

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»**

Ю.И.Коротких

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано Объединенной методической комиссией Института открытого образования и филиалов университета для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Нижегород
2017

УДК 339.144
ББК 65.291.2
К68

К68 Организация работы отдела снабжения. Учебно-методическое пособие. Автор: Коротких Ю.И. Нижний Новгород: ННГУ, 2017. – 101 с.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита ИЭП Квашнин С.С.

В данном учебно-методическом пособии рассмотрены принципы работы отдела снабжения в целом и функции сотрудников отдела с пояснениями по каждой функции, описанием методов работы и видов отчетности (планирование, контроль, расчет ценообразования, анализ рынка поставщиков и конкурентов). Изложены способы анализа собираемой информации, методы поиска и выбора новых поставщиков, описаны этапы заключения договоров и финансовое планирование закупочной деятельности. Приведены практические задания по окончании каждого раздела и темы рефератов по окончании изучения пособия. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Ответственный за выпуск:
председатель Объединенной методической комиссии Института открытого образования и филиалов университета, к.т.н., доцент Назарова Н.Е.

УДК 339.144
ББК 65.291.2

Коротких Ю.И.
© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2017

Содержание

Введение	4
1. Общая характеристика деятельности отдела снабжения	6
2. Организационная структура отдела снабжения	8
3. Деятельность отдела снабжения	9
3.1. Правила работы с документами поставщика	14
3.2. Правила работы с актами сверок	16
3.3. Методы анализа рынка конкурентов	17
3.4. Методы поиска и выбора поставщиков	22
3.5. Методы анализа рынка поставщиков	27
3.6. Правила отслеживания цен поставщиков	35
3.7. Список условий, необходимых для экономически целесообразной работы с поставщиками	36
3.8. Процесс управления поставками	37
3.9. Механизм ценообразования	39
3.10. Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком	47
3.11. Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком	48
3.12. Методы улучшения работы с поставщиками, форма отчета	52
3.13. Методы планирования закупок товарно-материальных ценностей	53
3.14. Определение неликвидных товарно-материальных ценностей в группе товаров	57
3.15. Формы отчетов по неликвидным товарно-материальным ценностям	59
3.16. Форма предложений по реализации неликвидных товарно-материальных ценностей	60
3.17. Форма отчета по кредиторской задолженности	61
3.18. Форма отчета по предварительным платежам	62
3.19. Составление финансового плана на следующий отчетный период	62
3.20. Формы отчетов от отдела снабжения для разработки стратегии развития бизнеса	65
4. Взаимодействие с другими подразделениями и внешней средой	66
4.1. Входящие документы, информация и товарно-материальные ценности	66
4.2. Исходящие документы, информация и товарно-материальные ценности	67
5. Критерии оценки деятельности отдела снабжения	69
Список рекомендуемой литературы	71
Приложение 1. Пример договора поставки	72
Приложение 2. Графики предоставления отчетности	81
Приложение 3. Пример должностной инструкции руководителя отдела снабжения	84
Приложение 4. Пример должностной инструкции менеджера отдела снабжения	90
Приложение 5. Исходные данные к заданиям	95
Приложение 6. Примерные темы рефератов	100

Введение

Учебно-методическое пособие направлено на обучение практическим навыкам работы отдела снабжения и на логическое структурирование всех функций, которые возложены на данное направление деятельности в организации.

После изучения данного пособия студенты будут понимать весь спектр функций менеджеров по снабжению. Данный материал поможет многим специалистам понять особенности процесса работы отдела снабжения, пересмотреть формат своей работы, а компаниям – получить конкурентное преимущество.

Цель пособия – получение студентами навыков грамотной работы в сфере снабжения предприятий и организаций.

Задачи пособия:

1. Формирование у студентов теоретических знаний в области снабжения;
2. Формирование у студентов логического осмысления происходящих процессов;
3. Формирование у студентов практических навыков анализа рынка;
4. Формирование у студентов управленческих навыков в области снабжения;
5. Формирование у студентов структурного и поэтапного мышления с последующими логическими выводами и принятием решений на основе полученной информации;
6. Формирование у студентов навыков планирования закупочной деятельности;
7. Формирование у студентов навыков ценообразования для разных категорий товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
8. Формирование у студентов навыков выявления групп неликвидных товаров и работы с каждой такой группой;
9. Формирование навыков грамотной работы с первичной документацией по поставкам, унификации и стандартизации документооборота;
10. Формирование знаний о единых правилах и требованиях к организации процесса снабжения;

В результате обучения студент будет:

1. Знать типовые формы договоров купли-продажи, поставки, требования к оформлению соответствующей документации;
2. Знать принципы анализа рынка поставщиков;
3. Знать принципы анализа рынка конкурентов;
4. Знать принципы работы с действующими поставщиками;
5. Знать методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
6. Знать принципы организации и планирования закупок;
7. Знать принципы работы с неликвидными группами ТМЦ;
8. Знать действующие формы учета и отчетности;

9. Знать этику делового общения и уметь вести переговоры с поставщиками для достижения договоренностей;
10. Уметь планировать свою деятельность и расставлять приоритеты;
11. Уметь анализировать информацию, делать выводы, находить решения;
12. Знать организацию работы складского хозяйства компании, методы планирования, контроля и управления складскими запасами.

1. Общая характеристика деятельности отдела снабжения

Отдел снабжения является структурным подразделением компании.

Отдел снабжения входит в состав коммерческого подразделения.

Отдел снабжения создается и ликвидируется решением Генерального директора.

Структуру и штат отдела снабжения утверждает Генеральный директор в соответствии с решаемыми задачами и объемом работ, определенными в соответствии со стратегическими целями и планами компании.

Сотрудники отдела снабжения назначаются на должности и освобождаются от должностей в порядке, предусмотренном их должностными инструкциями.

Отдел снабжения возглавляет руководитель отдела снабжения (начальник отдела снабжения), непосредственным руководителем которого является коммерческий директор.

Деятельность отдела снабжения направлена на достижение следующих целей компании:

- своевременное обеспечение качественными ТМЦ и сырьем в необходимом количестве путем поиска поставщиков, размещения заказов на поставку и обеспечения доставки ТМЦ и сырья;
- выстраивание партнерских и экономически целесообразных отношений с поставщиками;
- поиск и составление новых групп ТМЦ, поиск аналогов-заменителей по сырью и товарам;
- правильная организация ценообразования в компании;
- отличные знания рынка поставщиков и конкурентов;
- отлаженная организация документооборота.

В своей деятельности отдел снабжения руководствуется плановой и нормативно-методической документацией:

- договоры;
- сводная заявка на покупку;
- план-график прихода ТМЦ и сырья;
- план закупок на действующий период;
- финансовый план на действующий период;
- Инструкция П-6 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству»;
- Инструкция П-7 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству»;
- документы распорядительного характера;
- положение с описанием процессов и результатов деятельности отдела снабжения;

- иными методиками, инструкциями и нормативно-методическими документами, регламентирующими работы, выполняемые отделом снабжения, которые утверждены в компании.

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения целей и задач несет начальник отдела снабжения.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями компании.

2. Организационная структура отдела снабжения

Рассмотрим примерную организационную структуру отдела снабжения с определением штатной численности, пример приведен в таблице 2.1 и на рис. 2.1.

Таблица 2.1

Усредненное количество экономически целесообразной численности штата отдела снабжения с оборотами компании до 500 млн руб. в год и с ассортиментом продукции до 10 тысяч позиций

№	Подразделение	Должность	Количество ставок, согласно штатному расписанию
1	Отдел снабжения	Руководитель склада	1
		Сотрудники склада - кладовщики	5
		Менеджер отдела снабжения	3
		Консультант (если он есть)	1
		Руководитель отдела снабжения	1

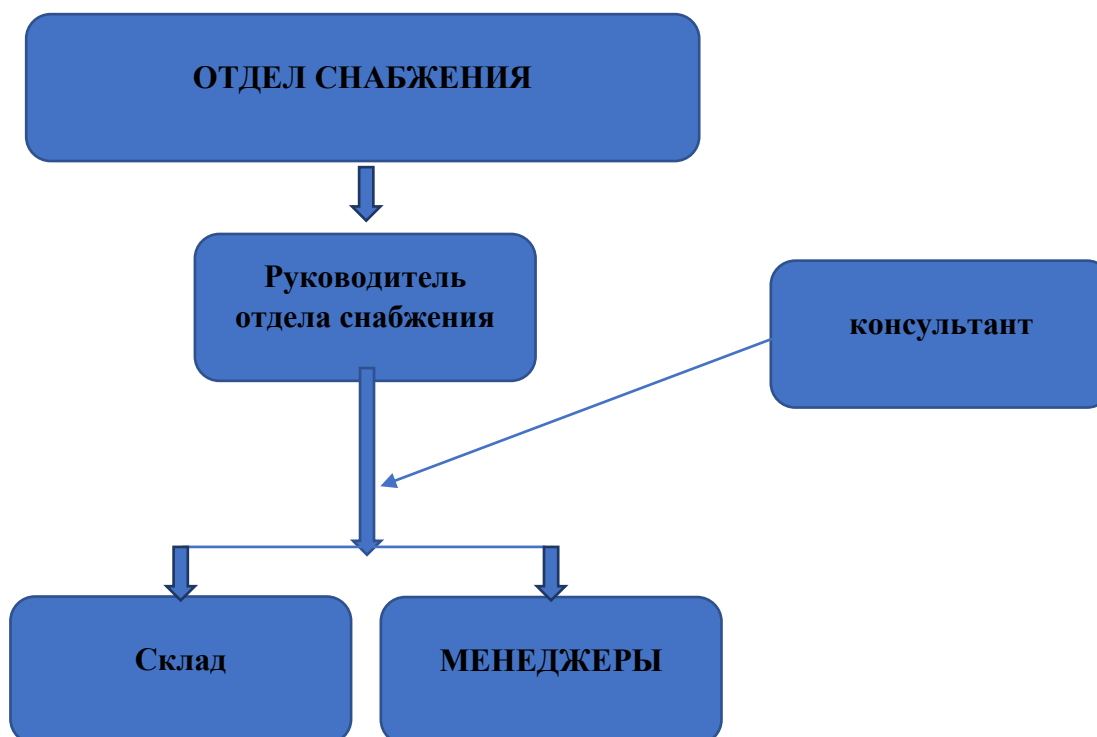


Рис. 2.1. Организационная структура отдела снабжения

Функцию консультанта, может выполнять технический директор и/или технический специалист по согласованию с руководством компании.

3. Задачи отдела снабжения

В соответствии с установленными целями отдел снабжения осуществляет следующие бизнес-процессы:

- разработка стратегий развития бизнеса в области снабжения:
 - составления финансового плана на следующий период по закупочной деятельности компании;
 - предоставление отчетов для разработки стратегий развития бизнеса от отдела снабжения;
- разработка нормативно-методической документации;
- планирование организации закупочной деятельности по действующей номенклатуре ТМЦ (по основной и по основной заказной) и по сырью:
 - анализ рынка поставщиков;
 - поиск и выбор поставщиков;
 - заключение договора с поставщиком;
 - процесс улучшения работы с поставщиками;
 - отслеживание изменений цен у поставщиков;
 - оперативное планирование закупок;
 - оперативное управление поставками;
 - анализ рынка конкурентов;
 - ценообразование;
- работа с неликвидными ТМЦ:
 - отслеживание неликвидных ТМЦ;
 - подготовка отчетов по неликвидным ТМЦ;
 - подготовка мероприятий по реализации неликвидных ТМЦ;
- поиск заказной продукции, не входящей в действующую номенклатуру ТМЦ, поиск сырья аналога-заменителя:
 - поиск производителей или поставщиков по заказной продукции/аналога по сырью;
 - анализ уровня цен по рынку и условий поставок у поставщиков;
 - согласование условий поставки с выбранным поставщиком;
- расчет сумм платежей:
 - расчет расходов по кредиторской задолженности;
 - расчет расходов по предварительным оплатам согласно договоренности с поставщиком;
- документооборот:
 - работа с товарно-транспортными накладными (ТТН), унифицированной формой товарной накладной (Торг-12), счетами-фактурами, счетами на оплату, паспортами, договорами и спецификациями от поставщиков;
 - работа с актами сверки с поставщиками.

Сотрудники отдела снабжения являются исполнителями в следующих бизнес-процессах (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Бизнес-процессы отдела снабжения, отчетность и ответственные лица

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
1	Документооборот	Руководитель отдела снабжения, Менеджер отдела снабжения	<p>- Работа с ГТН, Торг-12, счетами-фактурами, счетами на оплату, паспортами, договорами и спецификациями от поставщика (Подраздел 3.1. «Правила работы с документами от поставщика»),</p> <p>- Работа с актом сверки с Поставщиком (Подраздел 3.2. «Правила работы с актами сверок»).</p>	<p>В процессе работы</p> <p>Еженедельно</p>
2	Планирование организации закупочной деятельности по действующей номенклатуре ТМЦ (по основной и по основной заказной), снабжение организации сырьем	Менеджер отдела снабжения	<p>- Поиск и выбор Поставщиков (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков»)</p> <p>- Анализ рынка Поставщиков (Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»)</p> <p>- Заключение договора с поставщиками (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком»),</p> <p>- Процесс улучшения работы с Поставщиками (Подраздел 3.12. «Методы улучшения работы с поставщиками, форма отчета»)</p> <p>- Отслеживание изменений цен у Поставщиков (Подраздел 3.6. «Правила отслеживания цен у поставщиков»)</p>	<p>Ежемесячно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.4)</p> <p>Раз в полгода/ Ежеквартально / Ежемесячно / Еженедельно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.5)</p> <p>В процессе работы</p> <p>Ежемесячно</p> <p>Еженедельно по разным группам ТМЦ (см. Подраздел 3.6)</p>

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
			<p>Планирование закупок (Подраздел 3.13. «Методы планирования закупок ТМЦ»)</p> <p>- Оперативное управление поставками (Подраздел 3.8. «Процесс управления поставками»)</p> <p>- Анализ рынка Конкурентов (Подраздел 3.3 «Методы анализа рынка конкурентов»)</p> <p>- Ценообразование (Подраздел 3.9. «Механизм ценообразования»)</p>	<p>Ежедневно</p> <p>В процессе работы</p> <p>Ежеквартально / Ежемесячно / Еженедельно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.3)</p> <p>В процессе работы</p>
3	Выбор поставщиков	Руководитель отдела снабжения	<p>- Выбор поставщиков по ценовому, качественному критерию и условиям поставки (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков» и 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»)</p> <p>- Согласование условий поставок (Подраздел 3.7. «Список условий, необходимых для экономически целесообразной работы с поставщиками»)</p> <p>- Заключение предварительной договоренности с Поставщиком (Подраздел 3.10. «Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком»)</p>	<p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p>
4	Заключение договора с поставщиком	Руководитель отдела снабжения	<p>- Подготовка проекта договора с поставщиком либо его продление (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком»)</p> <p>- Заключение договора (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком»)</p>	<p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p>
5	Работа с	Менеджер	- Отслеживание неликвидных ТМЦ	Ежемесячно

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
	неликвидными ТМЦ	отдела снабжения Руководитель отдела снабжения	(Подраздел 3.14. «Определение неликвидных ТМЦ в группе товаров») - Подготовка отчетов по неликвидным ТМЦ (Подраздел 3.15. «Форма отчетов по неликвидным ТМЦ») - Подготовка мероприятий по реализации неликвидных ТМЦ (Подраздел 3.16. «Форма предложений по реализации неликвидных ТМЦ»)	Ежемесячно Ежемесячно
6	Поиск заказной продукции, не входящей в действующую номенклатуру ТМЦ, поиск аналогов-заменителей сырья	Менеджер отдела снабжения	- Поиск производителей или поставщиков (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков», Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков») - Анализ уровня цен по рынку и условий поставок у поставщиков (Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков», Подраздел 3.3. «Методы анализа рынка конкурентов») - Согласование условий поставки с выбранным поставщиком (Подраздел 3.7. «Список условий, необходимых для экономически целесообразной работы с поставщиками») - Заключение предварительной договоренности с поставщиком (Подраздел 3.10. «Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком») - Ценообразование (Подраздел 3.9. «Механизм ценообразования»)	В процессе работы В процессе работы В процессе работы В процессе работы
7	Расчет сумм платежей	Руководитель отдела снабжения, Менеджер отдела снабжения	- Расчет расходов по кредиторской задолженности (Подраздел 3.17. «Форма отчета по кредиторской задолженности») - Расчет расходов по	Еженедельно Еженедельно /

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
			предварительным оплатам, согласно договоренности, с Поставщиком (Подраздел 3.18. «Форма отчета по предварительным оплатам»)	Ежедневно
8	Разработка стратегии и развитие бизнеса	Руководитель отдела снабжения	<p>- Составление финансовых планов на следующий период по закупочной деятельности (Подраздел 3.19. «Составление финансового плана на следующий отчетный период»)</p> <p>- Формы отчетов для разработки стратегий направления и развития бизнеса от отдела снабжения (Подраздел 3.20. «Формы отчетов для разработки стратегий развития бизнеса от отдела снабжения»)</p>	Ежегодно / Каждый квартал / Ежемесячно Ежегодно
9	Разработка нормативно-методической документации	Руководитель отдела снабжения	Разработка нормативно-методической документации	В процессе работы

Отдел снабжения ведет первичную документацию по исполняемым бизнес-процессам и процедурам согласно их регламентам и нормативным документам внутрифирменного учета.

Правила предоставления отчетности менеджерами отдела снабжения:

- все отчеты представляются менеджерами в распечатанном и в электронном виде;
- ежедневные отчеты представляются не позднее 09:00 каждого следующего рабочего дня;
- еженедельные отчеты - не позднее 14:00 каждой пятницы;
- ежемесячные отчеты:
 - не позднее 3 числа, если данное число выпадает на праздничные или выходные дни, то не позднее 5 числа;
 - не позднее 29 числа, если данной число выпадает на выходные дни, то отчет необходимо предоставить до указанной даты;
 - документы по ценообразованию необходимо представлять до 1 числа ежемесячно с определением цен на следующий месяц.

Правила предоставления отчетности руководителем отдела снабжения:

- все отчеты представляет в распечатанном виде (по запросу вышестоящего руководства – в электронном виде);
- договорная работа – не более 24 часов с момента представления полного комплекта документов менеджером отдела;

- ежедневные отчеты по оплатам – не позднее 10:00 каждого следующего рабочего дня;
- еженедельные отчеты - не позднее 16:00 каждой пятницы;
- ежемесячные отчеты – не позднее 5 числа, если данное число выпадает на праздничные или выходные дни, то не позднее 7 числа;
- ежегодный отчет – дата предоставления отчета регламентируется коммерческим директором и/или Генеральным директором. О дате предоставления ежегодных отчетов вышестоящее руководство извещает руководителя отдела снабжения не менее чем за 30 календарных дней до момента определенной даты.

Все отчеты и расчеты должны храниться в электронном и распечатанном виде не менее трех лет.

Рассмотрим каждый бизнес-процесс индивидуально.

3.1. Правила работы с документами поставщика

Как показывает практика, менеджеры всех отделов не всегда понимают важность правильной работы с документами. Данный раздел помогает разобраться со всеми нюансами работы с первичной документацией в области снабжения, которая не приведет к появлению убытков компании, а защитит с юридической точки зрения всю компанию на начальном этапе.

Правила работы с документами поставщика:

- 1) Оприходование заранее документов от поставщика допускается только при наличии сканированной версии с подписью и печатью. Сканированный документ должен быть оформлен с учетом правил п.2 данного раздела.
- 2) При получении документов от поставщиков на приход ТМЦ менеджер обязан проверить комплектность поставленных документов, правильность их оформления и достоверность информации:
 - все графы должны быть заполнены: Продавец, Покупатель, Грузополучатель;
 - везде должны стоять полные реквизиты;
 - название компании должно быть правильно написано поставщиком, с правильными реквизитами;
 - полученное количество и номенклатура должны соответствовать заказу;
 - должны стоять все подписи и печать поставщика;
 - к поставленной продукции должен прилагаться полный пакет документов:
 - ТТН, ТОРГ-12, Счет фактура (или единый отгрузочный документ-ЕОД);
 - паспорт качества и/или сертификат на поставленную партию ТМЦ;
 - спецификация;

- для импортных продуктов: упаковочный лист, международная товарно-транспортная накладная (СМР), счет-фактура поставщика с синей печатью (минимум 2 экземпляра), ГТД (грузовая таможенная декларация), таможенная декларация, сертификат независимой экспертизы, сертификат о фумигации и гигиенический сертификат и иные документы, которые утверждены для каждого ввозимого продукта в том числе согласно требованиям страны экспортера).

- 3) Если при получении ТМЦ оригиналы документов отсутствуют, то менеджер обязан их сразу запросить у поставщика в сканированном виде по электронной почте. Сканированный документ должен быть оформлен с учетом правил п.2 данного раздела. Оригиналы должны быть получены компанией в срок до 14 календарных дней. Менеджер обязан напоминать поставщику об отправке документов в адрес компании на протяжении вышеуказанного срока.
- 4) При занесении приходных накладных в базу 1С менеджер обязан строго проверить:
 - название выбранного поставщика не только по наименованию, но и по ИНН. Если название не соответствует ранее заведённой заявке, то менеджер меняет название уже в приходной накладной, которая привязана к данной заявке по иерархии;
 - при занесении номенклатуры, обязательно проверять по артикулу поставщика новые позиции (см. подраздел 3.3) перед заведением их в базе 1С во избежание «задвоения» номенклатуры;
 - грузовая таможенная декларация (ГТД);
 - Сумму ИТОГО и НДС – сумма ИТОГО должна строго соответствовать сумме итого поставщика и сходиться до 1 копейки, в сумме НДС расхождение в 1 копейку допустимо.
- 5) Распечатать приходную накладную и отправить на склад вместе с представителем поставщика для приемки товара:
 - при поставке новых позиций, которые были занесены в базу 1С, менеджер обязан на распечатанной приходной накладной сделать пометку – обвести кружочком номер позиции, во избежание «задвоения» номенклатуры и проверки данной позиции складом.
- 6) После проверки складом прихода ТМЦ и получения от склада накладной без поправок, менеджер проводит приходную накладную и выводит счет-фактуру с идентичным номером поставщика – со всеми нулями, буквами, цифрами, знаками препинания и другими знаками. Окончательная повторная проверка приходной накладной считается выполненной только после получения от начальника склада подписанной версии приходной накладной менеджера отдела снабжения. на данную процедуру отводится не более двух рабочих дней.
- 7) При наличии расхождений и принятии решений:
 - по изменению документов – менеджер обязан в этот же день запросить измененные сканированные документы, оформленные по

правилам, по электронной почте или сделать пометку в комментариях приходного документа о назначенной дате прихода измененного документа, дата не должна превышать 5 дней с момента прихода предыдущего документа. Оригиналы необходимо получить, согласно п.3 данного раздела;

- допоставки ТМЦ – менеджер должен проследить, чтобы допоставка ТМЦ была в срок не более 5 календарных дней, эти данные подтверждает начальник склада. Если ТМЦ не были допоставлены в установленный срок, то поставщик обязан прислать исправленные документы в течении суток. Исключение по допоставке ТМЦ делается только для поставщиков, производственный цикл которых составляет более 5 календарных дней.

