «Гигиенические требования к одежде для детей, подростков и взрослых» от 17 апреля 2003 года № 51.– М.: Минздрав России. – 2007. – 80с
30. Сергеев В.И. Логистика: информационные системы и технологии: Учебно-практическое пособие./ В.И. Сергеев – М.: Альфа-Пресс, 2014 - 330с.
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) –СПб.:АО «Кодекс», 2001.-424с
32. Учебный центр координационного центра по логистике [Электронный ресурс] //Медиа ресурс.– URL: <http://www.ec-logistics.ru/logistika.htm>. (Дата обращения 17.12.2017)
33. Федотенков Д. Г. Инновационная логистика как один из ключей в развитии экономики/Д.Г. Федотенков // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 623-627.



34. Черняк И.С. Логистика и сервис [Электронный ресурс]// Электронная библиотека –URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-sklad-i-servis> (Дата обращения 13.12.2017)
35. Читательский клуб. [Электронный ресурс]//Медиа ресурс – URL: [http://www.e-reading.club/chapter.php/103758/17/Mishina\\_](http://www.e-reading.club/chapter.php/103758/17/Mishina_) (Дата обращения 14.02.2018)
36. Широченко Н.В Закупочная логистика сетевых и розничных предприятий [Электронный ресурс] / Н.В Широченко – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/zakupohnaya-logistika-setevyh-roznichnyh-predpriyatiy> / (Дата обращения 12.04.2019)
37. Эдельштейн Ю.М. Учебник, логистика./ Ю.М Эдельштейн –М.: Литрес-2008, 530 с.
38. Электронный журнал «Генеральный директор» [Электронный ресурс]// Медиа ресурс –URL:<https://www.gd.ru/articles/4309-red-innovatsii-v-logistike>. (Дата обращения 17.12.2017)
39. Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». [Электронный ресурс]// Медиа ресурс – URL:<http://uecs.ru/logistika/item/2140-2013-05-15-06-08-56> (Дата обращения 10.12.2017)
40. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]// Медиа ресурс –URL:<http://www.grandars.ru/college/logistika/etapy-razvitiya-logistiki.html> (Дата обращения 08.02.2018)

# Приложение А

(Обязательное)

## Раздела ВКР выполненный на иностранном языке

### 1 Анализ коммерческой деятельности предприятия

#### 1.1 Описание деятельности предприятия

#### 1.2 Анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Борус»

#### 1 Analysis of the commercial activity of the enterprise

##### 1.1 Description of the enterprise

##### 1.2 Analysis of the effectiveness of the procurement activities of LLC “Borus”

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Домнич Д.О		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Подпись	Дата
К.Т.Н Доцент	Корниенко А.А		

Консультант-лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Подпись	Дата
К.Ф.Н Доцент	Николаенко Н.А.		

Limited Liability Company "Borus" is engaged in retail trade of clothing, shoes and accessories. The first store of the company "Borus" was opened in 1995. Initially, the store sold shoes and care products, but after a few years the range has expanded significantly. He had the status of private entrepreneurship and was located in «Vizit» trading house. At that time, "Visit" was one of the busiest outlets in the city of Tomsk. At the moment, the shop "Felici" is located at the address of the shopping center "New Gum", Tomsk city, Tomsk region, 1905 14/1.

In 1995 there were very few trading platforms in the city of Tomsk, and entrepreneurship was just beginning to develop. Then the sale of clothing and shoes engaged in the sellers of the markets. Of course, the products did not differ in high quality and attractive appearance. In addition, it was problematic to return the goods due to the lack of a check and warranty card (the fact of purchase is almost impossible to prove). The store was selling shoes from Italy, which at that time had a clear competitive advantage. Entrepreneurs did not focus on such aspects of sales as the localization of outlets and their appearance. It was decided to open a store in the city center, in a historic building, and most importantly, to make the purchase process more comfortable.

Besides the fact that the trading house was located in the center of the city, it had a neighborhood with several parks and shops: "Thousand trifles", "111", "Iskra", Gorky's cinema, administrative offices, college and administration of the city of Tomsk, thus, trading the house (and our store) was provided with a steady stream of customers. Clients could come both purposefully and accidentally walking around the city.

Footwear was purchased exclusively from Italy, in the then not yet popular brands in Russia, but which proved to be on the European market. The main idea was to offer the consumer not only high-quality shoes, but beautiful and elegant. A few years later opened a second outlet in the trading house "Forum". Of course, the opening of the second outlet occurred after a detailed analysis. Table 1 presents the main factors that influenced the opening of the a store.