При наличии данных расхождений, менеджер обязан после получения исправленных документов от поставщика оформить с ним акт сверки.

8) После проведения приходной накладной ее последующие изменения не допускаются. Исключение возможно только по согласованию с бухгалтерией и со складом.

9) Договора и спецификации:

- оригиналы договоров и спецификаций передаются в бухгалтерию или в юридический отдел (данное правило определяется в компании);
- менеджер обязан оставлять у себя распечатанную копию договора с поставщиком, вести реестр по договорам с отметками о передаче оригиналов данных документов в бухгалтерию/юридический отдел и о неполучении оригиналов от поставщиков.

10) Правила работы с актами сверок описаны в следующем подпункте 3.2.

3.2. Правила работы с актами сверок

Работа с актами сверок не должна быть перенесена на бухгалтерию, так как менеджер отдела снабжения может быстрее разобраться в отличиях (если они существуют) между сверкой данных компании и данных поставщика.

Менеджер снабжения обязан подписывать акты сверок с поставщиками. Менеджер может получить от поставщика акт сверки или сформировать и выслать поставщику самостоятельно.

При варианте получении акта сверки от поставщика менеджер по снабжению проводит его в 1С и сверяет с данными базы 1С по данному поставщику. При полном соответствии ставит на обороте акта сверки свою подпись и отдает в бухгалтерию для визирования и проставления печати, далее отправляет поставщику.

Если поставщик долго не присылает акт сверки менеджер обязан сделать свой вариант акта сверки по данному поставщику, завизировать в бухгалтерии и направить поставщику, попросив его вернуть назад подписанный акт сверки не позднее чем через 3 рабочих дня.

Если в акте сверки обнаружены расхождения, то необходимо узнать точную причину, поднять все документы по данным сделкам.

Все акты сверок, подписанные с двух сторон, передаются в бухгалтерию не позднее 10 числа каждого месяца по «проблемным» и «частым» поставщикам, по всем остальным не позднее 10 числа следующего квартала.

Под термин «проблемные поставщики» попадают все поставщики с очень частым расхождением в поставленном количестве ТМЦ на склад компании.

Под термин «частые поставщики» попадают все поставщики с поставками чаще шести раз в месяц.

3.3. Методы анализа рынка конкурентов

Для стабильной работы компании на конкурентном рынке менеджер отдела снабжения обязан проводить анализ рынка конкурентов на вверенной ему территории группы ТМЦ. Также данный анализ помогает выбрать новые направления деятельности компании, определить интересные сегментные рынки, на которых сосредоточено минимальное количество конкурентов и/или присутствует высокая доходность для ввода новых позиций в оборот компании. Можно отследить все колебания рынка, быстро реагировать на изменения спроса, быть в ценовом сегменте и предоставлять лучшие условия относительно конкурентов.

Необходимо помнить, что максимальная прибыль компании формируется на первоначальном этапе, то есть зависит от отдела снабжения (правильный выбор поставщика, правильное построение ценообразования и систем скидок, предложения дополнительных услуг, ввод новых групп товаров и так далее).

Этап I. Необходимо провести общий анализ конкурентной среды рынка (таблица 3.3.1).

Выделяют следующие группы факторов конкурентного рынка:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг») – *ситуация в отрасли*;
- конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – *влияние товаров-заменителей*;
- угроза появления новых конкурентов – *влияние потенциальных конкурентов*;
- позиции поставщиков, их экономические возможности – *влияние поставщиков*;
- позиции потребителей, их экономические возможности – *влияние покупателей*.

Ситуацию в отрасли определяем ответами на следующие вопросы:

- число и масштаб фирм, конкурирующих на рынке (имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна/более фирм, явно превосходящая исследуемую по мощности);

- изменение платежеспособного спроса (платежеспособный спрос на товар падает или растет, прогноз неблагоприятен/благоприятен);
- степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке (фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы);
- издержки переключения клиента с одного производителя на другого (издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны/максимальны, т.е. вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам);
- унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли (набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли фирмы по товару в целом идентичен);
- барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование);
- барьеры проникновения на рынок (начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики/велики. Товар на рынке стандартизирован/не стандартизирован);
- ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения, уровень конкуренции);
- стратегии конкурирующих фирм (поведение);
- привлекательность рынка данного продукта (имеется явно расширяющийся спрос/наблюдается снижение спроса).

Влияние товаров-заменителей определяем ответами на следующие вопросы:

- цена (высокая, низкая, идентичная);
- стоимость переключения-перехода (затраты связанные с обучением персонала, переналадку оборудования, коррекция технологического процесса);
- качество основного товара.

Виды потенциальных конкурентов:

- клиенты или поставщики, которые могут интегрироваться «вперед» или «назад» (клиент может интегрироваться «назад» – напрямую работать с поставщиком или сам стать производителем и конкурентом; поставщик может интегрироваться «вперед», убирая компанию посредника-оптовика, напрямую продавая конечным потребителям);
- фирмы, для которых вхождение на рынок является логическим развитием их стратегии (определяется сопутствующими товарами);
- фирмы, для которых вхождение на рынок создаст значительный синергетический эффект.

Влияние потенциальных конкурентов определяем следующими вопросами:

- трудности входа на отраслевой рынок (требуемый капитал для входа на рынок);
- доступ к каналам распределения (число посредников, торговых представителей, как вариант выхода на рынок);

- отраслевые преимущества (ноу-хау, месторасположение и т.д.).

Влияние поставщиков определяем следующими вопросами:

- уникальность канала поставок;
- значимость покупателя;
- доля отдельного поставщика.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом:

- если продукция поставщиков сильно дифференцирована или уникальна, следовательно, сложно сменить поставщика;
- если компания не является важным клиентом для поставщика;
- затраты на переход к другому поставщику,
- давление со стороны поставщика.

Влияние покупателей определяем следующими вопросами:

- статус покупателей (оптовые предприятия, розница, для собственных нужд);
- значимость ТМЦ у покупателя (является ли наш товар основным в их деятельности);
- стандартизация ТМЦ (возможность заменить наш товар на другого поставщика).

Влияние покупателей проявляется следующим образом:

- если продукция стандартизирована и не дифференцирована;
- если покупаемые товары не занимают важного места в приоритетах покупателя;
- если покупатель имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Данный анализ проводится ежеквартально по каждой группе ТМЦ (таблица 3.3.1).

В столбцах «Оценка данной ситуации» и «Оценка будущей ситуации» менеджер проставляет следующее:

- четко проявляется;
- не проявляется (или остается стабильным);
- слабо проявляется.

Шаблон общего анализа конкурентной среды

« ___ » _____ 20__ г

Группа ТМЦ _____

№ пп	Вопрос	Оценка данной ситуации	Оценка будущей ситуации
1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке		
2	Изменение платежеспособного спроса		
3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке		
4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого		
5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли		
6	Барьеры ухода с рынка		
7	Барьеры проникновения на рынок		
8	Ситуация на смежных товарных рынках		
9	Стратегии конкурирующих фирм		
10	Привлекательность рынка данного продукта		
11	Цена		
12	Стоимость переключения-перехода		
13	Качество основного товара		
14	Клиенты или Поставщики, которые могут интегрироваться "вперед" или "назад"		
15	Фирмы, для которых вхождение на рынок является логическим развитием их стратегии		
16	Фирмы, для которых вхождение на рынок создаст значительный синергический эффект		
17	Трудности входа на отраслевой рынок		
18	Доступ к каналам распределения		
19	Отраслевые преимущества		
20	Уникальность канала поставок		
21	Значимость покупателя		
22	Доля отдельного поставщика		
23	Статус Покупателей		
24	Значимость ТМЦ у Покупателя		
25	Стандартизация ТМЦ		

Менеджер _____

Задание 1. Необходимо выбрать два разных сегмента рынка и провести анализ конкурентной среды (данные сегменты должны быть в разных областях, например, товары и услуги). Результаты анализа оформить в виде вышеуказанной таблицы.

Этап II. Необходимо определить список конкурентов по данной группе ТМЦ (таблица 3.3.2).

Менеджер по снабжению определяет круг конкурентов, в который он включает прямых конкурентов (все компании, которые занимаются

аналогичным продуктом) и косвенных конкурентов (все компании, у которых аналогичный ассортимент, но другого производителя).

Данный отчет составляется ежемесячно.

Таблица 3.3.2

Шаблон списка конкурентов по данной группе ТМЦ

«__» ____ 20__ г		
Группа ТМЦ _____		
№ пп	Прямые конкуренты (наименование компании, город местонахождения)	Косвенные конкуренты (наименование компании, город местонахождения, ТМ заменитель)
1		
2		
3		
4		
Менеджер _____		

Задание 2. По выбранным двум сегментам необходимо заполнить шаблон списка конкурентов (минимум по 10 конкурентов по каждому сегменту и по каждому виду конкурентов).

Этап III - Необходимо провести анализ цен и условий работы конкурентов» (таблица 3.3.3).

Менеджер по снабжению по определенному списку конкурентов производит анализ цен сверяемой группы ТМЦ, узнает систему скидок, форму оплаты, логистику по доставке и о дополнительных услугах, которые предлагает конкурент.

Этот анализ необходим при формировании ценообразования и не может быть исключен из процесса работы менеджера по снабжению.

Данный отчет предоставляется ежемесячно.

Шаблон отчета по анализу цен и условий работы конкурентов

« ___ » _____ 20__ г

Группа ТМЦ _____

№ пп	Вопросы			Конку- рент 1	Конку- рент 2	Конку- рент N	Средние условия
1	Местонахождение (город)						
2	Система скидок						
3	Форма оплаты						
4	Логистика						
5	Дополнительные услуги						
№ пп	Наименование ТМЦ	Цена приходная с НДС	Цена реализации с НДС	Конку- рент 1	Конку- рент 2	Конку- рент N	Средняя цена конкурен- тов
1							
2							
3							
4							
5							

Менеджер _____

Задание 3. По выбранным конкурентам необходимо заполнить шаблон анализа цен и условий работы (минимум по 10 конкурентов по каждому сегменту и по каждому виду конкурентов). Столбцы «Цена приходная с НДС» и «Цена реализации с НДС» пока остаются пустые, они пригодятся в дальнейшей работе.

3.4. Методы поиска и выбора поставщика

После того как определен сегмент рынка товаров, на котором компания собирается работать, можно заниматься поиском и выбором поставщика. Так же не надо забывать данный метод на протяжении всей работы, необходимо иметь оптимально три поставщика по каждому товару или сырью и несколько дополнительных, с которыми компания сотрудничает не чаще 1-2 раза в год, когда основные поставщики не имеют возможности поставить товар и/или сырье (услугу) в связи с разными ситуациями.

Поиск и выбор нового поставщика не должен ограничиваться субъективными предположениями, необходимо четко структурировать данный этап работы, чтобы впоследствии работа с выбранным поставщиком приносила видимый результат.

На первом этапе поиска и выбора поставщика необходимо собрать максимально полную информацию обо всех потенциальных поставщиках по рынку требуемых ТМЦ.

Источниками такой информации могут быть:

- каталоги и прайс-листы, торговые журналы;
- Интернет;
- рекламные материалы: фирменные каталоги, объявления в СМИ;
- местные источники, такие как действующие на данной территории юридические лица или «осведомители»;
- объявления о проведении торгов;
- банки и финансовые институты;
- выставки и ярмарки («Экспоцентр», ВВЦ и др.);
- торговые директории («Желтые страницы», «Оптовик», «Товары и цены» и т.д.);
- торговые представительства;
- собственное расследование (все методы и источники, не являющиеся формальными и не требующие официальных документальных запросов):
 - неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
 - неформальные личные контакты и переписка с возможными поставщиками;
 - общение с конкурентами потенциального поставщика и т.д.
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками;
- конкуренты потенциального поставщика;
- торговые ассоциации (Торгово-промышленная палата РФ и др.);
- информационные агентства (РИА «РосБизнесКонсалтинг» и др.);
- государственные источники: регистрационные палаты, налоговая инспекция, лицензионные службы и пр., обладающие открытой для ознакомления информацией.

Выбор поставщика, определяется целой системой критериев, но **основными критериями** выбора являются: *цена (4), качество товара (2), надежность поставки (1), предоставление отсрочки платежа (5) и производственные мощности (3).*

Можно установить систему критериев первоначального отбора поставщиков и их оценку значимости (по десятибалльной шкале):

1. Надежность поставки (или своевременность поставок) – 8 баллов.
2. Гарантии качества (срок гарантии, качество продукции) – 10 баллов.
3. Производственные мощности – 8 баллов.
4. Ценовая политика (сравнение реальной цены с желаемой и/или с минимальной, полученной у других поставщиков, возможность получения статуса дилера и/или эксклюзивного представителя) – 9 баллов.
5. Предоставление отсрочки платежа – 10 баллов.
6. Местоположение – 7 баллов.
7. Технический потенциал – 7 баллов.

8. Финансовое положение – 9 баллов.
9. Возможность компромиссов – 6 баллов.
10. Наличие информационной системы связи и обработки заказов – 3 балла.
11. Послепродажный сервис (предоставление гарантии по ТМЦ во время срока его службы, возможность вернуть ТМЦ, если по нему не было движения в течение года) – 6 баллов.
12. Репутация и роль в своей отрасли – 5 баллов.
13. Деловая инициативность – 1 балл.
14. Управление и организация – 1 балл.
15. Контроль деятельности – 1 балл.
16. Отношение к покупателю – 4 балла.
17. Имидж – 5 баллов.
18. Оформление товара (упаковка) – 4 балла.
19. Трудовые отношения – 5 баллов.
20. Деловой опыт и история взаимоотношений – 3 балла.
21. Вспомогательная литература и инструкции – 2 балла.
22. Взаимность выгод и интересов (на сколько поставщик готов отстаивать интересы покупателя) – 2 балла.

Если системе установленных **основных критериев** (1-5) отвечают несколько поставщиков, то их рассматривают по остальным критериям (6-22).

Далее выбранных Поставщиков ранжируют, используя непосредственные контакты с представителями поставщиков (таблица 3.4.1 и рис. 3.4.1).

Основные критерии являются обязательными для выбора поставщика, по остальным критериям оцениваются поставщики, когда есть несколько выбранных кандидатов для последующей работы.

«Удельный вес критерия» – определяется в единицах до сотых, величина каждого критерия зависит от полученной информации по поставщику и субъективной оценке менеджера отдела снабжения, в итоговой сумме все критерии составляют единицу.

«Оценка значимости критерия» – определяется по выше утвержденной шкале.

«Произведение удельного веса критерия на оценку» - определяется путем умножения «Удельного веса критерия» на «Оценку значимости критерия».

В итоговой сумме в графе «Удельный вес критерия» должна всегда стоять единица, в графе «Оценка значимости критерия» остается пустым, а в графе «Произведение удельного веса критерия на оценку» ставится сумма всех позиций. Данная сумма и будет являться сводным критерием при выборе поставщика. Данный отчет предоставляется ежемесячно.

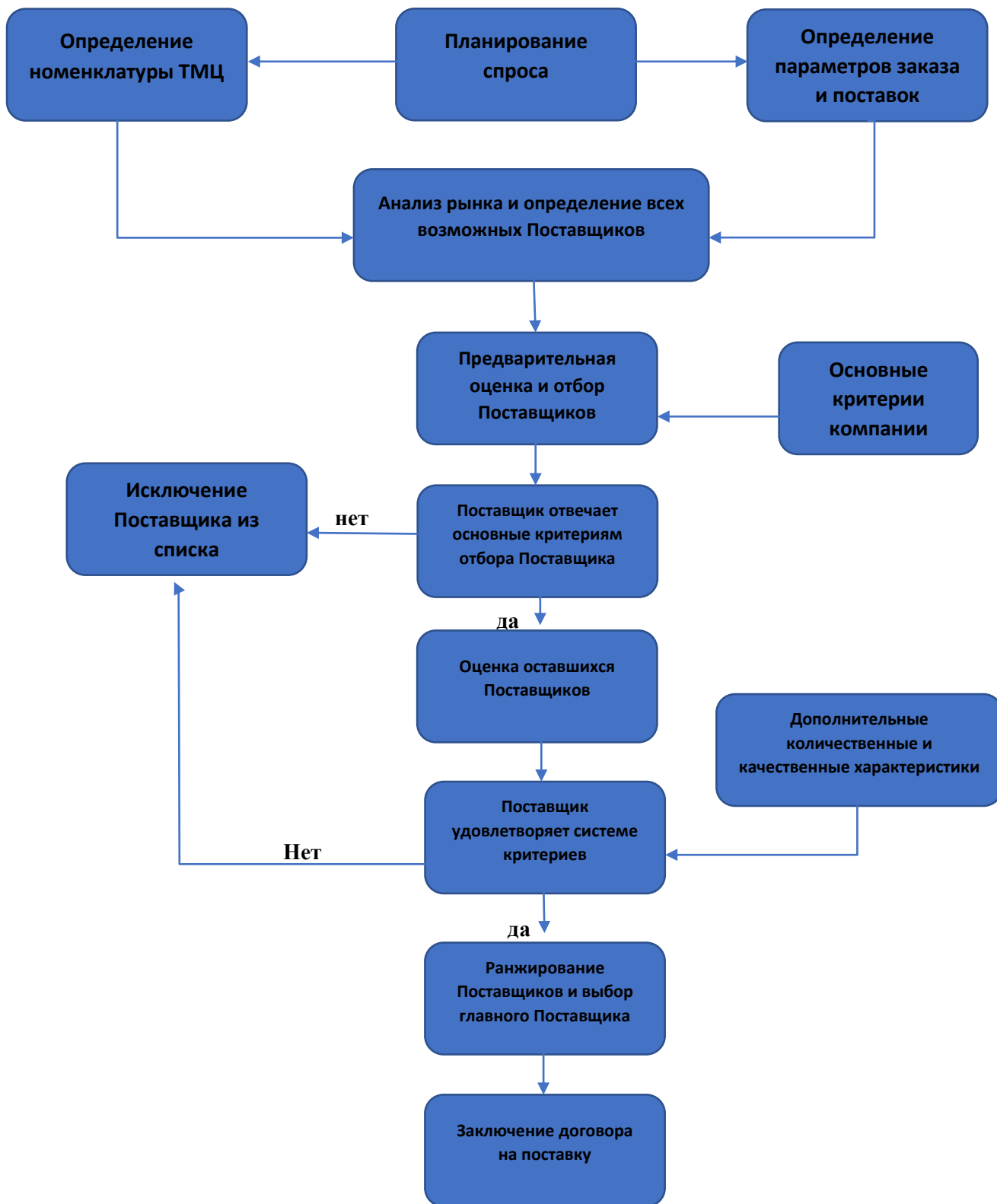
Окончательный выбор поставщика производится руководителем отдела снабжения.

Шаблон для расчета рейтинга поставщика – метод ранжирования

« _____ » _____ 20__ г

Критерий выбора Поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значимости критерия	Произведение удельного веса критерия на оценку
Надежность доставки		8	
Гарантии качества		10	
Производственные мощности		8	
Ценовая политика		9	
Предоставление отсрочки платежа		10	
Возможность компромиссов		7	
Местоположение		7	
Технический потенциал		9	
Финансовое положение		6	
Наличие информационной системы связи и обработки заказов		3	
Послепродажный сервис		6	
Репутация и роль в своей отрасли		5	
Деловая инициативность		1	
Управление и организация		1	
Контроль деятельности		1	
Отношение к покупателю		4	
Имидж		5	
Оформление товара (упаковка)		4	
Трудовые отношения		5	
Деловой опыт и история взаимоотношений		3	
Вспомогательная литература и инструкции.		2	
Взаимность выгод и интересов		2	
ИТОГО	1		

Менеджер _____ / _____ /



Рнс. 3.4.1. Алгорнтм выбора Поставщнка

Заданне 4. По определенным ранее 2 разным сегментам товаров нлн услуг необходимо выбрать производителей (нлн компании по оказанню услуг) нлн провести нх ранжнрование (мннмум по 10 компаний в каждом сегменте, даннне компании могут находитса не только на одной террнторнн, можно рассматрнвать по всей Росснн нлн за рубежом). В результате ранжнрования

должно остаться минимум по три поставщика в каждом сегменте для дальнейшей работы.

3.5. Методы анализа рынка поставщиков

Данный раздел очень важен для работы с поставщиками. Как правило, работа у менеджеров заканчивается на этапе предложения цены, и они могут даже не подозревать, сколько дополнительных факторов иногда скрыто за низкой ценой.

После проведения ранжирования поставщиков необходимо собрать более полную информацию по каждому поставщику, с которым мы собираемся работать или уже работаем.

Анализ рынка поставщиков поможет менеджеру разобраться с принципами работы каждого поставщика, чтобы минимизировать риски компании и увеличить эффективность работы склада, производства и в целом компании.

Используется несколько методов анализа рынка действующих поставщиков:

- опросный метод или метод собеседования;
- метод анализа цен поставщиков или математический метод;
- метод анализа по условиям качества поставок поставщиков;
- метод анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков;
- метод сравнения предложений по качеству продукции поставщиков.

Предлагается использовать все методы в комплексе для получения полной картины рынка поставщиков и для результативной работы с wybranными поставщиками. При этом необходимо не только научиться собирать информацию, но и анализировать данные, направляя действия поставщика на выгоду своей компании.

Рассмотрим каждый метод по отдельности.

3.5.1. Опросный метод или метод собеседования

Опросный метод помогает менеджеру и руководителям компании лучше узнать своего поставщика, понять все «подводные камни» работы с данным поставщиком, а также учит менеджера отдела снабжения задавать правильные вопросы в процессе общения с сотрудниками компании поставщика.

Менеджер во время общения с поставщиком заполняет таблицу опросного метода анализа поставщика (таблица 3.5.1.1).

Шаблон опросного метода анализа поставщика

« _____ » _____ 20__ г

№	Вопросы	Ответы
1	Как часто происходит изменение цены?	
2	От каких факторов зависит это изменение?	
3	За какой максимальный срок Поставщик может присылать письмо о повышении цен и новые цены?	
4	Как часто необходимо уточнять актуальность цен?	
5	За какой срок необходимо делать заказ на ТМЦ?	
6	Всегда ли весь ассортимент имеется в наличии?	
7	Какие позиции являются заказными?	
8	Какие минимальные партии при заказе на каждую SKU?	
9	Какие минимальные партии на заказную продукцию?	
10	Какой срок заказа на заказные позиции ТМЦ?	
11	Какие новинки выпускает или готовится выпускать Поставщик? (Какие новинки появились или скоро появятся у Поставщика?)	
12	Какое расписание работы склада по отгрузке ТМЦ? (Если доставка от Поставщика, то по каким дням?)	
13	Есть ли ограничения по приемке автотранспорта на складе Поставщика?	
14	Есть ли возможность вернуть неликвидную продукцию (по которой не было движения более 6 месяцев) в первоначальном виде? Или произвести обмен данной продукции на ходовую?	
15	Возможно ли получение дополнительной скидки? На каких условиях?	
16	На каких условиях можно стать Дилером? (Только по согласованию с руководством)	
17	Сколько клиентов у Поставщика на территории Нижегородской области?	
18	Какие у них условия? И как выполняется отслеживание ценовой политики между ними?	
19	Возможно ли получение дополнительной отсрочки платежа? (Или получение отсрочки платежа?)	
20	Какую рекламную /маркетинговую поддержку готов оказать Поставщик?	

Менеджер _____ / _____ /

Вопросы в таблице могут быть изменены в связи с ситуацией на рынке ТМЦ и/или по решению Генерального директора компании.

Данный отчет заполняется не реже одного раза в полгода по каждому поставщику.

Задание 5. После проведения ранжирования выбранных поставщиков по 2 разным сегментам необходимо заполнить таблицу опросного метода анализа поставщика по ним (минимум по трем производителям в каждом сегменте). Выпускаемые ими товары (или оказываемые услуги) должны быть идентичными или должны являться товарами-заменителями.

3.5.2. Метод анализа цен поставщика или математический метод

Каждая компания старается уходить от «ручного» метода расчета и всю работу перенести в автоматический режим. Много помогает автоматизировать программа 1С, но все равно что-то приходится делать вручную.

Менеджер получает от поставщика прайс-лист на весь ассортимент, который предлагает поставщик и заносит данный прайс-лист в базу 1С методом перенесения. Далее менеджер приравнивает номенклатуру поставщика к номенклатуре компании.

1. В базе 1С в закладке «Нормативно-справочная информация» (НСИ) необходимо открыть справочник «Партнеры», далее найти нужного контрагента. Заходим в закладку «Прайс-лист» в разрезе данного контрагента и выполняем нижеизложенные действия (рис. 3.5.2.1).

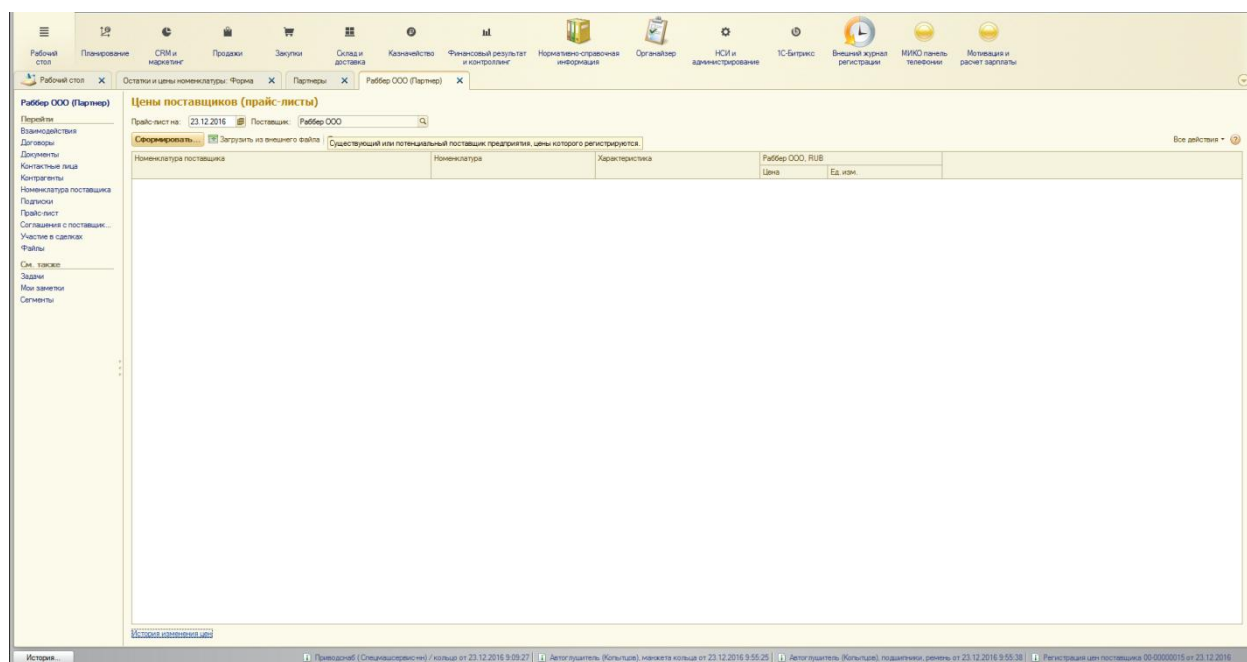


Рис. 3.5.2.1. Нормативно-справочная информация в базе 1С в разрезе по партнеру

2. Нажимаем на кнопку «Загрузить из внешнего файла» и далее методом копирования переносим наименования номенклатуры поставщика, артикулы (если они есть) и цены (ВНИМАНИЕ – цена должна быть без учета НДС, но с учетом скидки) (рис. 3.5.2.2).

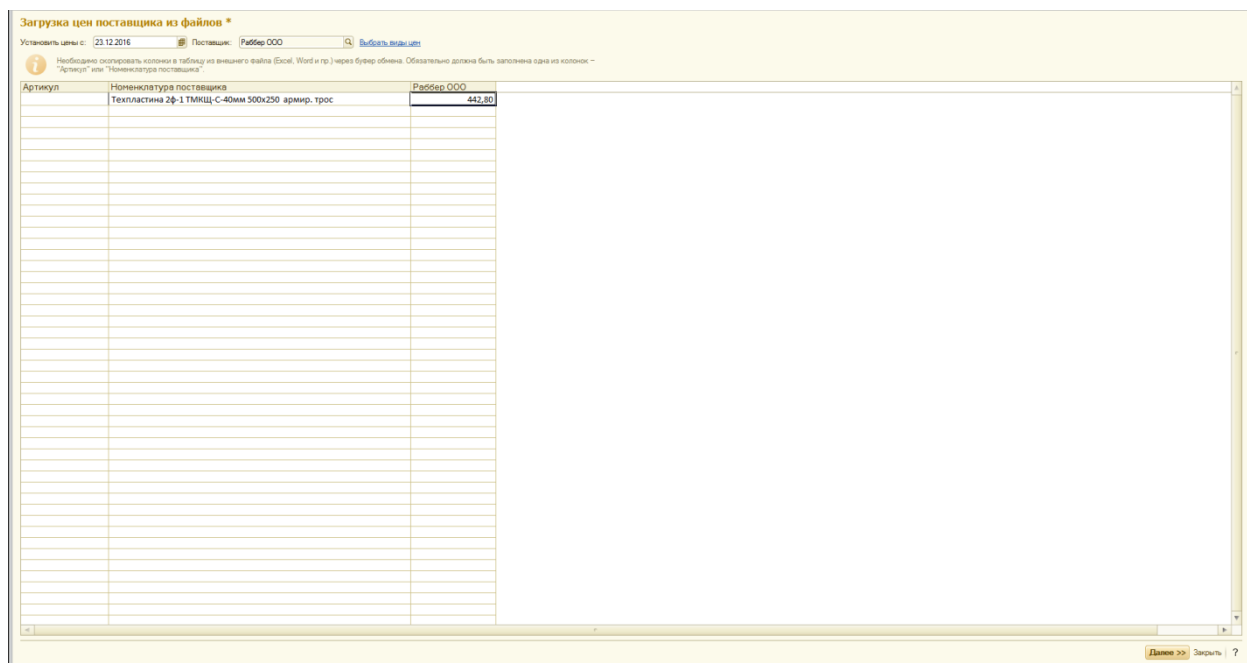


Рис. 3.5.2.2. Нормативно-справочная информация в базе 1С в разрезе занесения прайс-листа по партнеру

3. Далее нажимаем «Загрузить» и в следующем окне, если номенклатура поставщика не приравнена еще к номенклатуре компании, приравниваем вручную (эту процедуру необходимо сделать обязательно, она делается по каждому поставщику единожды). Если номенклатура уже приравнена, то просто проводим изменение цен поставщика (рис. 3.5.2.3).

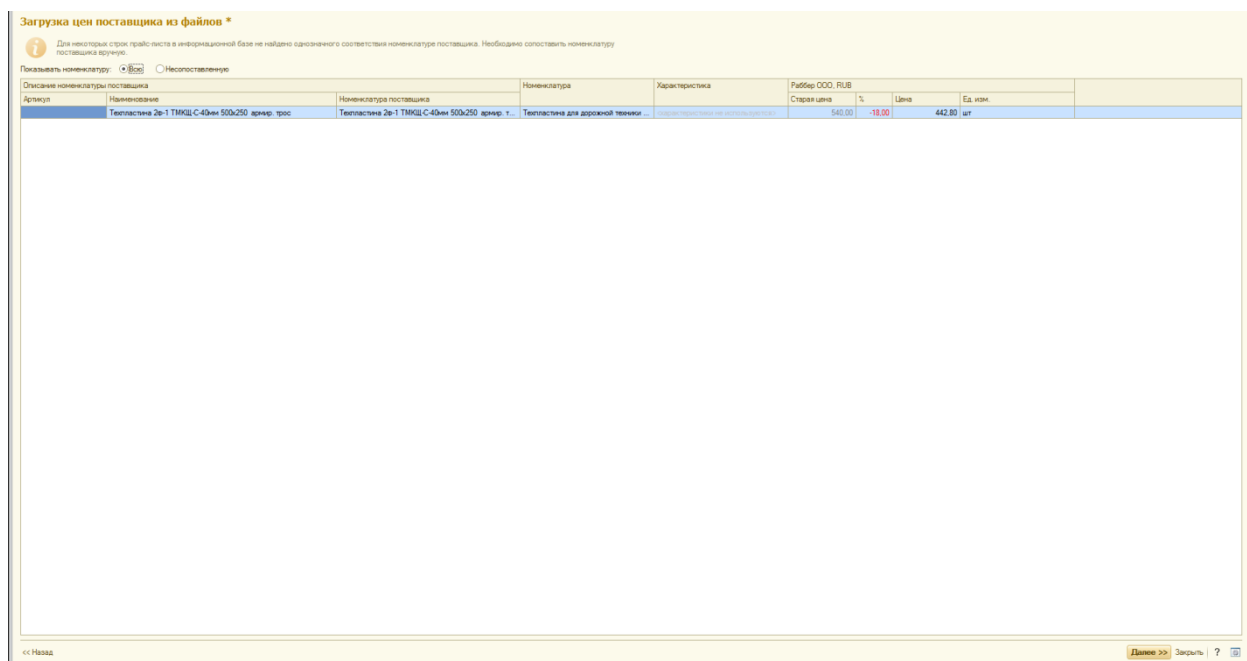


Рис. 3.5.2.3. Нормативно-справочная информация в базе 1С, результат занесения прайс-листа партнеру

4. Данные цены менеджер может сравнить с помощью отчета «АНАЛИЗ НОМЕНКЛАТУРЫ», где будут представлены все предложения от поставщиков (рис. 3.5.2.3),

Номенклатура	Поставщик	Начальный остаток	Приход	Расход	Конечный остаток	Стоимость остатка	Дата поступления	Цена поставщика
Техническая для дорожной техники 500х250х40 (мет. трасс)	Раббер ООО	7,000	90,000	82,000	15,000	7 800,00	16.11.2016 11:07:37	442,00
Итого		7,000	90,000	82,000	15,000	7 800,00	16.11.2016 11:07:37	

Рис. 3.5.2.3. Анализ номенклатуры в базе 1С

или с помощью документа «Обеспечение заказа клиента», который создается на основании «Заказа клиента», нажимаем кнопку «Подобрать поставщиков», и программа предлагает всех поставщиков по данным позициям (рис. 3.5.2.4)

Номенклатура	Поставщик	Цена
1 Шланг ПЕК Ø12,5х3,5 МТ напорный армированный (50м)		
2 Диск отрезной 115х1,2х22		
3 Гайка М 8 ГОСТ 5915-70		
4 ИСО40 (60мм)		

Рис. 3.5.2.4. Нормативно-справочная информация в базе 1С в разрезе занесения прайс-листа по партнеру

Для отчетности применяется ручной метод анализа действующих поставщиков по следующей таблице «Ручной математический метод анализа

цен поставщиков», которая делается в файле MS Excel по каждой категории ТМЦ и/или сырья (таблица 3.5.2.1).

Таблица 3.5.2.1

Шаблон ручного математического метода анализа цен поставщиков

« ____ » _____ 20__ г			
Наименование номенклатуры	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщикn
Менеджер _____ / _____ /			

Данный метод анализа используется ежемесячно и/или по мере изменения цен поставщиков, а также при появлении предложения от новых поставщиков по каждой номенклатуре ТМЦ.

Задание 6. По предыдущим выбранным производителям необходимо провести сравнения цен математическим методом анализа цен поставщиков (минимум 20 позиций номенклатуры по каждому сегменту). Лучшую цену необходимо занести в шаблон отчета по анализу цен и условий рынка конкурентов (таблица 3.3.3).

3.5.3. Метод анализа по условиям качества поставки поставщиков

Данная информация поможет грамотно организовать поставку сырья и/или ТМЦ на склад компании, не приводит к лишним издержкам и к простою компании в связи с невыполненной поставкой в срок.

Менеджер в процессе работы получает от поставщиков ответы на вопросы и заносит данные ответы в таблицу «Метод анализа по условиям качества поставок между поставщиками» (таблица 3.5.3.1).

Владея данной информацией, менеджер может быстро ориентироваться во «внештатных» ситуациях, производить обмен брака в минимальные сроки, может спланировать закупочную деятельность, предоставить данные по транспортным условиям в отдел логистики, что позволяет минимизировать затраты на доставку, информирует отдел продаж (склад, производство) о сроках изготовления товара или сырья.

Данный метод анализа используется ежеквартально и/или по мере изменения условий поставок от поставщиков, а также при появлении предложения от новых поставщиков.

Шаблон метода анализа по условиям качества поставок между поставщиками

« ____ » _____ 20__ г			
Вопросы	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик ...n
Доставка или самовывоз?			
За какой срок необходимо делать заказ на ТМЦ?			
Всегда ли весь ассортимент находится в наличии?			
Какие позиции являются заказными?			
Какие минимальные партии при заказе на каждую SKU?			
Какие минимальные партии на заказную продукцию?			
Какой срок заказа на заказные позиции ТМЦ?			
Возможны ли поставки в условиях срочных «незапланированных» заказов? (доставка осуществляется на следующий день после заказа)			
Срок обмена некачественной продукции? Или срок допоставки неотгруженного ТМЦ?			
Предоставление на отгруженный ТМЦ всего пакета документов в момент поставки?			
Предоставление за 1 сутки в электронном виде скан документа на планируемую к отгрузке ТМЦ по заявке при учете расхождения или подтверждение полного прихода ассортимента согласно заявке.			
Менеджер _____ / _____ /			

Задание 7. По предыдущим выбранным производителям (поставщикам) необходимо провести анализ условий качества поставок, заполнив вышеуказанный шаблон.

3.5.4. Метод анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков

На данное время очень актуальный раздел, так как многие производители не дают отсрочку платежа, а оптовые компании готовы идти на предоставление более «мягких» условий по оплате, но и с производителями в процессе работы можно и нужно договариваться о «смягчении» условий работы.

Менеджер в процессе работы получает от поставщиков ответы на вопросы и оформляет данные ответы в таблицу «Метод анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков» (таблица 3.5.4.1).

С помощью данного опроса можно получить от поставщиков варианты работы по отсрочке платежа, их требования для предоставления данной услуги и выбрать наиболее лояльно настроенного компаньона для дальнейшей работы.

Данный метод анализа используется ежеквартально и по мере изменения условий оплаты от поставщиков, а также при появлении предложения от новых поставщиков.

Таблица 3.5.4.1

Шаблон метода анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков

« ____ » _____ 20__ г			
Вопросы	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщикп
Отсрочка платежа или предоплата? (возможно ли получить ТМЦ на реализацию)			
Если предоставляется отсрочка платежа, то на какой максимальный срок?			
Возможно ли получение отсрочки платежа в результате работы? Если да, то с какой поставки или на каких условиях?			
Возможно ли получение новых ТМЦ на реализацию для изучения спроса?			
Менеджер _____ / _____ /			

Задание 8. Необходимо заполнить шаблон метода анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков по выбранным ранее поставщикам (минимум по трем поставщикам в каждом сегменте).

3.5.5. Метод сравнения предложений по качеству продукции поставщиков

Менеджер в процессе работы с поставщиком уже имеет отзывы от отдела продаж и/или от производства по качеству поставляемых от каждого поставщика ТМЦ. При появлении новых предложений от поставщиков или при предложении от действующего поставщика новых ТМЦ менеджер должен руководствоваться еще и отзывами, получаемыми из средств массовой информации (интернет, отзывы покупателей и другие). Далее данную информацию менеджер заносит в таблицу, где указывает оценки по качеству ТМЦ по каждому поставщику по шкале от 1 до 10, где 10 – наиболее качественный товар, 1 – наименее качественный товар (таблица 3.5.5.1).

Таблица 3.5.5.1

Шаблон метода сравнения предложений по качеству продукции поставщиков

« ____ » _____ 20__ г			
Номенклатура или группа ТМЦ	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик ...n
ИТОГО			
Менеджер _____ / _____ /			

Лучшее предложение по качеству от поставщика считается сложением всех оценок предложений по наименованию ТМЦ или по группе ТМЦ.

Данный метод анализа используется раз в полгода и по мере увеличения ассортимента от поставщиков, а также при появлении предложения от новых поставщиков.

Задание 9. Необходимо заполнить шаблон метода сравнения предложений по качеству продукции поставщиков и пояснить свои оценки по шкале, а также указать источник полученной информации (2 сегмента по 3 поставщика и минимум по 20 позиций ТМЦ или услуг).

3.6. Правила работы с отслеживанием цен поставщиков

Чтобы не пропустить изменение цен у поставщиков и не сработать в убыток и/или с заниженной рентабельностью, менеджер отдела снабжения обязан отслеживать цены поставщиков согласно опросному методу анализа поставщика (раздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»), но не реже 1 (одного) раза в 6 (шесть) недель по каждому поставщику с разбивкой всех

поставщиков на группы (не более 10 поставщиков в группе). Тем самым менеджер проводит отслеживание цен поставщиков (таблица 3.6.1) раз в неделю и/или раз в месяц, в зависимости от количества поставщиков у компании, проводя работу с каждой группой поставщиков.

Все данные обязательны для занесения в базу 1С по форме «Методы анализа цен поставщика» (раздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»).

Таблица 3.6.1

Шаблон отчета отслеживания цен поставщиков»

« ____ » _____ 20__ г

№ пп	Наименование поставщика	Группа товаров	№ документа изменение цен	Изменение цены в % соотношении
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Менеджер _____ / _____ /

Задание 10. Необходимо заполнить шаблон отслеживания цен по 6 поставщикам (2 сегмента по 3 поставщика) с изменением в ценах от 7 до 10% и с предоставлением дополнительной скидки по одному из поставщиков в размере 5,6%.

3.7. Список условий, необходимых для экономически целесообразной работы с поставщиками

На начальном этапе работы с поставщиком необходимо определить экономическую целесообразность работы. Насколько поставщик поддается условиям «игры» покупателя – это и определит дальнейшую стратегию работы с данным поставщиком. Все переговоры менеджер должен вести с поставщиками по стратегии «выигрыш – выигрыш» и с принципиальным подходом (мягко – к человеку, твердо – к решаемому вопросу).

Экономически целесообразная работа с поставщиками для компании - это уменьшение количества работы всех отделов компании за счет сокращения времени и затрат на обработку заказов, поставку и приемку.

Поэтому выделяется список условий работ, который необходимо провести с поставщиком для экономически целесообразной работы:

- стандартизировать по максимуму ТМЦ;
- добиться от поставщика максимальной автоматизации процесса;
- привести к минимальному объему документооборот;
- добиться максимального пакета услуг;
- добиться максимального комплектования ТМЦ;
- добиться от поставщика проверки качества на выходе у него, чтобы не тратить время и силы на приемку товара;
- осуществлять отгрузку ТМЦ по графику.

Выстраивая отношения таким образом, компания минимизирует издержки по процессу.

Задание 11. Ролевая игра по общению клиент-поставщик. Группа разбивается на пары, где один – клиент, а второй-поставщик.

Задача первого – добиться от поставщика лучших условий по поставке товара, по оплате, максимальных скидок, минимальных сроков доставки, дополнительных бонусов, договориться о проведении обучения для сотрудников, проведении рекламных акций за счет поставщика и договориться о возврате неликвидного товара или предоставления товара на реализацию.

Задача второго – продать товар или услугу по более выгодным для себя условиям с минимальными затратами (на предоплату, а еще лучше, чтобы клиент оплатил весь цикл производства, на самовывоз, без возможности возврата товара, без рекламной поддержки и многих других сопутствующих процессов).

После завершения задачи необходимо поменяться ролями. Далее нужно проанализировать ошибки оппонента и разобрать лучшие диалоги в группе. Фиксируются варианты вопросов и ответов, которые приводят к получению желаемой цели.

Инструкция. Помните, что общение необходимо начинать на нейтральные темы и говорить с оппонентом только о том, что вызывает у него положительные эмоции, и только после того, как оппонент максимально расслаблен и открыт для общения, можно переходить к деловым вопросам (это правило действует, когда у оппонента достаточно времени на общение). Максимально узнать, чем увлекается оппонент, можно затрагивая разные темы и смотреть на реакцию человека. Вопросы и ваша заинтересованность должны быть проявлены максимально искренне.

3.8. Процесс управления поставками

Для управления процессом поставок в компании необходимо вести строгую отчетность в сфере логистики поставок работая в «тандеме» с отделом снабжения. В табличном редакторе MS Excel создается общедоступный файл

«Поставки ТМЦ» (таблица 3.8.1), где в каждой закладке (листе) выделяется каждый месяц. Ниже приведена форма данной таблицы.

Таблица 3.8.1

Шаблон поставки ТМЦ

_____ 20__ г (месяц)									
Номер заказа	Поставщик	Группа ТМЦ	Гос. номер а/м или тр. Компания	Сумма тр. Расходов	Планируемая дата поставки	Фактическая дата поставки	Сумма прихода	Наличие расхождений относительно заказа	Ответственный менеджер

Управленческие мероприятия, связанные с процессом поставок:

- 1) управленческая обработка заказов клиентов (сортировка, составление списка);
- 2) контроль качества предоставляемых ТМЦ и услуг;
- 3) контроль рейсов с отгруженным заказом;
- 4) учет запасов ТМЦ на складе;
- 5) работа с документацией.

Данные в 1С заносятся следующим образом:

1. Менеджер отдела снабжения формирует «Заказ поставщику», после подтверждения поставщиком ассортимента и количества менеджер **обязан** поставить «Дату планируемого прихода ТМЦ».
2. Все последующие изменения данного документа «Заказ поставщику» будут доступны в «Истории изменений».
3. После получения заказа приходная накладная заносится на основании данного заказа.

Руководитель отдела снабжения каждую пятницу распечатывает отчет «Поставки ТМЦ» из базы 1С по вышеуказанному шаблону. Данные, занесенные в вышеуказанную таблицу, необходимы для ценообразования, понимания качества поставки от поставщика (срок поставки, изменения в заказе и фактической поставке, качество приходного сырья и/или ТМЦ).