Table 1 – Factor analysis

Prerequisites	+	-
The ability to expand the range	attracting new customers	large cash investments
Demand for new types of goods	opportunity to become a monopolist in the market	--
Minimum number of competitors	shorter payback period	there is the likelihood of poor market analysis. This product will not be in demand
Increase in sales	increase profits	--

The second in terms of coverage was opened in the shopping center “Forum”, here the clothes, shoes and accessories of already recommended brands were presented. The choice was given to suppliers from Italy, however, there were also many things brands from Germany. Since the department was large, the staff was increased, now two consultants were taking over at once.

In 2009, it was decided to open a company with limited responsibility "Borus" with a share capital of more than 200 thousand rubles. Of course, it was simply not possible to make purchases in the same format, and the cost of transportation and storage would increase the cost of sales tenfold. In addition, over the next few years, two more stores were opened in Tomsk and Novosibirsk under the name “Bon March”. A very acute question has emerged in the development of procurement logistics.

Until 2017, the company had a large retail network, but under the influence of external factors, it decreased several times. According to Rosstat, in 2017, the company's revenue amounted to more than 1 million rubles. It should be noted a significant decrease in revenue from 2016, according to available data in 2016, revenue was more than 4 million rubles. In the rating of companies in Tomsk Oblast, he is at 10720th place, and in the category of "clothing, clothing and branded clothing" at 101st place. Figure 11 shows the graph of revenue dynamics for the period from 2009 to 2017, unfortunately, more new data has not yet been provided.



Picture 1– Proceeds

Return on sales is 7%, with a return on equity of 108%. As can be seen in Figure 2, the profit in comparison with 2016 also decreased.



Picture 2 – Pprofit

The cost of "Borus" according to independent companies is 751.5 thousand rubles. At the same time, it occupies 5941 place in the Tomsk region at the cost of the enterprise and 76 place in the category “clothing, overalls, branded clothing”.



Picture 3 – Cost analysis "Borus"

According to independent companies that analyze all registered companies, the company's strengths are its business reputation in the market.

When analyzing the effectiveness of procurement activities at the enterprise, one should pay attention to such factors as “time”, “price”, “supplier reliability”.

The analysis usually begins with an assessment of the time factor. Evaluation is given by monitoring delayed deliveries and consequences. Three

main suppliers were selected for analysis: «Anna Rita N», «Maralla» and «Moreschi». Based on the data obtained, it was concluded that there were common cases of delays in deliveries. Table 2, 3, 4 shows the performance indicators and the time period.

Table 2 – Time factor control "Anna Rita N"

Performance indicators	Autumn / Winter	Spring / Summer	Autumn / Winter
1. The number of delayed shipments.	2	3	0
2. The number of cases where delays were caused by a perceived lack of necessary goods.	10	4	0

Table 3 – Time factor control «Maralla»

Performance indicators	Autumn / Winter	Spring / Summer	Autumn / Winter
1. The number of delayed shipments.	0	1	1
2. The number of cases where delays were caused by a perceived lack of necessary goods.	0	3	2

Table 4 – Time factor control «Moreschi».

Performance indicators	Autumn / Winter	Spring / Summer	Autumn / Winter
1. The number of delayed shipments.	5	3	1
2. The number of cases where delays	12	6	4

were caused by a perceived lack of necessary goods.			
---	--	--	--

Based on the analysis of the information received, it can be concluded that the number of cases when the delivery was delayed was not large and did not lead to significant losses for the store.

The next stage of the analysis is to evaluate the procurement of the “price” factor. During the analysis, factors such as transportation, unloading and total costs are considered. Also, an analysis was made of prices for transportation from potential suppliers that are located in Russia. For further analysis, the Russian brand “RITINI” will be used, since according to its characteristics it is closest to foreign brands. Table 5 presents the average shipping prices.

Table 5 –Transportation costs

Costs	contractor	Potential contractor (ritini)
1. transportation costs	5000	2000
2. unloading costs	1000	0
3. total	6000	2000

Based on the data obtained, it can be concluded that it is economically advantageous at this stage of the company's development, to choose suppliers with more affordable delivery. In addition, Italian suppliers have a number of features:

1. In most cases, they produce two collections per season. The so-called "pre-collection" and "main collection",
2. The minimum order amount of the party should be 1500-2000 euros, which in May 2019 is more than 100 thousand rubles.
3. Delivery is carried out within 15 working days from Italy.