Задание 12. Заполните шаблон поставки ТМЦ на март 20__ г, по выбранным поставщикам.

3.9. Механизм ценообразования

Этот этап объединяет в себе все результаты анализа собранной информации, которую получает менеджер в процессе работы, и именно от правильности ценообразования зависят объемы продаж, прибыль компании и ее присутствие на рынке.

Менеджер должен ежедневно работать с механизмом ценообразования, основываясь на следующих данных:

- приходная цена от поставщика по ТТН;
- расход на доставку ТМЦ до склада компании;
- анализ цен и условий работы конкурентов (прямых и косвенных);
- внутренняя минимальная наценка, определенная Генеральным директором на текущий год;
- прогноз роста или падения спроса, основанный на данных отдела продаж;
- прогноз изменения цен у поставщиков;
- прогноз остановки на ремонт и/или проведение профилактических работ у поставщика;
- прогноз изменения объема сырья у поставщиков для производства продукции;
- изменения в законодательстве на ввоз ТМЦ.

На основе этого планируются отпускные цены на следующий период.

Приходная цена от поставщиков по ТТН – менеджер по снабжению берет ее из документов с НДС; если без НДС, то насчитывает НДС сверху математическим способом (в зависимости от категории товара, согласно действующему налоговому законодательству РФ).

Расход на доставку ТМЦ до склада компании – менеджер по снабжению уточняет сумму транспортных расходов на данную поставку (в отчете «Поставки ТМЦ» пункт 3.18, плюс сюда входят все расходы, связанные с импортом продукции) и делит на сумму привезенного товара и умножает на 100. Так получаем процент транспортных расходов.

Анализ цен и условий работы конкурентов (прямых и косвенных) – менеджер берет из отчетов по анализу рынка конкурентов (пункт 3.3). Выводим среднюю цену конкурентов и с ней продолжаем работу.

Внутренняя минимальная наценка предприятия для работы отдела снабжения определяется Генеральным директором (это точка безубыточности, которую представляет финансовый отдел или бухгалтерский отдел на следующий квартал).

Проценты вероятности – определяется по шкале от 0 до 5, так как максимальная сумма процентов вероятности не должна превышать 25%.

Процент вероятности изменения спроса – эти данные представляет отдел продаж или можно получить консультацию у технического директора/специалиста (консультанта).

Процент вероятности изменения цен у поставщиков – эти данные получаем от поставщиков.

Процент вероятности приостановки производства по данной группе ТМЦ – эти данные получаем у поставщика и на основе предыдущих лет работы с данным заводом. Во время ремонта или профилактических работ цены на продукцию могут вырасти при условии, что у поставщика нет достаточного запаса на складе на весь период.

Процент вероятности изменения объема сырья у поставщиков для производства продукции – эти данные получаем от поставщиков, при дефиците сырья цены, как правило, начинают идти вверх и спрос растет.

Процент вероятности изменения в законодательстве на ввоз ТМЦ – этот раздел применим только для импортной продукции, информацию получаем от поставщиков и на официальном сайте «Консультант+» <http://www.consultant.ru>.

Менеджеры отдела снабжения используют следующие методы ценообразования в зависимости от групп ТМЦ:

- 1) определение цен на основе воспринимаемой покупателем ценности товара;
- 2) метод текущих цен на рынке;
- 3) безубыточный метод ценообразования;
- 4) затратный метод ценообразования;
- 5) расчет себестоимости выпускаемой продукции.

Рассмотрим каждый метод по отдельности.

Если компания является производителем, то сначала необходимо производить расчет себестоимости – это и будет «Приходная цена с НДС», и далее в расчетах транспортные расходы не учитываются.

3.9.1. Расчет себестоимости выпускаемой продукции

Данный метод используется для определения себестоимости выпускаемой продукции. Расчет себестоимости определяется для каждой продукции по-своему, единого точного расчета нет, но есть первоначальные этапы, которые для всех производителей одинаковые (таблица 3.9.1.1).

Для того, чтобы определить себестоимость единицы выпускаемой продукции, необходимо разложить ее на все составляющие, а именно из какого сырья состоит продукт, его комплектация и упаковка, необходимо учитывать все сырьевые затраты производства.

Например, рассмотрим производство 1 бутылки Кока-Колы:

- напиток – он изготавливается согласно рецептуре в процентном соотношении всех компонентов;
- бутылка – полиэтиленовая или стеклянная тара;
- пробка – пробка для данной тары;
- этикетка на 1 бутылку, плюс доля этикетки на 1 упаковку;
- защитная упаковка (гофрокороб, ящик или термоупаковка), скотч, поддон, стрейч пленка, стяжка – доля на 1 бутылку.

Шаблон расчета себестоимости выпускаемой продукции

«__» __ 20__ г							
Наименование ТМЦ _____				Расходы на доставку _____			
Поставщик _____				Процент минимальной наценки _____			
Наименование	Приходная цена	Цена с НДС	Цена с доставкой за 1кг (м/п.м)	Объем /расход на 1 изделия	Стоимость сырья на 1 изделия	% брака, усушки, утряски, испарения	Итого
Сырье 1							
Сырье 2							
Сырье 3							
Сырье n							
ИТОГО							
Менеджер _____				Руководитель отдела _____			

Данный метод расчета позволяет определить первоначальную стоимость для расчета ценообразования для компаний производителей.

Задание 13. Необходимо рассчитать себестоимость 6 продуктов по каждому из выбранных сегментов и заполнить шаблон расчета себестоимости выпускаемой продукции. То есть, необходимо выбрать по 3 товара из 2 сегментов, которые мы изучаем и попробовать рассчитать их себестоимость. Если данные продукты являются химическими, можно посмотреть рецептуры в интернете, а также найти стоимость данного сырья.

3.9.2. Определение цен на основе воспринимаемой покупателем ценности товара

Данный метод используется для основной группы ТМЦ, объемы продаж по которым составляют более 50%.

Процесс ценообразования показан на рис. 3.9.2.1.

Разница между процентом наценки цены 1 уровня и процентом наценки цены 2 уровня должна быть не более 5%. Процент наценки 2 уровня не должен быть меньше минимального процента наценки, если такое получается, то цена на данную позицию согласовывается с руководством и проставляется вручную.

Цена 3 уровня высчитывается с учетом процента наценки 2 уровня (он не должен быть ниже минимального процента наценки), с учетом цен у конкурентов, с учетом прогноза роста или падения спроса, прогноза изменения цен у поставщиков, прогноза остановки на ремонт и/или проведение профилактических работ у поставщика, прогноза изменения объема сырья у поставщиков для производства продукции и с учетом предполагаемых изменений в законодательстве на ввоз ТМЦ (для импортной группы ТМЦ).

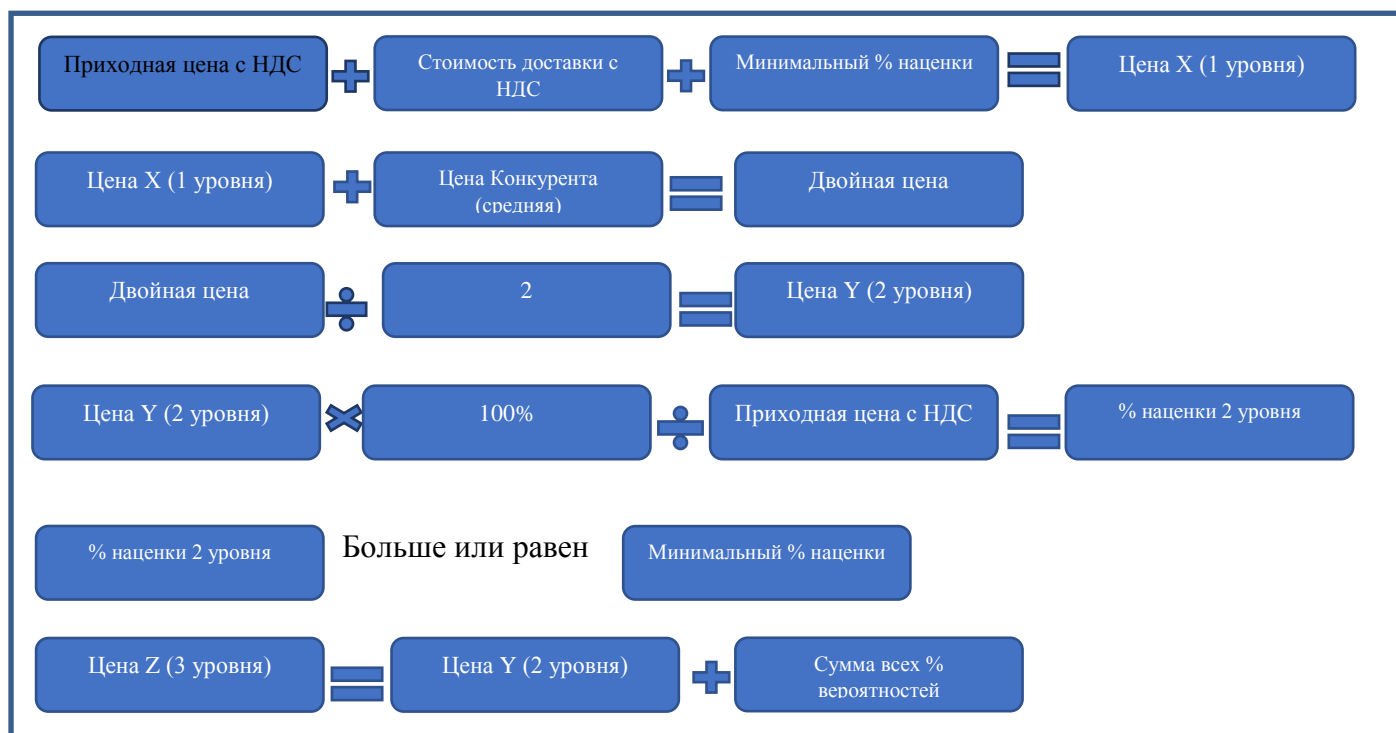


Рис. 3.9.2.1 Формулы расчета цен на основе воспринимаемой покупателем ценности товара

Итоговая цена проставляется вручную (таблица 3.9.2.1).

Шаблон метода определение цен на основе восприятий покупателей ценности товара

«__» ____ 20__ г

Группа ТМЦ _____ Расходы на доставку _____

Поставщик _____ Процент минимальной наценки _____

Процент вероятности изменения спроса _____

Процент вероятности приостановки производства _____

Процент вероятности изменения цен у Поставщика _____

Процент вероятности изменения объема сырья у Поставщиков _____

Процент вероятности изменения в законодательстве _____

№ пп	Наименование ТМЦ	Приходная цена	Цена с НДС	Цена 1 уровня	Средняя цена у конкурентов	Цена 2 уровня	% наценки 2 уровня	Цена 3 уровня	Итоговая цена	Итоговый % наценки
1										
2										
3										
4										

Менеджер _____ Руководитель отдела _____

Задание 14. Необходимо рассчитать стоимость реализации по 20 продуктам в каждом выбранном сегменте, основываясь на данных предыдущих заданий. Минимальную наценку принять за 22%.

3.9.3. Метод текущих цен на рынке

Данный метод используется для основной заказной группы ТМЦ (товары, объем продаж, которых составляет от 18 до 49% от общего объема продаж). Ценообразование строится следующим образом (рис. 3.9.3.1, таблица 3.9.3.1).

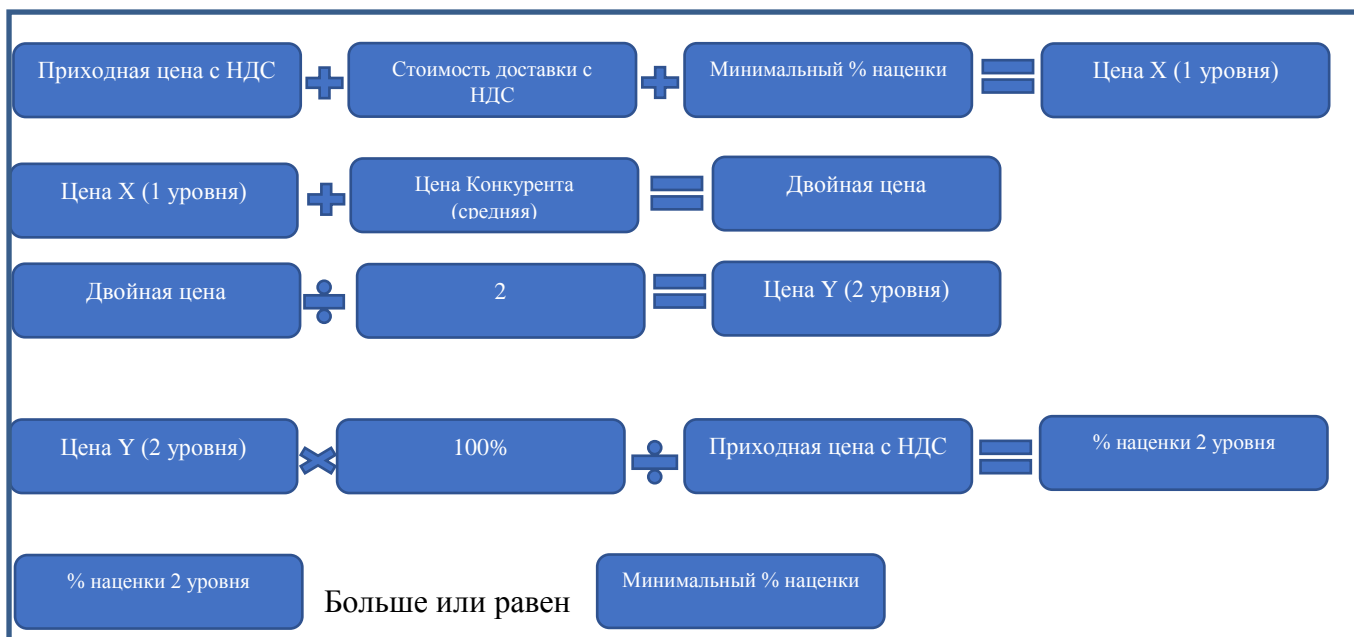


Рис. 3.9.3.1. Формулы расчета цен на основе метода текущих цен на рынке

Таблица 3.9.3.1

Шаблон метода текущих цен на рынке

«__» ____ 20__ г

Группа ТМЦ _____ Расходы на доставку _____

Поставщик _____ Процент минимальной наценки _____

№ пп	Наименование ТМЦ	Приходная цена	Цена с НДС	Цена 1 уровня	Средняя цена у Конкурентов	Цена 2 уровня	% наценки 2 уровня	Итоговая цена	Итоговый % наценки
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Менеджер _____ Руководитель отдела _____

Задание 15. Рассчитайте цены тех же самых товаров от тех же самых поставщиков методом текущих цен на рынке и заполните шаблон.

3.9.4. Безубыточный метод ценообразования

Данный метод является самым популярным, так как не требует проводить сложных расчетов, но он не подходит для постоянного ценообразования, так как можно неправильно установить отпускную цену для отдела продаж, что приведет к снижению спроса.

В связи с вышесказанным, данный метод рекомендуется использовать только для заказной группы групп ТМЦ, которая не составляет более 17% продаж от общего оборота (рис. 3.9.4.1).

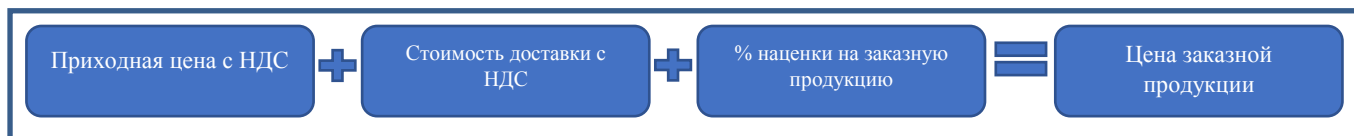


Рис. 3.9.4.1. Формулы расчета цен на основе безубыточного метода ценообразования

Процент наценки на заказные ТМЦ указывает руководитель отдела снабжения, основываясь на анализе рынка конкурентов и с учетом минимального установленного процента наценки в компании (таблица 3.9.4.1).

Таблица 3.9.4.1

Шаблон безубыточного метода ценообразования

«__» __ 20__ г

Группа ТМЦ _____ Расходы на доставку _____

Поставщик _____ Процент наценки на заказной ТМЦ _____

№ пп	Наименование ТМЦ	Приходная цена	Цена с НДС	Цена реализации
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Менеджер _____ Руководитель отдела _____

Задание 16. Рассчитайте цены тех же самых товаров от тех же самых поставщиков безубыточным методом ценообразования и заполните шаблон.

3.9.5. Затратный метод ценообразования

Данный метод используется для определения цен всех категорий ТМЦ для определения минимальной отпускной цены (цены с учетом всех предоставляемых скидок, чтобы ограничить демпинг цен отделом продаж). Цена 1 уровня – это и есть минимальная отпускная цена в компании (рис. 3.9.5.1, таблица 3.9.5.1).

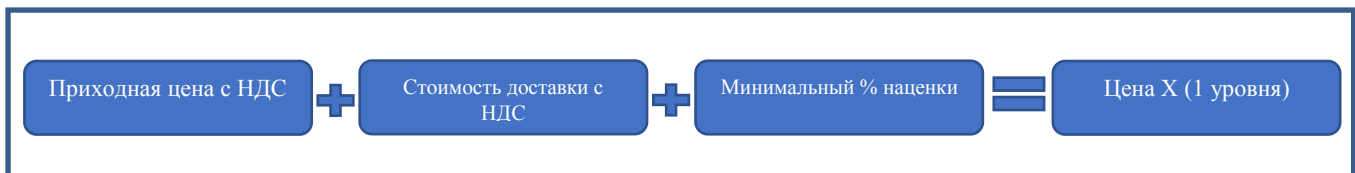


Рис. 3.9.5.1. Формула расчета цен на основе затратного метода ценообразования

В базе 1С данная цена проставляется автоматически, но менеджер по запросу руководителя может сделать отчет по ниже приложенной форме по шаблону, распечатав только первые 5 столбцов из предыдущих шаблонов.

Таблица 3.9.5.1

Шаблон затратного метода ценообразования

«__» ____ 20__г

Группа ТМЦ _____ Расходы на доставку _____

Поставщик _____ Процент минимальной наценки _____

№ пп	Наименование ТМЦ	Приходная цена	Цена с НДС	Цена 1 уровня
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Менеджер _____ Руководитель отдела _____

Работа со всеми методами ценообразования является для менеджеров снабжения обязательной для каждого прихода ТМЦ от поставщиков. Подписание шаблонов у руководителя также является обязательным.

Задание 16. Необходимо заполнить шаблон затратного метода ценообразования, учитывая предыдущие методы ценообразования.

Задание 17. Необходимо сравнить полученные результаты от всех методов ценообразования и рассчитать отклонения между ними, дать оценку каждому методу исходя из отпускных цен и определить, для каких выбранных товаров лучше подходит каждый из методов.

3.10. Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком

После проведения всех исследований по поставщику, ассортименту ТМЦ и по рынку конкурентов по данному товару, оформляется предварительное соглашение о намерении сотрудничать с выбранным поставщиком (таблица 3.10.1) на основе результатов анализа, указанных в пункте 3.5 «Методы анализа рынка поставщиков», в пункте 3.4 «Методы поиска и выбора поставщиков» и в пункте 3.3 «Методы анализа рынка конкурентов».

Таблица 3.10.1

Шаблон: типового соглашения о намерении сотрудничать с поставщиком

СОГЛАШЕНИЕ О НАМЕРЕНИИ СОТРУДНИЧАТЬ С ПОСТАВЩИКОМ		
Поставщик _____		
Группа ТМЦ _____		
Город нахождения Поставщика _____		
№ пп	Наименование	Результаты анализа
1	Как часто происходит изменение цены?	
2	За какой максимальный срок Поставщик может присылать письмо о повышении цен и новые цены?	
3	За какой срок необходимо делать заказ на ТМЦ?	
4	Есть ли возможность вернуть неликвидную продукцию (по которой не было движения более 6 месяцев) в первоначальном виде? Или произвести обмен данной продукции на ходовую?	
5	Возможно ли получение дополнительной скидки? На каких условиях?	
6	Метод ранжирования поставщика	Приложен
7	Опросный метод анализа поставщика	Приложен
8	Математический метод анализа цен поставщиков	Приложен
9	Метод анализа по условиям качества поставки поставщиков	Приложен
10	Метод анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков	Приложен
11	Метод сравнения предложений по качеству продукции поставщиков	Приложен
12	Средняя наценка на товар у конкурентов	
13	Отчет по анализу цен и условий работы конкурентов	Приложен
14	Средняя планируемая наценка на ТМЦ	
«__» ____ 20__ г отв. менеджер _____		
Согласовано		
Руководитель отдела снабжения _____ / _____ /		

Задание 18. Необходимо заполнить шаблон типового соглашения о намерении сотрудничать по одному выбранному поставщику.

3.11. *Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиками*

Описание

Договор поставки – это договор о передаче в обусловленный срок товаров, которые выпускаются или производятся поставщиком, покупателю для осуществления последним предпринимательской деятельности или для других целей, не связанных с семейным, личным, домашним или другим использованием (ст. 506 ГК РФ).

Договор поставки является возмездным, двустороннее обязывающим и консенсуальным. Главный признак договора поставки – использование полученного товара в целях, отличных от бытовых.

Согласно части 2 ст. 454 ГК РФ рассматриваемый договор – это разновидность договора купли-продажи.

В отличие от договора купли-продажи, договор поставки подразумевает определенный разрыв между его заключением и предоставлением товара покупателю. Такой срок устанавливается самим договором и не имеет временных рамок. Еще одной отличительной особенностью данного договора является длительность взаимодействия сторон.

Все возникающие в связи с договором поставки отношения регулируются Гражданским кодексом РФ ч. 2 глава 30.

Исходя из понятия договора поставки и его цели поставщик должен заниматься предпринимательской деятельностью и, соответственно, иметь статус юридического лица или индивидуального предпринимателя. Не допускается заключение договоров поставки с религиозными, спортивными и другими некоммерческими организациями.

Объектом договора поставки выступают ТМЦ.

Часть 1 ст. 44 ГК РФ предусматривает необходимость заключения договора в простой письменной форме.

Способы заключения договоров:

1. В порядке обмена по электронной почте, радиogramмами, телефонограммами, письмами, телетайпограммами и телеграммами;
2. Путем составления одного документа, подписываемого обеими сторонами;
3. Путем принятия поставщиком заказа покупателя к исполнению (данный вид не рекомендуется для работы).

Все вышеперечисленные способы заключения договоров имеют равнозначные юридические последствия и создают между сторонами договорные обязательства.

Договор считается заключенным при условии, что между сторонами достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора (ст. 432 ГК РФ). Такими условиями являются:

- предмет договора, а именно: наименование, количество товара, ассортимент и комплектность;

- срок поставки – временной период, согласованный и предусмотренный сторонами в договоре, в течение которого продавец предоставляет свой товар покупателю.

Этапы заключения договора поставки с поставщиком

3.11.1. Получение от поставщика полного комплекта документов для заключения договора поставки:

- Решение №1;
- Приказы о назначении директора и главного бухгалтера;
- свидетельство о государственной регистрации,
- Устав (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;
- выписка ЕГРЮЛ, сроком не превышающая 30 (тридцати) календарных дней;
- справка об открытых банковских счетах;
- копия паспорта директора/генерального директора;
- свидетельства о регистрации изменений к учредительным документам и сами изменения, если таковые имеются;
- бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за предыдущий отчетный период (при условии 100% предоплаты);
- реквизиты поставщика в формате MS Word.

3.11.2. Оформление листа согласования (таблица 3.11.2.1).

По полученным документам от поставщика оформляется лист согласования по ниже предложенному шаблону.

3.11.3. Оформление договора поставки.

По полученным документам от поставщика оформляется договор поставки (пример приведен в Приложении 1).

3.11.4. Этапы согласования:

а) *При подписании договора поставки по шаблону компании.*

По ИНН проверяется на сайте <http://kad.arbitr.ru/> история судебных дел с участием поставщика, и только после положительной истории судебных дел отдается на согласование весь пакет документов руководителю отдела снабжения вместе с листом согласования, договором поставки и с протоколом разногласий (если он имеется).

Далее пакет документов после подписания руководителем отдела снабжения передается в юридический отдел для проверки правильности оформления договора, проверки предоставленного пакета документов (в некоторых компаниях проверку документации от поставщиков выполняет служба безопасности).

Далее весь пакет документов передается бухгалтеру компании для проверки финансовой устойчивости поставщика.

После положительного ответа от бухгалтерии, чем является полученная подпись на листе согласования, весь комплект отправляется на проверку коммерческому директору, а далее, если не будет получено

замечаний по заключающемуся договору и поставщику, весь комплект передается генеральному директору на подпись.

Если в процессе согласования на любом из этапов будут получены замечания, то весь комплект документов передается назад ответственному менеджеру с указанием замечаний и дальнейших действий.

Далее копии всех подписанных листов договора поставки высылаются менеджером поставщику, и менеджер обязательно получает от данного поставщика назад подписанные с его стороны данные листы договора поставки до момента первой отгрузки и/или первой оплаты.

Оригинал направляется поставщику в 2 (двух) экземплярах. Менеджер обязан проследить возврат оригинала договора с подписью и печатью от поставщика в срок не позднее 30 (тридцати) календарных дней после отправки договора последнему.

б) При подписании договора поставки, предложенного поставщиком.

Менеджер высылает руководителю отдела в электронном виде шаблон договора поставки от поставщика на рассмотрение. Если у руководителя отдела есть замечания, то он оформляет протокол разногласий или делает поправки в шаблоне договора поставщика (по согласованию с поставщиком) и отправляет назад менеджеру для рассмотрений данных разногласий поставщиком.

После урегулирования всех разногласий по условиям работы этапы согласования полностью соответствуют этапам, описанным в пункте а данного раздела.

Далее копия подписанного договора с двух сторон с листом согласования и со всем пакетом документов хранится в отделе снабжения, а оригинал договора поставки передается в бухгалтерию или в юридический отдел (согласно внутреннему распорядку компании).

3.11.5. Занесение данных в базу 1С.

Менеджер отдела снабжения заносит все полученные данные по поставщику в базу 1С (наименование, юридический и почтовый адрес, контактные телефоны, электронный адрес, сайт, контактные лица, их должность, номер договора, соглашение по оплате, по скидкам, по условиям доставки, прайс-лист от поставщика с приравненными позициями к номенклатуре компании).

Шаблон листа согласования»

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ		
ДОГОВОР ПОСТАВКИ № _____ от _____		
Компания-покупатель _____		
Полное наименование компании		
Сокращённое наименование компании		
ИНН / КПП		
Свидетельство о государственной регистрации № и дата		
Свидетельство о постановке на учет № и дата		
Банковские реквизиты (р/с, к/с, БИК, Банк и город)		
Юр. Адрес		
Факт. Адрес		
Директор ФИО (полностью), на основании чего действует, тел., эл.адрес, дата рождения		
Гл. бухгалтер ФИО (полностью), тел., эл.адрес, дата рождения		
Ответственное лицо, должность ФИО (полностью), тел., эл.адрес, дата рождения		
Условия оплаты		
Срок поставки		
Условия поставки		
Категория товара		
Срок обновления цен		
Ответственное лицо	ФИО	Подпись и рекомендации
Руководитель отдела		
Юридический отдел		
Отдел службы безопасности		
Бухгалтер		
Ком.директор		
Директор		
Список прилагаемых документов к договору:		
<ul style="list-style-type: none"> • Решение №1 (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) • Приказ о назначении директора и главного бухгалтера (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) • Свидетельство о регистрации (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) • Устав (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) • Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) • Выписка ЕГРЮЛ, сроком не превышающая 30 (тридцати) календарных дней (оригинал) • Справка об открытых банковских счетах (оригинал) • Копия паспорта директора/генерального директора • Свидетельства о регистрации изменений к учредительным документам и сами изменения, если таковые имеются (копия, заверенная подписью и печатью руководителя) 		

Все данные по договорам можно посмотреть в отчете «Реестр договоров» в базе 1С или в реестре договоров, который ведут менеджеры по своим контрагентам (таблица 3.11.5.1).

Таблица 3.11.5.1

Шаблон реестра договоров

№ пп	Поставщик	Город	№ договора	Дата заключения	Условия оплаты	Условия доставки	Ответственный менеджер	Группа ТМЦ	Дата передачи в бухгалтерию	Наличие оригинала (да/нет)

Задание 19. Необходимо заполнить лист согласования по одному выбранному поставщику и занести данные в реестр.

3.12. Методы улучшения работы с поставщиками, форма отчета

Работа с поставщиком не ограничивается только заключением договора и поставками ТМЦ и/или сырья от данного поставщика. Для выстраивания долгосрочных отношений с поставщиками и для экономически выгодной работы с данными группами ТМЦ и поставщиками менеджер обязан ежемесячно предоставлять отчет об улучшении работы с поставщиками (таблица 3.12.1).

Под улучшением работы с поставщиками понимается получение дополнительных преимуществ в результате работы менеджера с поставщиками, которые до этого не входили в условия договора и дополнительные соглашения.

Можно посмотреть, в каком направлении следует улучшить работу с поставщиками, на основе анализа рынка поставщиков (3.5 «Методы анализа рынка поставщиков»).

Например:

- 1) получение дополнительной скидки;
- 2) получение отсрочки платежа или дополнительной отсрочки платежа;
- 3) отгрузка по заявке с оплатой по факту получения (если это предоплатный поставщик),
- 4) отгрузка по заявке с уменьшением срока доставки;
- 5) переход работы с поставщиком с варианта с самовывоза на доставку ТМЦ на склад компании;
- 6) предоставления новых ТМЦ на реализацию для изучения спроса;

- 7) получение договоренности о возврате неликвидных товаров;
- 8) размещение компании у поставщика на сайте в качестве партнера по региону Нижегородская область;
- 9) другие варианты улучшений работы с поставщиком, которые принесут дополнительную прибыль компании.

Таблица 3.12.1

Шаблон отчета об улучшении работы с поставщиками

« ___ » _____ 20__ г	
Поставщик _____	
№ пп	Достигнутые соглашения для улучшения работы
1	
2	
3	
Менеджер _____ / _____ /	

Все изменения к соглашению в обязательном порядке заносятся менеджером в базу 1С.

3.13. Методы планирования закупок ТМЦ

Для обеспечения правильного функционирования компании необходимо знать потребности отдела продаж и осуществлять планирование закупок. Планирование закупок производится ежедневно.

В процессе планирования закупок необходимо определить:

- 1) требуемые ТМЦ;
- 2) количество требуемых ТМЦ;
- 3) время, когда ТМЦ должны поступить на склад;
- 4) возможности поставщиков относительно сроков, ассортимента, качества и других параметров;
- 5) приблизительные площади складов;
- 6) расходы на закупку.

Виды планирования закупок:

- 1) стратегическое планирование (планирование на определенный период);
- 2) текущее планирование закупок (контроль, выполнение и корректировки по стратегическому планированию).

Мероприятия по планированию закупок:

- 1) прогнозирование спроса на ТМЦ;
- 2) корректировка спроса по последним поступившим заказам;
- 3) календарное планирование транспортных перевозок;
- 4) планирование потоков и движения продукции;

5) составление плана закупок.

Методы определения потребности в материалах:

- 1) эвристический;
- 2) детерминированный;
- 3) стохастический;
- 4) система запросов.

Рассмотрим каждый метод по отдельности более подробно.

3.13.1. Эвристический метод планирования закупок

Этот метод используется для текущих закупок на основании консультаций, оказанных консультантом и/или техническими специалистами, директором производства, коммерческим директором и ни в коем случае не должен использоваться для стратегического планирования.

Для подтверждения использования данного метода, консультант обязан ставить роспись на полученном счете от поставщика.

Все копии счетов передаются руководителю отдела снабжения для составления финансового плана.

3.13.2. Детерминированный метод планирования закупок

Менеджер отдела снабжения применяет его, когда известен период выполнения заказа и определены потребности в ТМЦ по количеству и сроку на основаниях планов продаж, полученных от отдела продаж компании (таблица 3.13.2.1).

Таблица 3.13.2.1

Шаблон детерминированного метода планирования закупок

«__» _____ 20__ г Планируемый период _____									
Группа товаров _____									
Поставщик _____ (если план составляется на всю группу ТМЦ)									
№ пп	Наименование товара	Остатки по складу	План продаж на планируемый период	Продажи на аналогичный период с предыдущего года	Продажи с предыдущего периода	Итоговая цифра плановых закупок	Поставщик	Цена без НДС	Сумма
1									
2									
3									
4									
5									
6									
Менеджер _____ / _____ /									

Если план составляется отдельно по каждому поставщику, то графа поставщик пропускается.

Так же данный метод можно производить с помощью инструментов в базе 1С (рис. 3.13.2.1): в закладке Планирование нужно нажать «Создать план закупок», необходимо выбрать поставщика, планируемый период и основной сценарий, далее программа сама составит план закупки ТМЦ на указанный период с учетом продаж за аналогичные периоды, остатков по складу и плана продаж на следующий период с увеличением на указанный процент.

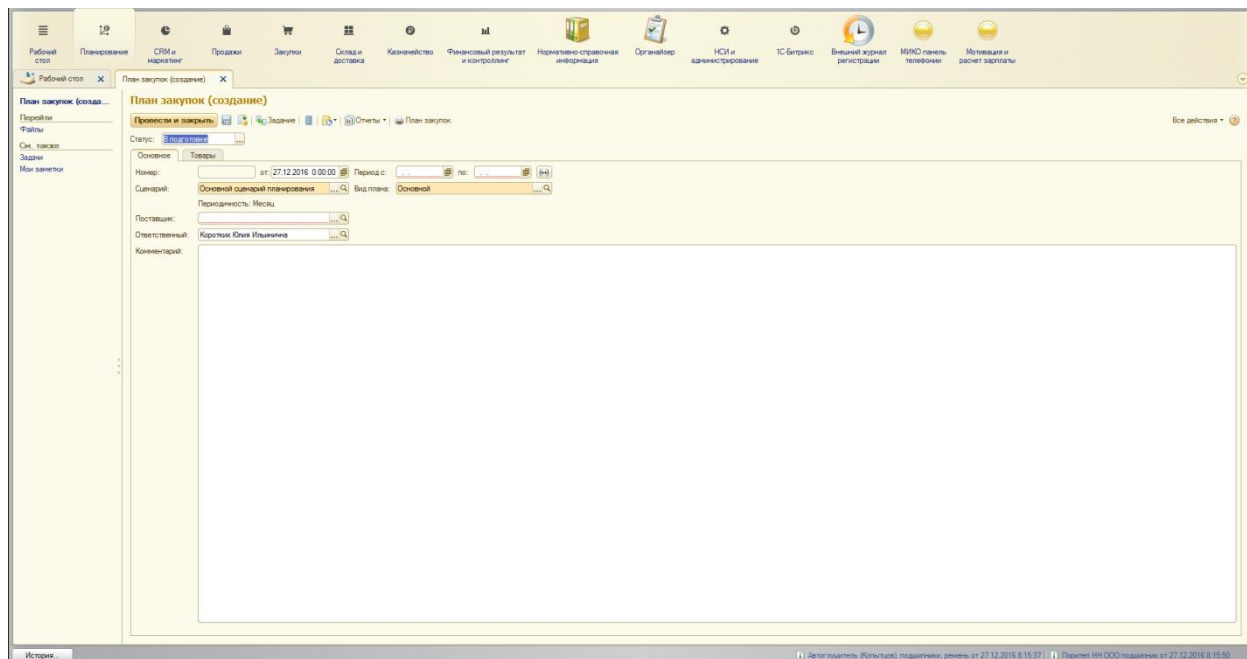


Рис. 3.13.2.1. Планирование закупочной деятельности в базе 1С детерминированным методом

Задание 20. Необходимо составить предварительный план закупок детерминированным методом планирования закупок и заполнить приложенный шаблон. Первоначальные данные взять из Приложения 5 данного пособия.

3.13.3. Стохастический метод планирования закупок

Менеджер отдела снабжения применяет его, когда известен период выполнения заказа и не определена потребность в ТМЦ по количеству. Планирование таким способом основано на математико-статистическом методе расчета, дающим ожидаемую потребность в ТМЦ (таблица 3.13.3.1).

Если план составляется отдельно по каждому поставщику, то графа поставщик пропускается. Итоговая цифра выводится математически путем сложения количества проданной продукции за три указанных периода и деления на 3 за вычетом остатков на складе.

Шаблон стохастического метода планирования закупок

«__» _____ 20__ г Планируемый период _____

Группа товаров _____

Поставщик _____ (если план составляется на всю группу ТМЦ)

№ пп	Наименование товара	Остатки по складу	Продажи на аналогичный период с предыдущего года	Продажи на аналогичный период с 2х летней давностью	Продажи с предыдущего периода	Итоговая цифра плановых закупок	Поставщик	Цена без НДС	Сумма
1									
2									
3									

Менеджер _____ / _____ /

Так же данный метод можно реализовать с помощью инструментов в базе 1С (рис. 3.13.3.1): в закладке Планирование нажимаем «Создать план закупок», необходимо выбрать поставщика, планируемый период и «Математический сценарий», далее программа сама составит план закупки ТМЦ на указанный период с учетом продаж за аналогичные периоды, остатков по складу и с увеличением на заданный процент.

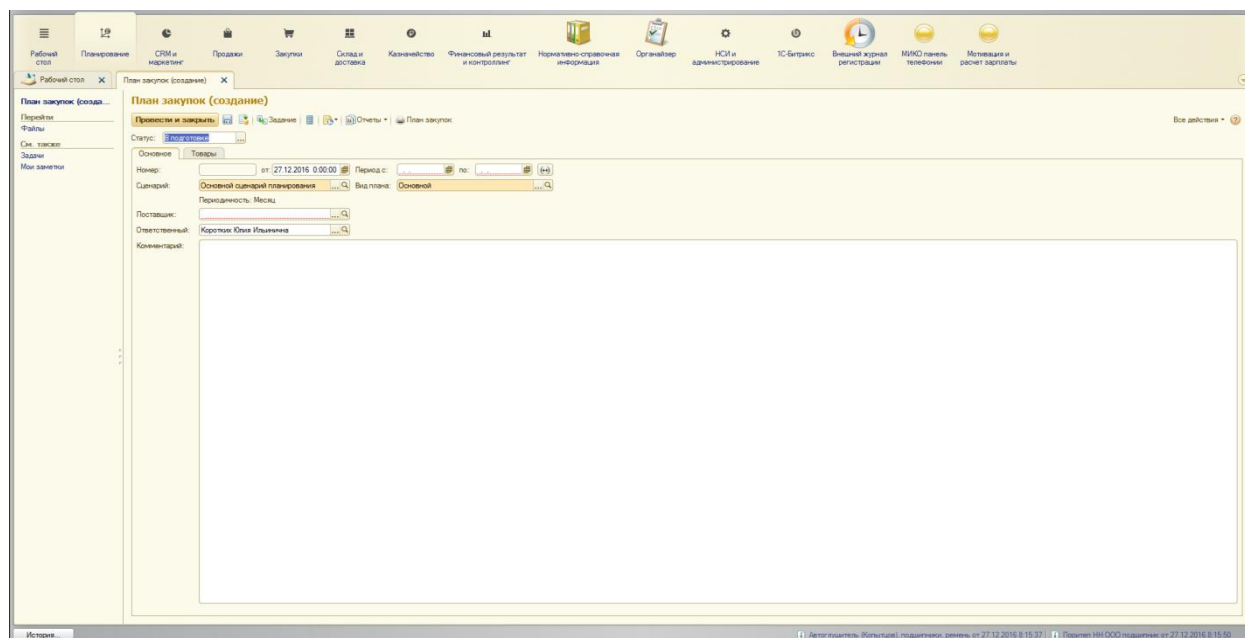


Рис. 3.13.3.1. Планирование закупочной деятельности в базе 1С стохастическим методом

Задание 21. Необходимо составить предварительный план закупок стохастическим методом планирования закупок и заполнить приложенный шаблон. Первоначальные данные взять из Приложения 5 данного пособия.

3.13.4. Метод системы запроса планирования закупок

Если менеджер отдела снабжения не может определить потребность в некоторых наименованиях ТМЦ основываясь на предыдущих трех методах планирования, то он использует данный метод. Метод применяется только для заказных ТМЦ, запрос на которые поступает от отдела продаж. Данный метод также не подходит для стратегического планирования и может использоваться только на текущий момент времени.

3.14. Определение неликвидных товарно-материальных ценностей в группе товаров

Товары и сырье, которые лежат без движения на складе, с каждым месяцем растут в цене. Процент роста в цене можно рассчитывать с учетом инфляции, что не является верным, так как большинство компаний работает на заемных средствах. Стоимость пользования заемными и/или кредитными средствами за месяц и будет являться процентом увеличения себестоимости и/или закупочной стоимости центы товара или сырья.

Задача менеджера отдела снабжения отследить и не допустить увеличения сроков оборачиваемости товаров и/или сырья на первом этапе, определить группу неликвидности товара и/или сырья и принять все меры по реализации или возврату поставщику данного товара и/или сырья или обмену на ликвидный товар.

Лучше выделять четыре группы неликвидных товаров:

- 1) первая группа неликвидных товаров (I-Gr):
 - товар, по которому нет движения более 1 года;
 - товар, по которому продажи составляют менее 20% от закупленного или выпущенного компанией объема ТМЦ;
- 2) вторая группа неликвидных товаров (II-Gr):
 - товар, по которому нет движения от 6 месяцев до 1 года;
 - товар, по которому продажи составляют от 21% до 40% от закупленного или выпущенного компанией объема ТМЦ;
- 3) третья группа неликвидных товаров (III-Gr):
 - товар, по которому нет движения от 3х до 6 месяцев;
 - товар, по которому продажи составляют от 41% до 60% от закупленного или выпущенного компанией объема ТМЦ;
- 4) четвертая группа неликвидных товаров (IV-Gr):
 - товар, который потерял товарный вид, по которому истек срок годности или выявлен брак.

Чтобы определить, к какой группе можно отнести тот или иной товар, необходимо создать в базе 1С отчет по неликвидным товарам (Продажи – Дополнительные отчеты – Отчеты по неликвидным товарам) (рис. 3.14.1).

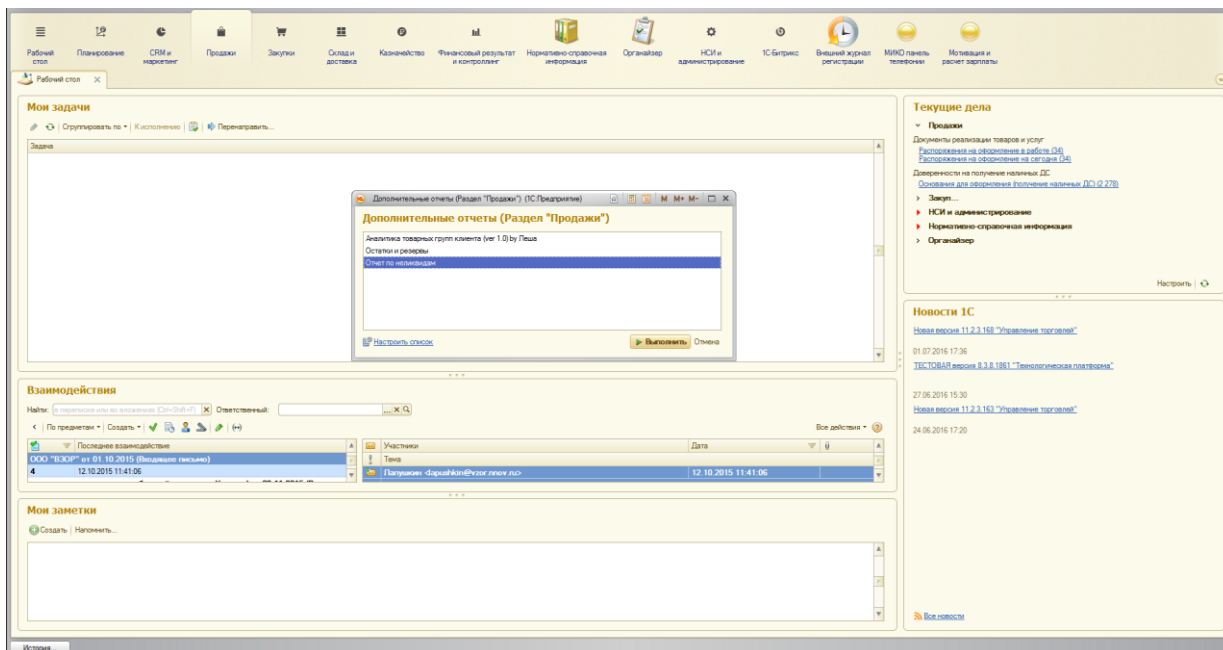


Рис. 3.14.1. Местонахождение данного отчета в базе 1С

Нужно выбрать период и вид цены (цена поступления без НДС). Далее нажать «Сформировать». Отчет выдаст весь список ТМЦ, с этим списком менеджер отдела снабжения и начинает работать (рис. 3.14.2).