Of course, the latter factor is not the most critical, since Russian suppliers often send an order using the services of Russian Post, which also increases delivery time. But at the same time, the purchase amount of the batch starts from 20 000 thousand rubles, while in most cases it is possible to order a test batch and the delivery price may drop.

The last stage of the analysis - assessment of the reliability of the supplier. To produce it, need to count all the existing partners in the rating system. To do this, it is necessary to understand which criteria are priority for the enterprise, and accordingly these criteria will be followed by a further evaluation of the suppliers. Tables 6, 7, 8 present ratings of suppliers, of course, this rating is subjective. Specific weight is calculated on a scale of 0-1, satisfaction score on a scale of 1-10.

Table 6 – Calculation of the rating of the supplier «Anna Rita N»

Selection criteria	criterion weight	evaluation	product of weight and evaluation
1. Price of goods	0,15	4	0,6
2. Compliance with the quality of goods, quality, fixed in the contract	0,15	10	1,5
3. Terms of payment	0,15	6	0,9
4. Possibility of unscheduled deliveries	0,10	7	0,7
5. The financial condition of the supplier	0,10	10	1
6. Quality of services	0,15	7	1,05
7. The number of damaged goods	0,15	1	0,15
8. Purchase returns	0,10	0	0
Total	1	45	5,9

Table 6 – Calculation of the rating of the supplier «Maralla»

Selection criteria	criterion weight	Evaluation	product of weight and evaluation
1. Price of goods	0,15	5	0,75
2. Compliance with the quality of goods,	0,15	8	1,2



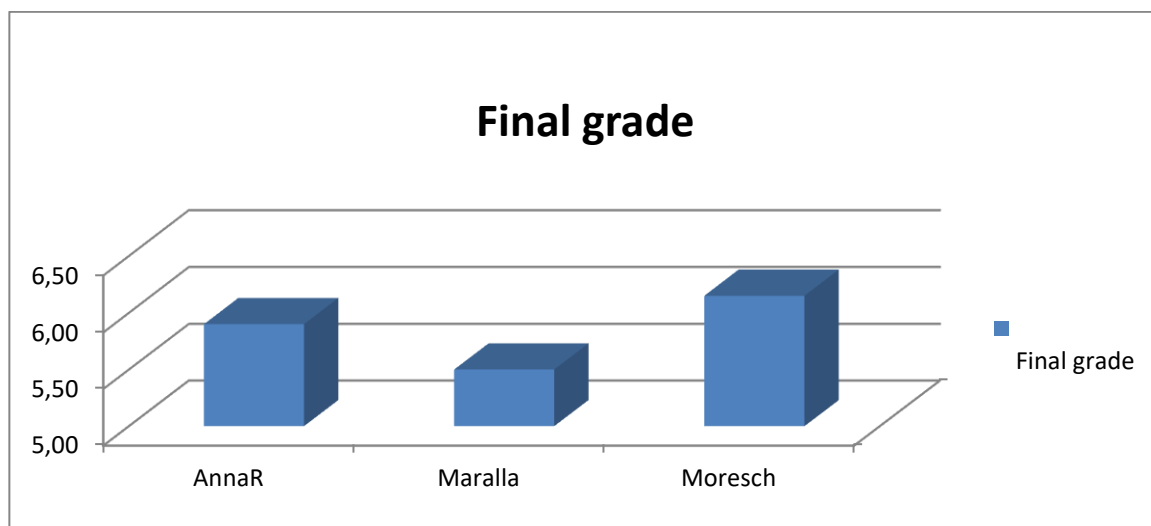
quality, fixed in the contract			
3. Terms of payment	0,15	6	0,9
4. Possibility of unscheduled deliveries	0,10	6	0,6
5. The financial condition of the supplier	0,10	10	1
6. Quality of services	0,15	7	1,05
7. The number of damaged goods	0,15	0	0
8. Purchase returns	0,10	0	0
Total	1	42	5,5

Table 8 – Calculation of the rating of the supplier «Moreschi».