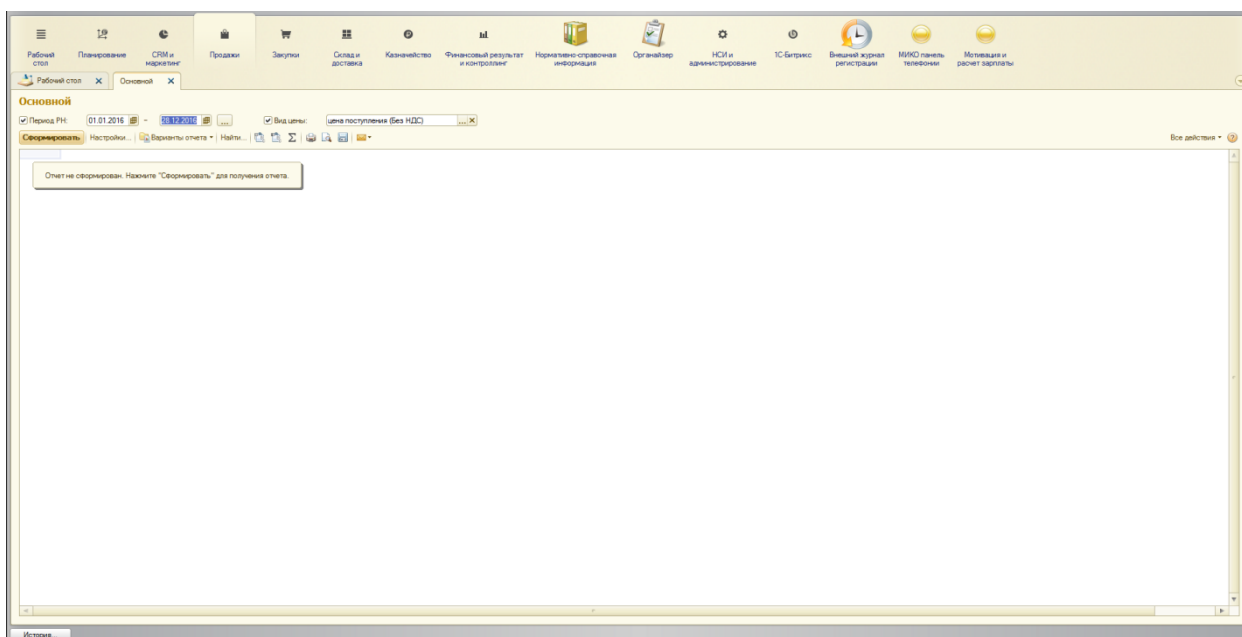


Рис. 3.14.2. Отчет по неликвидным товарам

Все данные копированием переносим в MS Excel для дальнейшей работы (таблица 3.14.1).

Шаблон по работе с неликвидными товарами

Период: _____
 Группа ТМЦ: _____
 Вид неликвидной ТМЦ: _____

Номенклатура	Начальный остаток	Расход	Цена	Сумма остатка без НДС	Сумма остатка с НДС	Цена с НДС	Цена розницы с НДС
Итого				0,00	0,00		

Менеджер _____

I-Ip – товары, определенные в данную группу, подлежат обязательному возврату поставщику или срочной распродаже по акциям.

II-Ip – товары, определенные в данную группу, подлежат возврату и/или обмену у поставщика на другой вид ТМЦ или подготовке к акциям (не распродажа). Предлагаются компаниям-партнерам на реализацию в других регионах.

III-Ip – товары, определенные в данную группу, вносятся в отчет для руководства и ставятся на жесткий контроль по движению на предстоящие три месяца.

IV-Ip – товары, определенные в данную группу, подлежат обязательному возврату поставщику. Если товар невозможно вернуть поставщику, то данный вид товара, при условии действующего срока годности и сохранении технических характеристик, необходимо предлагать в первую очередь. Весь бракованный ТМЦ подлежит возврату поставщику, если данное невозможно, то необходимо утилизировать данный товар.

Работу с неликвидными товарами менеджер должен проводить ежемесячно.

Задание 22. Необходимо определить, к каким группам неликвидности относятся те или иные остатки по складу, и составить отчет по неликвидным товарам согласно шаблону. Первоначальные данные взять из Приложения 5 данного пособия.

3.15. Форма отчетов по неликвидным товарно-материальным ценностям

После определения к какой группе относятся те или иные неликвидные ТМЦ менеджер составляет отчет по каждой группе ТМЦ, деля данную группу на виды неликвидных товаров. Например, на одну и ту же группу ТМЦ могут

быть все четыре или три отчета с разными видами неликвидных товаров. Одна и та же ТМЦ не может быть отнесена сразу к нескольким видам неликвидных товаров (таблица 3.15.1).

Таблица 3.15.1

Шаблон отчета по неликвидным ТМЦ

Период: _____
 Группа ТМЦ: _____
 Вид неликвидной ТМЦ: _____

Номенклатура	Начальный остаток	Расход	Цена	Сумма остатка без НДС	Сумма остатка с НДС	Цена с НДС	Цена разницы с НДС	Акция / ликвидация	% наценки	Прибыль / убыток	Сумма продажи по акции
Итого				0,00	0,00						0,00

Менеджер _____

Отчет предоставляется менеджером руководителю отдела снабжения ежемесячно.

Задание 23. Необходимо составить отчет по неликвидным ТМЦ по любой группе неликвидных ТМЦ, которые были определены в предыдущем задании.

3.16. Форма предложений по реализации неликвидных товарно-материальных ценностей

Руководитель отдела снабжения обрабатывает все отчеты, представленные менеджерами по неликвидным ТМЦ, и оформляет предложения по реализации неликвидных ТМЦ, которые предоставляет коммерческому директору по форме, приведенной в таблице 3.16.1.

Данные предложения оформляются ежемесячно с учетом анализа предыдущих предложений. Если предыдущая акция по реализации неликвидных ТМЦ оказалась не результативной, то в данную таблицу добавляются еще две колонки – «Предыдущее предложение» и «Почему нет результата по предыдущей акции».

Все данные мероприятия помогут оперативно решать вопросы с неликвидными товарами и/или сырьем и рассматривать перспективу по закупке

данных наименований, а также отследить сезонность спроса данных наименований.

Таблица 3.16.1

Шаблон предложений по реализации неликвидных ТМЦ

« ___ » _____ 20__ г

Группа неликвидных ТМЦ _____

№ пп	Наименование ТМЦ	Количество	Цена по акции	% наценки	Предложение	Согласованное предложение

Руководитель отдела снабжения _____

Согласовано:

Коммерческий директор _____

Задание 24. Необходимо предоставить предложения по реализации неликвидных товаров согласно шаблону, данные брать из заданий 22 и 23.

3.17. Форма отчета по кредиторской задолженности

Руководитель отдела снабжения на основании данных 1С и на основании данных бухгалтерии предоставляет коммерческому директору отчет по кредиторской задолженности на следующую неделю по следующей форме (таблица 3.17.1).

Таблица 3.17.1

Шаблон отчета по кредиторской задолженности

« ___ » _____ 20__ г

№ пп	Поставщик	Сумма	Дата оплаты
ИТОГО			

Руководитель отдела снабжения _____

3.18. Форма отчета по предварительным оплатам

Руководитель отдела снабжения на основании данных, полученных от менеджеров, предоставляет коммерческому директору отчет по предварительным оплатам на следующую неделю и на следующий день по следующей форме (таблица 3.18.1).

Таблица 3.18.1

Шаблон отчета по предварительным оплатам

« » 20 г				
№ пп	Поставщик	Группа товара	Сумма	Дата оплаты
ИТОГО				
Руководитель отдела снабжения _____				

Менеджеры отдела снабжения предоставляют руководителю отдела снабжения счета на планируемую оплату с указанием желательной даты оплаты в верхнем правом углу счета карандашом.

3.19. Составление финансового плана на следующий отчетный период

Финансовый план на следующий отчетный период (смотри таблицу 3.19.1) предоставляет руководитель отдела снабжения, основываясь на следующих данных:

- продажи за предыдущий отчетный период, потребление сырья за предыдущий период;
- продажи и/или потребление сырья за аналогичный отчетный период (берутся 3 предыдущих года);
- план продаж на следующий отчетный период;
- план закупок от менеджеров отдела;
- остатки ТМЦ и сырья на складах;
- договорные обязательства.

Финансовый план подразделяется на:

- ежегодный;
- ежеквартальный;
- ежемесячный.

После утверждения финансового плана на следующий отчетный период руководитель отдела контролирует его выполнение на всех этапах закупки и координирует деятельность менеджеров отдела согласно утвержденному

бюджету. При выходе за рамки утвержденного бюджета необходимо принимать меры, а именно:

- необходимо провести анализ по оборачиваемости сырья и ТМЦ, определить неликвидные ТМЦ на 1 стадии (соответствует 4 группе неликвидности ТМЦ, подраздел 3.14) и по данному товару и/или сырью произвести обмен у поставщика на товар и/или сырье, более необходимые компании в данном отчетном периоде;
- необходимо провести переговоры с поставщиками по увеличению сроков оплаты за товары и/или сырье (на новые поступления и/или на товары и/или сырье, которые находятся на складе и подходят сроки оплаты в данном периоде);
- необходимо провести переговоры с поставщиками по вопросам предоставления товаров на реализацию.

Шаблон отчета финансового плана закупок

«__» ____ 20__ г

_____ наименование компании

Финансовый план на _____

№ пп	Наименование группы ТМЦ и под группы ТМЦ, сырья	Сумма с НДС
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
ИТОГО		

№ пп	Наименование поставщика (кредиторская задолженность)	Сумма с НДС
1		
2		
3		
ИТОГО		

ИТОГО - _____

Руководитель отдела снабжения _____ / _____ /

Согласовано:

Коммерческий директор _____ / _____ /

Бухгалтер _____ / _____ /

Генеральный директор _____ / _____ /

Задание 25. Необходимо составить финансовый план на апрель 2017г исходя из данных, указанных в Приложении 5, а также на основании выполненных заданий 20-24.

3.20. *Формы отчетов от отдела снабжения для разработки стратегии развития бизнеса*

Отдел снабжения напрямую взаимодействует с другими отделами для улучшения качества работы и для разработки стратегий развития бизнеса.

При составлении очередного плана по развитию бизнеса руководитель отдела снабжения предоставляет коммерческому директору требуемую информацию в указанный коммерческим директором срок по следующей форме (таблица 3.20.1).

Таблица 3.20.1

Шаблон отчета для разработки стратегий развития бизнеса от отдела снабжения

«__» _____ 20__ г			
ОТЧЕТ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА			
Наименование задания	Ответ на поставленную задачу	Комментарии, цифры	Источник

К данному отчету прилагаются следующие документы:

- 1....
- 2....
- 3....
- 4....
- N....

Руководитель отдела снабжения _____ / _____ /

4. Взаимодействие отдела снабжения с другими подразделениями и внешней средой

4.1. Входящие документы, информация и товарно-материальные ценности

Отдел снабжения получает документы, информацию и товарно-материальные ценности от следующих подразделений, сотрудников и сторонних организаций:

1. Внутренние и внешние стандарты закупки:

- Инструкция П-6 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству»;
- Инструкция П-7 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству»;
- остатки ТМЦ на складе по отчетам базы 1С.

2. Бухгалтерия:

- утвержденный финансовый план.

3. Отдел продаж:

- заявка на ТМЦ;
- планы продаж на текущий период.

4. Юридический отдел:

- шаблоны договоров;
- проверенные договора от поставщиков.

5. Руководитель отдела снабжения:

- выбранные поставщики – основанием является предварительная заключенная договоренность;
- сводный план по закупке ТМЦ.

6. Поставщики:

- договор на поставку;
- счет или спецификация;
- актуальный прайс-лист;
- ТТН;
- товарная накладная поставщика;
- счет-фактура;
- паспорт качества и/или сертификат на ТМЦ;
- акт сверки взаиморасчетов.

7. Отдел логистики:

- план движения транспорта компании;
- транспортные издержки на поставки ТМЦ и сырья.

Кроме этого, все отделы ежемесячно направляют в отдел снабжения заявки на канцелярские товары и расходные материалы, необходимые для работы сотрудников всей компании (список офисных товаров утверждается в каждой компании свой).

4.2. Исходящие документы, информация и товарно-материальные ценности

Отдел снабжения передает документы, информацию и товарно-материальные ценности следующим подразделениям, сотрудникам и сторонним организациям:

1. Бухгалтерия:

- договор на поставку;
- счет или спецификация;
- ТТН;
- Торг-12;
- счет-фактура;
- паспорт качества и/или сертификат на ТМЦ;
- план оплаты за ТМЦ поставщикам на действующий день/неделю;

2. Отдел продаж:

- информация по стоимости и дате поставки ТМЦ на склад;
- информация по акциям ликвидации ТМЦ со склада компании;
- информация об изменении отпускных цен.

3. Юридический отдел:

- договоры на проверку от поставщиков.

4. Руководитель отдела снабжения:

- анализ рынка поставщиков (стоимость, качество, условия поставок);
- анализ рынка конкурентов (ассортимент, цена, условия работы);
- предварительный план по закупке ТМЦ;
- счет или спецификация от поставщика;
- отчет по неликвидным ТМЦ на складе компании.

5. Поставщики:

- договор на поставку;
- заявка поставщику;
- счет или спецификация с подтверждением или опровержением закупочной деятельности;
- ТТН;
- Торг-12;
- акт о расхождении по количеству и качеству при приемке ТМЦ (при наличии);

- акт сверки взаиморасчетов.

6. Отдел логистики:

- план забора груза у поставщиков.

7. Склад:

- план оприходования ТМЦ;
- приходная накладная;
- ТМЦ.

8. Коммерческий директор:

- отчет по неликвидным ТМЦ и предложения акций по ликвидации неликвидных ТМЦ;
- финансовый план отдела снабжения на следующий период;
- план закупок ТМЦ на следующий период;
- согласование отпускных цен;
- отчет по улучшению работы с поставщиками;
- отчет по анализу рынка поставщиков и конкурентов;
- договор по работе с поставщиками на подписание;
- информация по появлению новых продуктов на рынке и у действующих поставщиков.

5. Критерии оценки деятельности отдела снабжения

Деятельность любого отдела в компании должна приносить результат. Для оценки деятельности отдела снабжения существует ряд критериев, по которым оценивается работа отдела (таблице 5.1).

Таблица 5.1

Критерии оценки деятельности отдела снабжения

№	Периодичность оценки	Критерии оценки деятельности отдела снабжения	Единица измерения
1.	Ежедневно	Планирование организации закупочной деятельности по действующей номенклатуре	Проценты
2.	Ежедневно	Поиск заказной продукции, не входящей в действующую номенклатуру ТМЦ	Проценты
3.	Ежедневно	Правильное предоставление расчетных сумм для планируемых платежей	Проценты
4.	Ежедневно	Документооборот	Проценты
5.	Еженедельно	Своевременно обработанные заявки от отдела продаж	Проценты
6.	Еженедельно	Предоставление отчетов по анализу рынка поставщиков	Проценты
7.	Еженедельно	Предоставление отчетов по анализу рынка конкурентов	Проценты
8.	Ежемесячно	Своевременное информирование о предстоящем изменении цен у поставщиков	Проценты
9.	Ежемесячно	Правильное ведение ценообразования по ТМЦ.	Проценты
10.	Ежемесячно	Доля неликвидных продуктов	Проценты
11.	Ежемесячно	Процент нарушений сроков доставки ТМЦ	Проценты
12.	Ежемесячно	Процент исполнения финансового плана на следующий отчетный период	Проценты
13.	Ежемесячно	Разработка финансовых планов на следующий отчетный период по закупочной деятельности	Проценты
14.	Ежемесячно	Предоставление актов сверок в бухгалтерию	Проценты
15.	По мере требования	Разработка нормативно-методической документации	Проценты
16.	Ежегодно	Отчеты от отдела снабжения для разработки стратегии развития бизнеса	Проценты

Оценка критериев деятельности отдела снабжения производится по формуле (рис. 5.1).

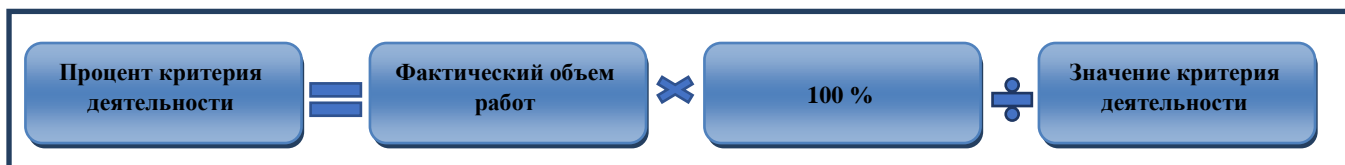


Рис. 5.1. Формула расчета оценки критерия деятельности отдела снабжения

Процент критерия деятельности – это искомая величина оценки деятельности отдела снабжения по каждому критерию.

Фактический объем работ – это фактическая выполненная работа (достигнутый результат) отдела за новый анализируемый период.

В качестве значений критериев деятельности отдела снабжения принимаются имеющиеся ранее (достигнутые за предыдущий период анализа) величины:

- количество групп номенклатуры (пункт 1);
- количество запросов по заказной продукции (пункт 2);
- количество входящей документации (пункты 3, 4);
- количество входящих заявок от отдела продаж (пункт 5);
- количество отчетов, входящих в регламент (пункты 6, 7, 9, 10, 13, 16);
- количество поставщиков (пункты 8, 14);
- сроки планируемых поставок ТМЦ (пункт 11);
- фактическая сумма в финансовом плане по закупкам (пункт 12);
- количество разработанной документации (пункт 15)

Задание 26. Необходимо провести оценку отдела снабжения по всем критериям, указанным в таблице, и обосновать каждую оценку.

Список рекомендуемой литературы

1. Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству (Утверждена постановлением Госарбитража при Совете Министров СССР от 15 июня 1965 г. N П-6) (с изменениями).
2. Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству (Утверждена постановлением Госарбитража при Совете Министров СССР от 25 апреля 1966 г. N П-7) (с изменениями).
3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К. Беляевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 392 с. (доступно в www.znaniium.com).
4. Кметь Е.Б. Управление маркетингом: [Текст]: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. Режим доступа: <http://www.vvsu.ru/files/AD637576-64C6-459E-ADF3-BD8E099CD586>.
5. Королева В.Л. Методы выбора поставщиков. // «Экономика, управление, финансы: материалы V Междунар. науч. конф.» (г. Краснодар, август 2015 г.). — Краснодар: Новация, 2015. – с. 83-84. Режим доступа: <http://moluch.ru/conf/econ/archive/204/>.
6. Липсиц И.В. Ценообразование. 4-е издание, испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 368 с. (доступно в www.biblio-online.ru).
7. Поздняков В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Поздняков В.Я., Поздняков В.Я. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 617 с. (доступно в www.znaniium.com).
8. Рыжикова Т.Н. Анализ деятельности конкурентов: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 267 с. (доступно в www.znaniium.com).
9. Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В.И. Сергеев и др.; Под ред. В.И. Сергеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - XXX, 634 с. (доступно в www.znaniium.com).
10. Слепов В.А. Ценообразование: Учебное пособие / В.А. Слепов, Т.Е. Николаева, Е.С. Глазова; Под ред. В.А. Слепова; Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 144 с. (доступно в www.znaniium.com).
11. Тебекин А. В. Логистика. Учебник. - М.: Дашков и К, 2014 (доступно в www.studentlibrary.ru).

Пример договора поставки

Договор поставки № _____/201_

г. Нижний Новгород

«_» _____ 201_ г.

_____, именуемое в дальнейшем «Поставщик», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем «Покупатель», в лице _____, действующего на основании _____ с другой стороны, именуемые в дальнейшем «Стороны» заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1 Поставщик обязуется поставить Покупателю на условиях настоящего договора товар, а Покупатель обязуется принимать и оплачивать его.

1.2 Наименование, количество, ассортимент, цены и сроки поставок согласовываются сторонами в спецификациях, являющихся неотъемлемой частью настоящего договора.

1.3 Поставщик гарантирует, что товар на момент передачи Покупателю полностью очищен от таможенных и иных видов пошлин, не арестован и не находится в залоге у третьих лиц.

2. КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО ТОВАРА

2.1. Поставщик поставляет Покупателю товар, соответствующий ГОСТ, действующим техническим условиям, техническим регламентам, стандартам и нормам, действующим в Российской Федерации. Качество поставляемого товара подтверждается сертификатами соответствия и паспортом качества или иными документами, выдаваемыми уполномоченными на то органами и должны соответствовать переданной партии товара.

2.2. Наименование, количество и ассортимент подлежащего поставке товара, и сроки поставки, согласовывается Сторонами предварительно для каждой поставки на основании письменной или устной заявки от Покупателя.

2.3. Поставщик, при условии наличия товара на складе, составляет, подписывает со своей стороны и направляет Покупателю для подписания спецификацию к конкретной партии товара, составленную на основании заказа Покупателя.

2.4. В случае, если товар перевозится путем привлечения транспортных компаний (пункт 3.3), для сохранения надлежащей упаковки, внешнего вида и количества товара Покупатель настоятельно рекомендует транспортировку в жесткой упаковке (обрешетка, полетный борт). В случае отказа от жесткой

упаковки Покупатель не несет ответственности за сохранность груза, внешний вид и количество товара.

2.5. Приемка товара по количеству производится на складе Покупателя. Покупатель письменно сообщает Поставщику о перечне лиц, наделенных правом приемки товара, а также незамедлительно сообщает Поставщику об изменениях в данном перечне. Приемка товара должна быть оформлена подписями и печатями Сторон в соответствующих документах (накладна, счет-фактура, товарный чек).

2.6. Поставщик гарантирует качество и надежность продукции в течение гарантийного срока, установленного ГОСТ или ТУ.

2.7. Документы, подтверждающие соответствие товара требованиям, указанным в пункте 2.1 настоящего Договора, передаются Продавцом Покупателю одновременно с передачей товара.

2.8. В случае, если гарантийный срок, установленный ГОСТ или ТУ, составляет менее 12 месяцев, то Поставщик предоставляет гарантию качества на товар, равную 12 месяцам.

2.9. Претензия по качеству товара, вследствие обнаружения недостатков, которые не могли быть выявлены при приемке товара (скрытых недостатков), может быть предъявлена в течение гарантийного срока, установленного в пункте 2.6 настоящего Договора.

3. ПОРЯДОК ПОСТАВКИ И ПРИЕМКИ ТОВАРА

3.1. Поставка товара осуществляется в течение срока, определенного в спецификации, предусмотренной пунктом 1.2 настоящего Договора.

3.1. Товар должен быть затарен и/или упакован в соответствии с требованиями ГОСТ или ТУ. В случае отсутствия таких требований, товар должен быть упакован/затарен способом, обеспечивающим его сохранность при его транспортировке.

3.3. Поставка товаров производится либо путем отгрузки товара на склад Покупателя по адресу: _____, либо путем выборки товара Покупателем на складе Продавца, либо путем привлечения Покупателем или Поставщиком сторонней организации по перевозке сборных грузов. Конкретный способ поставки определяется Сторонами в спецификациях. Если иное не оговорено в спецификации, то стоимость доставки товара до Покупателя относится на Продавца.

3.4. Датой поставки считается дата получения товара Покупателем или его уполномоченным представителем.

3.5. При получении товара Покупатель производит приемку товара. При этом подписание Покупателем товарной накладной подтверждает приемку товара по количеству тарных мест (без вскрытия упаковки) и (или) весу брутто осуществляется в месте передачи товара, определенному в пункте 3.3 настоящего Договора. О выявленных несоответствиях или недостатках товара

Покупатель обязан незамедлительно письменно уведомить Продавца, заполнив форму акта о несоответствии.

3.6. Полная приемка товара по качеству (внешнему виду), количеству, ассортименту и комплектности производится на складе Покупателя в течении 5 (пяти) рабочих дней с момента поступления товара на склад Покупателя.

3.7. Риск случайной гибели или повреждения товара переходит на Покупателя в момент фактического получения товара, не зависимо от способа поставки товара.

3.8. Право собственности на товар переходит к Покупателю в момент фактического получения Товара. В случае поставки товара с условием об отсрочке платежа, данный товар не обременяется залогом, предусмотренным пунктом 5.4 статьи 488 ГК РФ.

4. ПРЕТЕНЗИИ ПО ТОВАРУ

4.1. Приемка товара по количеству (или по весу) и внешнему виду (без вскрытия упаковки) осуществляется на складе Покупателя, определенным в пункте 3.3 настоящего Договора. О выявленных несоответствиях или недостатках товара Покупатель обязан незамедлительно письменно уведомить Продавца, заполнив форму акта о несоответствии. При этом Покупатель в течении 3 (трех) рабочих дней обязан предоставить акт о выявленных несоответствиях Поставщику с момента их обнаружения.

4.2. Претензии по качеству товара в каждой партии принимаются Поставщиком в течении 5 (пяти) рабочих дней со дня передачи товара Покупателю, при этом Покупатель обязан предоставить фотографии некачественно товара. Претензии по качеству товара, который невозможно определить визуальным осмотром (скрытые дефекты), Поставщик принимает в течении всего срока службы товара.

4.3. Уведомление Покупателя о выявленных недостатках или несоответствиях составляется в виде акта по форме, утвержденной законодательством на территории Российской Федерации.

5. ЦЕНА ТОВАРА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

5.1. Цена товара устанавливается Поставщиком для каждой единицы ассортимента товара (приложение к договору). Об изменении цены товара Поставщик извещает Покупателя не менее чем за 30 (тридцать) календарных дней, высылая соглашение к приложению, если иное не обговорено в приложении, до вступления в силу новых цен.

5.2. Стоимость каждой партии товара согласовывается Сторонами в спецификациях и отражается в счете на оплату товара, а также в товарных накладных при отгрузке товара Покупателю.

5.3. Оплата за товар производится путем перечисления безналичных денежных средств на счет Поставщика.

5.4. Покупатель производит оплату полученного товара в течение 30 (тридцати) банковских дней с момента получения товара, если иное не обговорено в спецификации, на основании выставленного счета. На сумму долга не начисляются проценты, предусмотренные ст. 317.1 ГК РФ.

5.5. Моментом исполнения Покупателем обязанности оплаты за товар считается момент списания денежных средств с расчетного счета Покупателя.

5.6. Стороны вправе производить расчеты путем зачета встречных требований, в том числе с исполнением от третьих лиц в установленном законом порядке.

5.7. Поставщик и Покупатель ежеквартально производят сверку расчетов по Договору. Покупатель вправе приостановить оплату товара Поставщику, при отсутствии акта сверки позднее 10 (десятого) числа следующего календарного месяца после отчетного периода.

5.8. Поставщик вправе приостановить поставку товара Покупателю в случае просрочки его оплаты, если оплата производится с отсрочкой платежа.

6. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

6.1. Поставщик обязан поставить товар в ассортименте и количестве, предусмотренными Сторонами в спецификации.

6.2. В случае, если поставка производится путем выборки товара на складе Поставщика, Поставщик обязан известить Покупателя о готовности товара к отгрузке минимум за 1 (один) рабочий день до предполагаемой даты отгрузки.

6.3. В случае нарушения сроков поставки, Поставщик обязан уведомить об этом Покупателя не менее чем за 1 сутки до даты предполагаемой отгрузки товара со склада Продавца.

6.4. Покупатель обязан принять и оплатить товар в соответствии с условиями настоящего Договора.

6.5. Поставщик обязуется по истечению года произвести забор и/или обмен неликвидного товара по совместному согласованию Сторон. Для этого Покупатель отправляет запрос на имя Поставщика с просьбой о возврате и/или обмена неликвидного товара с указанием количества и сроков складского хранения. При этом Покупатель обязан предоставить товар в надлежащем товарном виде.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН, ОСВОБОЖДЕНИЕ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

7.1. Если Покупатель надлежащим образом установит, что товары были отгружены ему в меньшем количестве либо повреждены или не соответствующие сертификату качества, то Поставщик освобождается от любой ответственности, если дополнит или заменит товары в течении 10 (десяти) рабочих дней после заявления обоснованной претензии, за собственный счет.

7.2. Если Покупатель обнаруживает излишне отгруженный товар, то он оставляет за собой право оплачивать данную разницу с дополнительной отсрочкой 30 (тридцать) календарных дней, если иное не будет обговорено в дополнительной спецификации на данное расхождение.

7.3. За несвоевременную поставку товара Поставщик уплачивает Покупателю сумму пени в размере 0,1 (ноль целых одна десятая) % от суммы, не поставленной в срок продукции за каждый календарный день просрочки, а при просрочке исполнения Поставщиком обязательства по поставке товара свыше 20 (двадцати) дней, Поставщик уплачивает Покупателю повышенный размер неустойки в размере 0,5 % за каждый день просрочки.

7.4. За несвоевременную оплату товара Покупатель уплачивает Поставщику сумму пени в размере 0,1 (ноль целых одна десятая) % от суммы, просроченной задолженности за каждый календарный день просрочки.

7.5. За необоснованный отказ Поставщика от погрузки товара в обговоренный в спецификации срок Поставщик возмещает Покупателю все расходы, связанные с предоставлением транспорта к погрузке.

7.6. Стороны данного Договора несут установленную действующим законодательством ответственность за ненадлежащее исполнение принятых на себя обязательств.

7.7. Стороны настоящего Договора освобождаются от любой ответственности за частичное либо полное неисполнение принятых на себя обязательств, если такое неисполнение связано с обстоятельствами непреодолимой силы.

7.8. Стороны настоящего Договора понимают под непреодолимой силой последствия стихийных бедствий, пожаров, аварии на заводе изготовителя, режимов чрезвычайных положений, в том числе и в экономике, локальных боевых действий, вступления в силу законов и нормативных актов при условии, что их исполнение повлечет причинение убытков любой из Сторон данного Договора при продолжении исполнения своих обязательств.

7.9. Возникновение в действии непреодолимой силы в отношении любой Стороны данного Договора приостанавливает срок его действия, если иное не будет решено сторонами дополнительно.

7.10. Сторона Договора, попавшая под действие непреодолимой силы, обязана сообщить об этом другой Стороне в течении 48 (сорока восьми) часов.

7.11. Наличие непреодолимой силы устанавливается справкой соответствующего государственного органа.

7.12. Если при предоставлении Поставщиком счета-фактуры или УДП неустановленного образца, либо нарушении установленных законодательством сроков их предоставления, при несвоевременной подаче Поставщиком декларации по НДС или несвоевременной отправке Поставщиком Покупателю оригиналов первичных документов у Покупателя отсутствовала возможность осуществить вычет НДС по данной поставке, Поставщик выплачивает Покупателю по требованию последнего в качестве штрафа сумму, эквивалентную НДС по данной поставке.

Поставщик так же обязуется возместить Покупателю убытки в виде расходов, которые Покупатель произведет или должен будет произвести в случае признания налоговыми органами неправомерным учет расходов на приобретение товара, реализуемого в рамках настоящего Договора, и применения налоговых вычетов в отношении сумм НДС.

8. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

8.1. Все споры и разногласия между Сторонами, возникающие в связи с исполнением настоящего Договора, разрешаются Сторонами путем переговоров и консультаций.

8.2. Все споры, которые могут возникнуть между Сторонами данного Договора в ходе реализаций его условий и которые не будут урегулированы путем переговоров и консультаций, разрешаются в Арбитражном суде по месту нахождения истца.

9. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

9.1. Любая из Сторон настоящего Договора обязуется сохранять в строгой конфиденциальности, не раскрывать любому третьему лицу и использовать исключительно для целей настоящего Договора всю информацию, относящуюся к товару и/или к делам и бизнесу любой из Сторон независимо от того, была ли такая информация раскрыта или получена в результате исполнения Договора.

9.2. Любая из Сторон обязуется предпринять все разумные меры для обеспечения такого положения, при котором его сотрудники будут так же исполнять все указанные в пункте 9.1 обязательства. Действие настоящего пункта остается в силе на протяжении 5 (пяти) календарных лет с даты прекращения срока действия настоящего Договора независимо от причины такого прекращения и/или остается в силе в течении срока, на который приостановлено действие настоящего Договора.

9.3. Стороны обязуются не раскрывать содержание настоящего Договора любому третьему лицу, за исключением того, если это требуется в силу законодательства Российской Федерации, либо если это может быть разумно необходимым для достижения целей настоящего Договора

9.4. Поставщик несет полную ответственность за предложения условий мотивации сотрудникам Покупателя без письменного согласия на это Покупателя, оформленного в дополнительном соглашении к настоящему Договору.

9.5. В случае обнаружения подкупа сотрудника Покупателя, Поставщик оплачивает штраф в размере 50 000 (пятьдесят тысяч) рублей путем перечисления безналичных средств на расчетный счет Покупателя на основании выставленного штрафа.

10. УНИЧТОЖЕНИЕ

10.1. В случае, если в силу законодательства Российской Федерации товар (или его часть) подлежит уничтожению, при условии поставки некачественного товара и/или товара с вышедшим сроком службы Покупатель вправе произвести уничтожение данного товара своими силами за счет средств Поставщика после оповещения последнего. Если в течении 5 (пяти) рабочих дней после оповещения Поставщика об необходимости произвести уничтожения партии некачественной продукции, Поставщик не заявил письменно о несогласии с данной процедурой, то оповещение считается согласованным и подлежит к исполнению.

10.2. После уничтожения партии некачественного товара и/или товара с вышедшим сроком службы Покупатель выставляет счет Поставщику на все расходы, связанные с уничтожением данного Товара, и подтверждает эти действия документами.

11. ОБЩИЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА, СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

11.1. Настоящий Договор не имеет никаких обещаний, положений, условий либо обязательств, выраженных в устной или письменной формах, за исключением тех, которые содержатся в самом тексте Договора.

11.2. Данный Договор включает в себя полное взаимопонимание его Сторон в отношении вопросов, содержащихся либо упоминаемых в нем.

11.3. Настоящий Договор может быть изменен, дополнен в период его действия на основании взаимного согласия Сторон. Любые соглашения Сторон по изменению и/или дополнению условий Договора имеют силу в том случае, если они оформлены в письменном виде, подписаны уполномоченными представителями Сторон Договора и скреплены печатями Сторон.

11.4. С момента вступления в силу настоящего Договора все данные ранее его Сторонами обязательства, обещания, имеющаяся переписка и документы в отношении предмета Договора теряют свою силу.

11.5. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до "31"Декабря 20__ г. Окончание срока действия настоящего Договора не освобождает Стороны от исполнения обязательств, установленных настоящим Договором, если законом или соглашением Сторон не установлено иное.

11.6. Поставщик может прекратить действие данного Договора в одностороннем порядке, уведомив письменно Покупателя не менее чем за 60 (шестьдесят) календарных дней до даты прекращения и произведя с ним все взаиморасчеты, подтверждая это актом сверки.

11.7. Если в течении 10 (десяти) дней до истечения срока действия настоящего Договора ни одна из Сторон не заявит о его прекращении, настоящий Договор будет считаться пролонгированным на тот же срок и на тех же условиях на каждый последующий год.

11.8. Данный Договор заключен путем обмена его Сторонами двумя экземплярами идентичных документов, имеющих одинаковую юридическую силу.

11.9. Стороны настоящего Договора придают юридическую силу любым документам, относящимся к его предмету, если они отправлены и получены посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электросвязи или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от другой Стороны Договора.

11.10. Если Стороны не достигли согласия об изменении/дополнении Договора, по требованию одной из заинтересованных Сторон, Договор может быть изменен и/или дополнен по решению суда только при наличии условий, предусмотренных действующим законодательством.

11.11. Подписи должностных лиц Поставщика и Покупателя в тексте настоящего Договора удостоверяют правильность указанных реквизитов сторон в полном объеме.

11.12. Сторона настоящего Договора, чьи реквизиты изменились полностью или частично, обязана в течении 10 (десяти) календарных дней уведомить другую Сторону о таких изменениях в письменной форме и сделать дополнительное соглашение к данному Договору.

12. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

12.1. Настоящий Договор составлен в 2 (двух) оригинальных экземплярах (по одному экземпляру для каждой из Сторон). Каждый такой экземпляр в первоначальной редакции содержит всего __ (_____) страницы основного текста, а также включает в себя приложение к Договору.

12.2. Любое изменение и дополнение к настоящему Договору, не оговоренное в пункте 12.1 настоящего Договора, подлежит составлению в 2 (двух) оригинальных экземплярах (по одному для каждой из Сторон).

12.3. Стороны подтверждают, что произвели обмен следующими документами:

- Решение №1 (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- Приказ о назначении директора и главного бухгалтера (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- Свидетельство о регистрации (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- Устав (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (копия, заверенная подписью и печатью руководителя);
- Выписка ЕГРЮЛ, сроком не превышающая 30 (тридцати) календарных дней (оригинал);
- Справка об открытых банковских счетах (оригинал);
- Копия паспорта директора/генерального директора;

- Свидетельства о регистрации изменений к учредительным документам и сами изменения, если таковые имеются (копия, заверенная подписью и печатью руководителя).

12.4. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Договором, Стороны руководствуются действующим законодательством Российской Федерации.

12.5. Сообщения, извещения, полученные либо отправленные Сторонами посредством электронной почты, либо факсимильной связи исходящие с адресов/телефонов, указанных в пункте 13 настоящего Договора считаются исходящими от Стороны Договора и направленными лицами, имеющими полномочия на направление соответствующих сообщений либо извещений.

12.6. Поставщик предоставляет Покупателю опцион на заключение договоров поставки, в соответствии с условиями которых Покупатель обязуется передать, а Поставщик принять и оплатить товар, поставленный Продавцом в рамках Договора № _____ от ____ _____ 20__ г. Акцептом является получение Продавцом письменной заявки Покупателя, в которой указывается наименование, количество и ассортимент товара. Стоимость товара соответствует стоимости товара, поставленного в рамках Договора № _____ от ____ _____ 20__ г.

12.7. Опцион предоставляется безвозмездно. Акцепт возможен не ранее чем по истечении 2-х месяцев с момента поставки соответствующей партии товара в рамках Договора № _____ от ____ _____ 20__ г. Срок действия опциона на заключение договоров поставки определяется в соответствии с пунктом 8.1. настоящего Договора.

13. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ПОКУПАТЕЛЬ

ПОСТАВЩИК

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Графики предоставления отчетности

№ пп	Наименование отчета	Сроки сдачи	Пояснение
1	ФИНАНСОВЫЕ ПЛАНЫ		
1.1.	Финансовый план на следующий отчетный период по закупочной деятельности ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ	не позднее 29 числа действующего квартала	
1.2.	Финансовый план на следующий отчетный период по закупочной деятельности ГОДОВОЙ	не позднее 15 декабря действующего года	
2	АНАЛИЗ РЫНКА ПОСТАВЩИКОВ		
2.1.	Опросный отчет по анализу поставщика	каждую среду на 3х поставщиков	На каждого поставщика данный опрос обновляется 1 раз в 6 месяцев или по мере появления нового поставщика
2.2.	Отчет по анализу цен поставщика или математический метод	03 число каждого месяца по всем поставщикам	
2.3.	Отчет по отслеживанию цен у поставщиков	03 число каждого месяца по всем поставщикам	На первом этапе занесения прайс-листов необходимо сдавать отчет каждую пятницу на 5 поставщиков
2.4.	Отчет по условиям качества поставок поставщиков	03 число каждого месяца по 2 группам ТМЦ	На каждую группу ТМЦ данный опрос обновляется 1 раз в 3 месяца или по мере появления нового поставщика
2.5.	Отчет по сравнению предложений по качеству продукции от поставщиков	03 число каждого месяца по 1 группе ТМЦ	На каждого поставщика данный опрос обновляется 1 раз в 6 месяцев или по мере появления нового поставщика
2.6.	Отчет об улучшении работы с поставщиками	Не позднее 29 числа действующего месяца по 1 поставщику	
3	ПОИСК И ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ		
3.1.	Отчет по ранжированию	Не позднее 29 числа действующего месяца по 1 выбранной категории ТМЦ	Предоставление на рассмотрение новых поставщиков или новых категорий ТМЦ обязательно
4.	ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК ТМЦ		

4.1.	Отчет по любому методу планирования предварительных закупок на следующий месяц	Не позднее 29 числа действующего месяца по всем закрепленным категориям ТМЦ	Отчет представляется в обязательном порядке одним из двух предложенных способов (детерминированный или стохастический). Эвристический метод и метод системы запроса не применяется для предварительного планирования
5	Отчет по поставке ТМЦ	Каждую пятницу	
6	АНАЛИЗ РЫНКА КОНКУРЕНТОВ		
6.1.	Общий отчет по анализу конкурентной среды	Не позднее 29 числа действующего месяца по 1 закрепленной категории ТМЦ	На каждую группу ТМЦ данный опрос обновляется 1 раз в 3 месяца или по мере появления новой группы ТМЦ
6.2.	Список конкурентов по данной группе ТМЦ	Не позднее 29 числа действующего месяца по всем закрепленным категориям ТМЦ	
6.3.	Отчет по анализу цен и условий работы конкурентов	Не позднее 29 числа действующего месяца по всем закрепленным категориям ТМЦ	
7	ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ		
7.1.	Отчет по ценообразованию основной группы ТМЦ	Не позднее 1 числа действующего месяца	Работа менеджером ведется при каждой поставке, а общее изменение и отчетность представляется по графику
7.2.	Отчет по ценообразованию основной заказной группы ТМЦ	Не позднее 1 числа действующего месяца	Работа менеджером ведется при каждой поставке, а общее изменение и отчетность представляется по графику
7.3.	Отчет по ценообразованию заказной группы ТМЦ	Не позднее 1 числа действующего месяца	Работа менеджером ведется при каждой поставке, а общее изменение и отчетность представляется по графику
7.4.	Отчет по расчету себестоимости	Не позднее 1 числа	Работа менеджером

		действующего месяца	ведется при каждой поставке, а общее изменение и отчетность представляется по графику
8	НЕЛИКВИДНЫЕ ТМЦ		
8.1.	Отчет по неликвидным ТМЦ	Не позднее 29 числа действующего месяца по всем закрепленным категориям ТМЦ	
8.2	Предложение по реализации неликвидных ТМЦ	03 число каждого месяца по всем группам неликвидных ТМЦ	
9	ОПЛАТА ПОСТАВЩИКАМ		
9.1.	Отчет по кредиторской задолженности	Каждая пятница	
9.2.	Отчет по предварительным оплатам	Ежедневно	
10	Акты сверок	Не позднее 10 числа каждого месяца	Не позднее 10 числа каждого месяца по «проблемным» и «частым» поставщикам, по остальным не позднее 10 числа следующего квартала
11	Соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком	По мере работы	
12	Оформление договоров	По мере работы	
13	Работа с приходными накладными	Ежедневно	
14	Отчет от отдела снабжения для разработки стратегий развития бизнеса	По мере запроса руководства	

Пример должностной инструкции руководителя отдела снабжения

Правила оформления:

- титульный лист содержит следующую информацию: наименование компании, «Утверждаю _____ Генеральный директор, ФИО, дата». Далее «Должностная инструкция руководителя отдела снабжения» по центру листа, внизу страницы наименование города.
- Второй лист – лист согласований: должность, подпись, ФИО, дата. Здесь необходимо весь лист заполнить строчками для последующих лиц, которые будут занимать данную должность.

1. Общие положения

1.1. Данная должностная инструкция устанавливает права, ответственность и должностные обязанности руководителя отдела снабжения.

1.2. Руководитель отдела снабжения относится к категории руководителей.

1.3. Лицо, назначаемое на должность руководителя отдела снабжения должно иметь высшее образование и стаж работы по специальности в области снабжения не менее 3 лет.

1.4. Назначение на должность руководителя отдела снабжения и освобождение от нее осуществляется на основании приказа Генерального директора предприятия по представлению коммерческого директора.

1.5. Подчиняется руководитель отдела снабжения непосредственно коммерческому директору или лицу, его замещающему, и выполняет поручения Генерального директора.

1.6. Если руководитель отдела снабжения отсутствует, то временно его обязанности исполняет менеджер отдела снабжения, который несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него должностных обязанностей, назначается он коммерческим директором.

1.7. Руководитель отдела снабжения должен:

- знать основы гражданского и коммерческого права;
- знать основные законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность компаний;
- знать типовые формы договоров купли-продажи, поставки, требования к оформлению соответствующей документации, порядок заключения договоров с поставщиками и контроля за их выполнением;
- знать порядок расчетов по договорам;
- знать предъявляемые требования компании к качеству товаров;
- знать финансовую и хозяйственную практику, сложившуюся в сфере закупок;
- знать принципы анализа рынка поставщиков;
- знать принципы анализа рынка конкурентов;
- уметь анализировать информацию, делать выводы, находить решения;
- знать этику делового общения;

- иметь навыки ведения переговоров и достижения договоренностей;
- знать методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- знать принципы организации и планирования закупок;
- знать принципы работы с неликвидными товарами;
- знать действующие формы учета и отчетности;
- уметь пользоваться базой данных компании, а также иными программными средствами, используемыми компанией для обеспечения торгового процесса;
- уметь работать на компьютере на уровне уверенного пользователя (MS Word, Excel, Outlook, 1С);
- уметь планировать свою деятельность и расставлять приоритеты;
- знать организацию работы складского хозяйства компании, методы планирования, контроля и управления складскими запасами.

1.8. Критерии оценки деятельности:

- организация постоянной и бесперебойной работы отдела снабжения;
- выполнение планов предприятия по марже;
- улучшение условий работ с действующими поставщиками;
- совершенствование работы отдела, разработка и внедрение новых систем, направленных на повышение эффективности использования средств;
- отсутствие негативных оценок от руководства компании и руководства коммерческой службы и обоснованных претензий со стороны структурных подразделений;
- соотношение ходовых позиций товаров и неходовых (оптимизация ассортимента);
- соблюдение финансового плана закупок;
- выполнение плана, определяющего экономию затрат на покупку и хранение товара;
- постановка эффективной закупочной политики компании.

1.9. Руководитель отдела снабжения руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением по отделу снабжения и другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Функции

На руководителя отдела снабжения возлагаются следующие функции:

- 2.1. Обеспечение максимальной конкурентоспособности цен и условий на приобретаемый товар.
- 2.2. Организация и руководство закупками по всему ассортименту товара, представленного компанией.
- 2.3. Контроль правильности и своевременности исполнения поставленных задач сотрудниками отдела.
- 2.4. Обеспечение выполнения целевых показателей по марже при сохранении конкурентоспособности выходных цен компании.