Selection criteria	criterion weight	Evaluation	product of weight and evaluation
1. Price of goods	0,15	4	0,6
2. Compliance with the quality of goods, quality, fixed in the contract	0,15	9	1,35
3. Terms of payment	0,15	5	0,75
4. Possibility of unscheduled deliveries	0,10	8	0,8
5. The financial condition of the supplier	0,10	10	1
6. Quality of services	0,15	9	1,35
7. The number of damaged goods	0,15	2	0,3
8. Purchase returns	0,10	0	0

Total	1	47	6,15
-------	---	----	------

When analyzing the suppliers, the following conclusion was made: Italian suppliers are approximately at the same level, the gap in the final points is presented in chart 1:



At the same time, the Moreschi brand is somewhat ahead in such indicators as the number of damaged goods and the return of products. Based on the analysis, we can try to carry out the same analysis of the potential supplier, based on the needs of the outlet and existing reviews. Table 9 presents a comparative analysis of the potential supplier.

Table 9 – Calculation of the rating of the supplier «Riniti».

Selection criteria	criterion weight	Evaluation	product of weight and evaluation
1. Price of goods	0,15	7	1,05
2. Compliance with the quality of goods, quality, fixed in the contract	0,15	9	1,35
3. Terms of payment	0,15	8	1,2
4. Possibility of unscheduled deliveries	0,10	9	0,9
5. The financial	0,10	7	0,7

condition of the supplier			
6. Quality of services	0,15	9	1,35
7. The number of damaged goods	0,15	0	0
8. Purchase returns	0,10	0	0
Total	1	49	6,55

Since the manufacturer's assessment is based on customer feedback and partly on the needs of the outlet, it is difficult to make an objective conclusion, however, attractive conditions for the purchase of wholesale products and terms of delivery tell us that we should try cooperation with the brand.

23 years the main competitive advantage of the outlet was the quality of the goods. Existing suppliers meet this criteria, but the purchase price of these brands is initially high. Therefore, the search for new suppliers stores needed.

Improving the procurement system in the enterprise is an important factor for increasing turnover, for measures to reduce costs for the purchase and storage of goods, to improve the financial condition of the company and increase the efficiency of its commercial activities.

In the course of researching the information, it was concluded that the main expenses are connected with violation of delivery terms, delivery failures and deformation of the goods. Based on this, it was decided to carry out activities to reduce costs, as well as with a subsequent increase in profits. After analyzing the procurement activity in Borus, I would like to suggest a set of the following activities:

1. Changing the method of purchase,
2. Change the frequency of deliveries.
3. When purchasing small lots to use personal transport.

Consider in more detail each item. So, the need to change the way goods are transported is due to the fact that a retail outlet can sell off part of its

assortment items for more than one season, which means that the likelihood of selling goods decreases in such an industry.

First, should review the existing range of goods. Analyze potential buyers and their individual needs. At the moment, the purchase of goods for sale at the outlet passes through the selection of the most attractive product from the proposed catalog. A detailed analysis of the needs of consumers will increase the number of suppliers, as well as reduce storage costs. In addition, in the course of this analysis, it will be possible to identify the most "favorite" positions among buyers. It is easy enough to calculate, it is enough to analyze the sales. It is also possible to identify the most frequent criteria for the purchase of any product. Since the "Felici" has a fairly large range of products offered, it is more logical to focus on seasonality. For example, which colors are more relevant in spring, which materials are better suited for summer, which shoe sole will be more practical in winter.

The second direction, which was considered - the price of goods. The pricing is as follows: after calculating all costs, a 40% mark-up is made. The revision of the price occurs in the offseason, when one batch replaces the other, the price of goods at the same time, can both decrease and increase. When revising prices - analyze the costs and establish a minimum price for the goods. The following indicators will be included in the lower limit:

1. Shipping costs
2. Storage
3. Warehousing,
4. Preparation of goods for sale.

One of the most important moments in the work of the store is customer search. At the moment, the company mechanism of interaction with the client is not very well established. To attract customers using the word of mouth, advertising on TV, as well as a shop window. The first method of attracting customers, after more than 20 years of operation of the outlet, has ceased to be effective. This method, which is simple at first glance, initially gave the trading

network a big handicap when it occupied its niche in the Tomsk market. The pros and cons of the method are presented in table 6:

Table 6 – Strengths and weaknesses of the method

Strengths	Weaknesses
No advertising costs,	The store ceases to influence sales,
Recommendations suggest that the product is good,	Store stays the same
Gives great access to customers,	Does not give an accurate forecast
Helps the store to attract new customers constantly,	Customers come with certain expectations,
In the era of social networking and chat, word of mouth comes to a new level. People trust people.	Not possible to control

When analyzing the information received, it was concluded that with obvious advantages of “Sarafan Radio”, the method has a lot of pitfalls. For example, the manager ceases to influence sales, the store is in a “standby” mode until it is recommended, customers come through the same channels. It is difficult to plan procurement activities, because the method is not controllable.

The second method of promotion advertising on TV, was the most ineffective. First, the increase in client flow has increased almost insignificantly, which can be interpreted as a consequence of the off season, and not as a result of promotional activities. Secondly, advertising was shown very rarely, was short, was poorly remembered and did not show the offered goods. Attracting customers through the storefront, where customers can immediately see the product that they had originally planned or decided to buy intuitively, has a great effect.

When conducting procurement activities, it is very important for an enterprise to keep in mind not only such obvious facts of work as, for example, transportation, but the marketing activities of an enterprise. The company can buy the goods as profitably as possible from those suppliers who never disrupt delivery

dates with the most optimal batches, but this will not make sense if the goods are not of interest to buyers. Procurement in such a direction as “clothing and accessories” is directly related to market analysis.

Firstly, the specific weather conditions. For regions of Western Siberia, this is incredibly relevant. Do not forget that the company conducts trade for the most part with those suppliers that are located in Europe and their products will not be relevant in most cases. Therefore, when conducting procurement, which most often occurs in the offseason, it is important to pay attention to such specific conditions.

Secondly, it is important to remember about fashion trends, which is relevant to our target audience. And also conduct surveys with direct customers. It is very important to remember that you cannot choose between the quality of the transportation itself and the quality of your order. Purchasing logistics is aimed at creating a balance in these two directions. And the most important thing is that it is possible to improve purchasing logistics indefinitely, perhaps the result will affect the company not immediately, but it will be anyway.

To analyze and optimize procurement activities, a survey of the relevance of the assortment matrix, the survey group (women from 23-35 years old) should be conducted, the best-selling models in the current season were presented, as well as several models from the spring-summer catalog that were not purchased.

Before analyzing, should understand the potential target audience of the store. With the help of personal observations and observations of the consultant, we managed to find out that potential clients are women of age 40+. When interviewing clients, it turned out that the choice of purchase at this store was determined by the high quality requirements of the item, and at the same time, it became clear why a younger audience was not buying at this outlet.

16 people participated in the survey, this is exactly the potential audience that the store needs to optimize procurement. During the survey, photos of existing products as well as potential ones were offered. Participants were also informed about the composition and price of the product. In drawing up the questionnaire, special attention was paid to those issues that can partially change the format of

procurement logistics, of course, so that the image of the store, which has been formed for about 20 years, was not lost. The questionnaire presented the following questions:

- Age
- Name
- Place of work / study
- What qualities are important when buying things,
- Demonstration of the proposed options
- Description of the composition
- Are you ready to buy an item for this price?

Table 7 – Questioning

Name	Age	Place of work / study	What qualities are important when buying things	Are you ready to buy an item for this price?
Alexandra	23	School	may wear long	Not
Diana	24	Tpu	Appearance	Yes
Elizabeth	27	Design Office	Appearance, convenience of washing	Yes
Anastasia	25	Gazprom	Natural materials	Yes
Kristina	24	MSU	Appearance and comfort	Not
Yuliya	22	Individual entrepreneur	Appearance, convenience	Not
Alina	22	Visagiste	Appearance	Not
Svetlana	33	Lama	Appearance	Yes
Evgenia	30	A housewife	Practicality	Not
Marina	35	A housewife	Easy to wash	Yes
Oksana	35	Lawyer	Comfort	Yes

Olga	29	School	Appearance, practicality	Yes
Maria	23	TPU	Durability, appearance, comfort	Not
Anna	24	Bank	Appearance	Not
Katerina	22	Clothing store	Convenience	Not
Tata	34	A housewife	Appearance	Not

After the survey, it became clear that our potential customers pay more attention to the appearance of the thing and its practicality, convenience and comfort in wearing off to the background, it was also noted that despite the good composition of the thing, this amount does not pay for it ready.

Most of the girls, who were ready to buy the proposed thing, are close to the target audience that is at the moment. Moreover, some of the girls chose the items that were offered from the catalog as a potential purchase. From which it can be concluded that the assortment matrix should be expanded. The company has been at the same level of procurement logistics for many years, the range is expanding mostly subjectively, and every year the focus on people is becoming less and less.