- 2.5. Формирование ассортимента.
- 2.6. Установление объема закупок.
- 2.7. Участие в ценообразовании.
- 2.8. Руководство разработкой проектов перспективных и годовых планов материально-технического обеспечения.
- 2.9. Отслеживание состояния запасов сырья и товаров, принятие мер для их минимизации.
- 2.10. Выполнение работ, связанных с подготовкой претензий к поставщикам.
- 2.11. Руководство работой:
 - 2.11.1. По технико-экономическому анализу в области снабжения;
 - 2.11.2. По разработке стандартов предприятия в области снабжения;
 - 2.11.3. По повышению качества закупочной деятельности.
- 2.12. Участие в согласовании условий и заключении договоров поставок по товарам, принятие мер по расширению прямых связей с поставщиками.
- 2.13. Организация оперативного учета снабженческих операций.
- 2.14. Составление и подача на согласование финансового плана по закупкам в соответствии с действующим Положением об отделе снабжения.
- 2.15. Контроль соблюдения норм расчетов по отделу в соответствии с утвержденной сметой;
- 2.16. Своевременное и полное составление и передача в бухгалтерию необходимых отчетов;
- 2.17. Контроль своевременности сдачи отчетов в бухгалтерию сотрудниками отдела.

3. Должностные обязанности руководителя отдела снабжения

Руководителя отдела снабжения выполняет следующие должностные обязанности.

- 3.1. Осуществляет руководство работой отдела снабжения, поддерживая хорошие рабочие взаимоотношения среди сотрудников.
- 3.2. Осуществляет распределение среди менеджеров отдела ответственности за определенные товарные группы и за дополнительные направления работы.
- 3.3. Выполняет поручения по работе, исходящие от руководства компании.
- 3.4. Выполняет операции по закупке товаров, а именно:
 - определяет порядок и процедуру закупки, критерии и нормы проведения сделок по закупке;
 - определяет и согласовывает порядок расчетов с поставщиками.
- 3.5. Обеспечивает надлежащий учет, ведение и хранение документации в своем отделе (базы данных, договоры, доверенности и т.д.).
- 3.6. Осуществляет контроль складских запасов по всем ассортиментным группам.
- 3.7. Оптимизирует закупочную политику (частота заказов, размер заказа, момент заказа, неснижаемый остаток на складе), учитывая изменения покупательского спроса, сезонных колебаний, предельных сроков реализации,

ситуации в производстве конкретных поставщиков, а также других необходимых факторов.

3.8. Проводит изучение маркетинговой информации, коммерческих предложений и рекламных материалов с целью выявления устойчивого спроса на новые группы товаров и/или изменения спроса на товары из существующего ассортимента компании.

3.9. Систематически анализирует статистику по товарным группам и отдельным товарным позициям, определяет прибыльные, малоприбыльные и убыточные группы товаров, по итогам анализа обеспечивает корректировку закупочной политики.

3.10. Осуществляет организацию взаимодействия своего отдела с остальными отделами коммерческой службы, службы генерального, финансового и исполнительного директоров.

3.11. Принимает решения о необходимых компании изменениях условий работы с конкретными поставщиками (о необходимых скидках, изменениях входных цен, условий оплаты, доставки, фасовки и так далее).

3.12. Принимает решения о размерах дальнейших закупок или об их возможном прекращении.

3.13. Согласует свои решения, если это необходимо, с коммерческим директором.

3.14. Взаимодействуя с финансовой службой, организует взаиморасчеты с поставщиками, контролирует состояние кредиторской задолженности компании, возникшей в связи с закупками товара.

3.15. Готовит формы отчетности и сметы, которые установлены для отдела и описаны в Положении об отделе снабжения.

3.16. Контролирует правильность сведений в отчетности и в финансовых планах, подтверждает (визировать) их достоверность, следит за исполнением финансового плана.

3.17. Контролирует и обеспечивает подготовку заключения договоров с производителями и поставщиками, согласование условий и сроков поставок, изучает возможность и целесообразность кооперации компании с другими предприятиями и организациями для получения более выгодных условий закупки.

3.18. Осуществляет контроль за предоставлением компании наиболее выгодных и благоприятных условий оплаты.

3.19. Рассматривает и, исходя из экономических интересов компании, утверждает предложения менеджеров отдела по закупке закрепленных за ними товарных позиций.

3.20. Осуществляет разработку вместе с финансовой службой еженедельного графика выплат поставщикам компании и ведение учета затрат компании на закупку товаров, регулирует затраты в пределах финансового плана.

3.21. Регулярно готовит альтернативные варианты менее затратных и более прибыльных закупок.

3.22. Организует претензионную работу с производителями и поставщиками, если ими нарушены договорные обязательства, контролирует проведение расчетов по этим претензиям, согласовывает с ними изменения условий заключенных договоров.

3.23. Обеспечивает своевременное исполнение всеми без исключения сотрудниками отдела издаваемых в компании распоряжений, приказов, инструкций и т.д., а также обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны сотрудниками отдела.

3.24. Занимается разработкой предложений по совершенствованию организационной и кадровой структуры отдела, а также разрабатывает мероприятия по профессиональному развитию сотрудников и повышению их мотивации.

3.25. Проводит работу по предупреждению хищений сотрудниками отдела.

3.26. Ставит бонусные цели и осуществляет расчет бонусной части вознаграждения сотрудникам отдела в соответствии с установленным на предприятии порядком.

4. Права руководителя отдела снабжения

Руководитель отдела снабжения имеет право:

4.1. Обращаться к руководству компании с предложениями по улучшению деятельности отдела снабжения.

4.2. Обращаться к коммерческому директору с представлениями:

- о назначении, перемещении и увольнении работников отдела снабжения;
- о поощрении или наложении взысканий на работников.

4.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.4. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений компании.

4.5. Действовать от лица компании, представлять интересы компании во взаимоотношениях с другими организациями, органами государственной власти по вопросам организации закупок.

4.6. Обращаться лично или по поручению руководства компании к руководителям подразделений и специалистам с запросами о предоставлении информации и документов, которые необходимы для исполнения своих должностных обязанностей.

4.7. Знакомиться с проектами решений руководства компании, которые касаются закупок и сбыта продукции.

4.8. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

4.9. Проводить совещания по обсуждению вопросов, входящих в компетенцию отдела.

5. Ответственность руководителя отдела снабжения

Руководитель отдела снабжения несет ответственность:

- 5.1. За неисполнения или ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей, которые предусмотрены настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.
- 5.1. За причинение материального ущерба, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, трудовым законодательством РФ.
- 5.2. За совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, административным законодательством РФ.
- 5.4. За допущения ошибок в процессе организации закупок, которые привели к низким показателям реализации товара, в пределах переменной части заработной платы.
- 5.5. За непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу нормальной (безопасной) деятельности компании, ее работникам.
- 5.6. За необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины сотрудниками отдела снабжения.
- 5.7. За нарушение внутреннего распорядка компании.

6. Режим работы руководителя отдела снабжения

- 6.1. Режим работы руководителя отдела снабжения определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в компании.
- 6.2. В связи с производственной необходимостью руководитель отдела снабжения может выезжать в служебные командировки.

Пример должностной инструкции менеджера отдела снабжения

Правила оформления:

- титульный лист содержит следующую информацию: наименование компании, «Утверждаю _____ Генеральный директор, ФИО, дата». Далее «Должностная инструкция менеджера отдела снабжения» по центру листа, внизу страницы наименование города.
- Второй лист – лист согласований: должность, подпись, ФИО, дата. Здесь необходимо весь лист заполнить строчками для последующих лиц, которые будут занимать данную должность.

1. Общие положения

1.1. Менеджер отдела снабжения относится к категории специалистов.

1.2. Менеджер отдела снабжения назначается на должность и освобождается от нее приказом Генерального директора компании по представлению руководителя отдела снабжения.

1.3. Менеджер отдела снабжения подчиняется непосредственно руководителю отдела снабжения.

1.4. На время отсутствия менеджера отдела снабжения его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность менеджера отдела снабжения назначается лицо, отвечающее следующим требованиям:

- высшее или среднее профессиональное образование;
- стаж работы на аналогичной должности не менее года.

1.6. Менеджер отдела снабжения должен:

- знать основы гражданского и коммерческого права;
- знать типовые формы договоров купли-продажи, поставки, требования к оформлению соответствующей документации;
- знать ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров своих групп;
- знать рынок поставщиков по своим товарным группам;
- знать принципы анализа рынка поставщиков;
- знать принципы анализа рынка конкурентов;
- знать принципы работы с действующими поставщиками;
- знать методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- знать принципы организации и планирования закупок;
- знать принципы работы с неликвидными товарами;
- знать действующие формы учета и отчетности;
- знать этику делового общения;

- уметь работать на компьютере на уровне уверенного пользователя (MS Word, Excel, Outlook, 1С);

- уметь планировать свою деятельность и расставлять приоритеты;

- иметь навыки ведения переговоров и достижения договоренностей;

- уметь анализировать информацию, делать выводы, находить решения.

1.7. Критерии оценки эффективности работы менеджера отдела снабжения:

- организация постоянной и бесперебойной работы склада;

- выполнение предварительных планов по снабжению;

- правильное занесение и ведение всей документации по поставщикам и по закрепленным группам товаров;

- ежемесячное предоставление отчетов по анализу поставщиков (не менее 12);

- ежемесячное предоставление отчетов по анализу конкурентов (не менее 12);

- улучшение условий работ с действующими поставщиками (не менее 1 условия за отчетный месяц);

- занесение всех прайс-листов от поставщиков с приравненными позициями по закрепленной товарной группе и ежемесячное обновление данных прайс-листов;

- ежемесячное предоставление отчета по поиску нового поставщика по закрепленной группе ТМЦ;

- эффективная работа с основными, основными заказными и заказными позициями по закрепленной группе ТМЦ;

- отсутствие негативных оценок от руководства компании и руководства коммерческой службы и обоснованных претензий со стороны структурных подразделений;

- предоставление не позднее 29 числа каждого месяца предварительного плана на закупку закрепленной группы ТМЦ;

- предоставление не позднее 29 числа каждого месяца отчета по неликвидным ТМЦ по закрепленной группе товаров;

- предоставление в бухгалтерию актов-сверок по поставщикам не позднее 10 числа.

1.8. Менеджер отдела снабжения руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;

- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об отделе снабжения и другими нормативными актами компании;

- приказами и распоряжениями руководства;

- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера отдела снабжения

Менеджер отдела снабжения выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Обрабатывает все поступающие заказы от отдела продаж в срок не более 24 часов, при этом заказные позиции обрабатываются только от суммы заказа 5000 рублей и если они составляют от общей заявки не более 30%, либо клиент, который запрашивающий данную позицию, входит в группу ключевых клиентов организации.
- 2.2. Обеспечивает наличие товара по своим товарным группам в оптимальном количестве и ассортименте. Определяет минимальный складской остаток товаров и обеспечивает наличие необходимого количества товара на складе компании.
- 2.3. Обеспечивает плановые показатели по оборачиваемости своих товарных групп.
- 2.4. Осуществляет ценообразование по своим товарным группам.
- 2.5. Проводит анализ рынка поставщиков.
- 2.6. Проводит анализ рынка конкурентов.
- 2.7. Ведет постоянную работу с действующими поставщиками по улучшению условий работы.
- 2.8. Ведет поиск поставщиков, изучает новые предложения от поставщиков, готовит для руководства обоснованные предложения о привлечении новых поставщиков.
- 2.9. Отслеживает изменения цен у поставщиков.
- 2.10. Проводит переговоры с поставщиками и согласовывает условия поставки с непосредственным руководителем.
- 2.11. Составляет заказы поставщикам, предоставляет непосредственному руководителю предварительный план заказов на следующий отчетный период по каждой единице товара и по каждому поставщику.
- 2.12. Отслеживает выполнение заказа.
- 2.13. Контролирует исполнение обязательств перед поставщиками.
- 2.14. Обеспечивает документальное оформление сделок.
- 2.15. Обеспечивает правильное занесение данных по поставщикам и по товару в базу 1С.
- 2.16. Отслеживает продажи по каждому товару и, в случае ухудшения продаж, совместно с руководителем отдела вырабатывает и принимает меры к снижению товарного остатка.
- 2.17. Определяет виды товаров, которые необходимо внести в ассортимент или вывести из ассортимента ввиду бесперспективности.
- 2.18. Обеспечивает постоянное наличие товаров основной группы ТМЦ, регулярно производит мониторинг наличия и продаж по товарам основной группы с целью недопущения появления их дефицита.
- 2.19. Обеспечивает отделы и службы компании всей необходимой информацией о товарах.

2.20. Консультирует отдел продаж, а при необходимости покупателей по своей товарной группе.

2.21. Предоставляет всю отчетность в утвержденные графиком сроки, указанные в Положении об отделе снабжения.

2.22. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

3. Права менеджера отдела снабжения

Менеджер отдела снабжения имеет право:

3.1. Иметь организационно-технические условия, необходимые для исполнения своих функциональных обязанностей.

3.2. Действовать в пределах своей компетенции от имени компании и представлять ее в других учреждениях и организациях.

3.3. Получать необходимую для выполнения своих функциональных обязанностей информацию о деятельности компании от всех подразделений напрямую или через руководителя отдела снабжения.

3.4. Получать от должностных лиц структурных подразделений документов и других сведений, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

3.5. Распоряжаться выделенными ресурсами в пределах своей компетенции.

3.6. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.

3.7. Сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

3.8. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей.

3.9. Регулировать свое рабочее время для повышения эффективности работы и без ущерба для выполнения должностных обязанностей.

4. Ответственность менеджера по закупкам

Менеджер по закупкам несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

4.4. За достоверность предоставляемой руководству информации.

4.5. За закрепленные материальные ценности.

4.6. За согласование со своим руководителем всех действий, ведущих к возникновению финансовых обязательств организации перед третьими лицами.

4.7. В случае причинения материального ущерба, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, трудовым законодательством РФ.

4.8. В случае совершения в процессе осуществления своей деятельности правонарушения, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, административным законодательством РФ.

5. Режим работы менеджера отдела снабжения

5.1. Режим работы менеджера отдела снабжения определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Исходные данные к заданиям

Завод «Углеводород» занимается продажей растворителей собственного производства и продажей сырья для лакокрасочных заводов.

Таблица 1

Объем продаж за заданные периоды

Наименование товара	Объем	Количество (шт или тн) за март 2017г	Количество (шт или тн) за апрель 2016г	Количество (шт или тн) за апрель 2015г	Количество (шт или тн) за апрель 2014г
Ацетон	10л	110	114	90	78
Ацетон	5л	288	409	510	230
Ацетон	3л	92	73	97	102
Ацетон	1л	12 000	23 200	20 800	19 000
Ацетон	0,5л	36 000	48 000	43 900	39 000
Керосин	10л	40	37	42	39
Керосин	5л	300	230	202	180
Керосин	3л	104	42	32	28
Керосин	1л	24 000	20 000	17 800	12 000
Керосин	0,5л	12 000	16 000	14 600	8 000
Нефрас	10л	50	62	58	53
Нефрас	5л	30	42	27	13
Нефрас	3л	14	29	32	38
Нефрас	1л	6 000	7 800	7 300	5 200
Нефрас	0,5л	6 000	8 000	7 800	6 400
Растворитель 646	10л	184	508	490	407
Растворитель 646	5л	208	600	540	500
Растворитель 646	3л	104	210	180	170
Растворитель 646	1л	36 000	50 000	48 000	44 000
Растворитель 646	0,5л	60 000	90 000	87 000	83 000
Растворитель 646	весовой	240	460	300	310
Растворитель 647	10л	54	72	68	60
Растворитель 647	5л	38	45	34	40
Растворитель 647	3л	14	23	15	26
Растворитель 647	1л	12 000	14 700	15 600	14 900
Растворитель 647	0,5л	24 000	28 000	27 800	26 900
Растворитель 648	1л	1 200	800	1 600	1 200
Растворитель 648	0,5л	3 600	4 000	3 200	3 000
Растворитель 649	1л	1 400	2 000	1 900	1 200
Растворитель 649	0,5л	3 800	5 000	3 900	3 000
Растворитель 650	1л	1 400	2 000	1 900	1 200
Растворитель 650	0,5л	3 800	5 000	3 900	3 000
Растворитель 651	1л	1 100	600	1 400	1 200
Растворитель 651	0,5л	3 200	4 000	3 600	3 300

Скипидар	10л	20	0	12	7
Скипидар	5л	24	12	0	0
Скипидар	3л	15	7	1	0
Скипидар	1л	1 300	1 800	1 600	1 300
Скипидар	0,5л	5 000	7 000	6 300	5 900
Сольвент	10л	184	150	204	180
Сольвент	5л	208	290	272	230
Сольвент	3л	104	72	90	30
Сольвент	1л	12 000	16 000	19 000	12 900
Сольвент	0,5л	36 000	42 000	39 000	33 000
Сольвент	весовой	124	240	200	150
Уайт-спирит	10л	1 000	2 300	1 800	1 400
Уайт-спирит	5л	1 200	1 800	1 300	1 000
Уайт-спирит	3л	300	340	270	260
Уайт-спирит	1л	60 000	80 000	72 000	66 000
Уайт-спирит	0,5л	120 000	220 000	180 000	153 000
Уайт-спирит	весовой	532	680	430	410

Таблица 2

План продаж на апрель 2017 года

Наименование товара	Объем	Количество (шт или тн) за апрель 2017 года
Ацетон	10л	230
Ацетон	5л	388
Ацетон	3л	192
Ацетон	1л	18 000
Ацетон	0,5л	46 000
Керосин	10л	60
Керосин	5л	500
Керосин	3л	204
Керосин	1л	19 000
Керосин	0,5л	27 000
Нефрас	10л	150
Нефрас	5л	230
Нефрас	3л	104
Нефрас	1л	8 000
Нефрас	0,5л	13 000
Растворитель 646	10л	1 840
Растворитель 646	5л	1 208
Растворитель 646	3л	804
Растворитель 646	1л	66 000
Растворитель 646	0,5л	120 000
Растворитель 646	весовой	740
Растворитель 647	10л	354
Растворитель 647	5л	238

Растворитель 647	3л	140
Растворитель 647	1л	16 000
Растворитель 647	0,5л	29 000
Растворитель 648	1л	1 700
Растворитель 648	0,5л	4 600
Растворитель 649	1л	2 400
Растворитель 649	0,5л	4 800
Растворитель 650	1л	2 400
Растворитель 650	0,5л	4 800
Растворитель 651	1л	2 100
Растворитель 651	0,5л	4 200
Скипидар	10л	22
Скипидар	5л	28
Скипидар	3л	13
Скипидар	1л	3 300
Скипидар	0,5л	8 000
Сольвент	10л	1 000
Сольвент	5л	1 200
Сольвент	3л	400
Сольвент	1л	18 000
Сольвент	0,5л	45 000
Сольвент	весовой	380
Уайт-спирит	10л	2 000
Уайт-спирит	5л	3 200
Уайт-спирит	3л	900
Уайт-спирит	1л	99 000
Уайт-спирит	0,5л	300 000
Уайт-спирит	весовой	832

Таблица 3

Классические рецептуры растворителей, согласно ГОСТ

Название	Бутилацетат	Этилцеллозольв	Ацетон	Бутиловый спирт	Этиловый спирт	Толуол	Этилацетат	Ксилол	Уайт-спирит
Растворитель 646	10,00	8,00	7,00	10,00	15,00	50,00			
Растворитель 647	29,80			7,70		41,30	21,20		
Растворитель 648	50,00			20,00	10,00	20,00			
Растворитель 649		30,00		20,00				50,00	
Растворитель 650		20,00		30,00				50,00	
Растворитель 651				10,00					90,00

Объем сырья в таре рассчитываем исходя из вместимости – 95% от объема тары, так как продукты разной плотности имеют свойства расширяться в зависимости от температуры.

Таблица 4

Плотность сырья

Наименование сырья	Плотность, кг/м ³
Ацетон	0,810
Керосин	0,798
Нефрас	0,687
Скипидар	0,873
Сольвент	0,844
Уайт-спирит	0,780
Растворитель 646	0,822
Растворитель 647	0,833
Растворитель 648	0,805
Растворитель 649	0,845
Растворитель 650	0,844
Растворитель 651	0,805
Толуол	0,821
Бутилацетат	0,882
Этилцеллозольв	0,930
Бутиловый спирт	0,810
Этиловый спирт	0,789
Этилацетат	0,897
Ксилол	0,887

Таблица 5

Остатки по складам

Наименование	Количество в кг и в шт
Ацетон	3 000
Керосин	200
Нефрас	340 000
Скипидар	10 000
Сольвент	1 400
Уайт-спирит	20 000
Растворитель 646	2 000
Растворитель 647	1 000
Растворитель 648	500
Растворитель 649	500
Растворитель 650	500
Растворитель 651	200
Толуол	2 000
Бутилацетат	10 000
Этилцеллозольв	120
Бутиловый спирт	2 000
Этиловый спирт	230
Этилацетат	100

Ксилол	2 000
Канистра 10л	800
Канистра 5л	300
Канистра 3л	1 400
Пробка на канистру	10 000
Бутылка 1л	12 000
Пробка на бутылку 1л	28 000
Бутылка 0,5 стекло	43 000
Пробка на стекло	89 000
Этикетка ацетон	1 900 000
Этикетка керосин	280 000
Этикетка нефрас	600 000
Этикетка растворитель 646	1 000
Этикетка растворитель 647	800 000
Этикетка растворитель 648	100 000
Этикетка растворитель 649	30
Этикетка растворитель 650	340
Этикетка растворитель 651	1 000
Этикетка скипидар	2 000
Этикетка сольвент	6 000
Этикетка уайт-спирит	90 000
Гофрокороб на 0,5л (20шт/уп)	2 300
Гофрокороб на 1л (12шт/уп)	2 800
Гофрокороб на 3л (8шт/уп)	1 200
Гофрокороб на 5л (6шт/уп)	1 300
Гофрокороб на 10л (4шт/уп)	1 900
Скотч (2 метра на 1 коробку)	290
Стрейчпленка (1 рулон на 2 поддона)	102
Поддоны на: 0,5 – 1400шт 1 – 600шт 3 – 270шт 5 – 204шт 10 – 92шт	300
Стяжка (1 рулон на 7 поддонов)	23

Таблица 6

Договорные обязательства

Наименование компании	№ договора	Обязательства
Завод НефтьПром	33-УК/87-2016	Обязательный выбор 5 вагонов в месяц уайт-спирита (примерный объем 250 тн)
ООО «Гофрокороб»	18-02-2015	Заявки на каждую позицию кратную 1 000 шт.
ООО «Типография ЭТИКЕТКА»		Заказы на этикетки кратные 3 000 шт.

Примерные темы рефератов

- 1) Организация системы снабжения в ресторанном бизнесе.
- 2) Организация системы снабжения на производственном предприятии.
- 3) Организация системы снабжения в клининговой компании.
- 4) Организация системы снабжения в салоне красоты.
- 5) Организация системы снабжения в оптовой компании.
- 6) Стратегия выбора поставщиков.
- 7) Разработка модели ценообразования компании.
- 8) Анализ рынка поставщиков и рынка конкурентов в закупочной деятельности организации.
- 9) Операции с неликвидным товаром.

Юлия Ильинична Коротких

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603960, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23