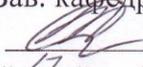


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АМГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

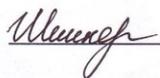
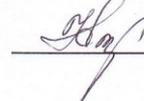
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова
«17» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование закупочной деятельности ООО МТК
«Меркурий»

Исполнитель			
Студент группы 575 - об(А)		14.06.2019	Е.М. Шинкевич
Руководитель			
доцент, канд. экон. наук		17.06.2019	Е.С. Рычкова
Нормоконтроль			
		14.06.2019	Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой


« 3 » 09 2018

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента
Шинкевич Екатерины Максимовны

1. Тема выпускной бакалаврской работы _
Совершенствование закупочной деятельности ООО МТК «Меркурий
(утверждено приказом от 15.04.2019 г. № 874-уе)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 14.06.2019 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

учебники отечественных и зарубежных специалистов; данные бухгалтерской и
финансовой отчетности предприятия.

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих
разработке вопросов
теоретические основы осуществления закупочной деятельности на предприятии, анализ
закупочной деятельности предприятия, направления повышения закупочной деятельности
предприятия

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем,
программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)
14 таблиц, 4 рисунка

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием
относящихся к ним разделов) _____

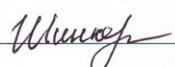
7. Дата выдачи задания 05.09.2018 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)

Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, кандидат экономических наук

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 05.09.2018

 (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 60с., 14 таблиц, 4 рисунка, 52 источника.

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОБЪЁМ ПОСТАВОК, ОБЪЁМ ПРОДАЖ, ЦЕНА, ВЫРУЧКА, ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ,

Объектом исследования было выбрано ООО МТК «Меркурий».

Цель бакалаврской работы – разработка теоретических положений и определенных практических рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности с целью достижения стабильного состояния и конкурентоспособного положения компании.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- изучение содержания процесса закупочной деятельности;
- рассмотрение организации и планирования процесса закупок;
- анализ организационно-экономического состояния коммерческой организации;
- анализ закупочной деятельности коммерческой организации;
- разработка мероприятий, направленных на оптимизацию закупочной деятельности коммерческого предприятия, и выработка критериев их эффективности.

Теоретической и методологической основой бакалаврской работы являются учебники отечественных и зарубежных специалистов в области логистики снабжения, логистики и управления цепями поставок, а также пособия, посвященные информационным системам и технологиям, так же связанным с закупочной деятельностью; данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы осуществления закупочной деятельности на предприятии	8
1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности	8
1.2 Организация и управление закупочной деятельностью	14
1.3 Методы оценки повышения эффективности закупочной деятельности	17
2 Анализ закупочной деятельности ООО «МТК Меркурий»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	21
2.2 Анализ внешней и внутренней среды	25
2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия	34
3 Направления повышения эффективности закупочной деятельности предприятия	43
3.1 Мероприятия, направленные на повышение эффективности закупок в ООО «МТК Меркурий»	43
3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий	51
Заключение	54
Библиографический список	56

ВВЕДЕНИЕ

Закупочная деятельность, в условиях сегодняшних экономических реалий, становится все наиболее значимым элементом деятельности каждой коммерческой компании. Уровень эффективности организации закупочной деятельности во многом определяет финансово-экономическую эффективность работы фирмы. Исследование проблемы эффективного построения закупочной деятельности компании существенно расширяет способности совершенствования снабжения с позиций рационального использования поставщиков, складских помещений, информационного обеспечения и иных элементов.

Построению современной и эффективной системы осуществления снабжения и закупок на сегодняшний день уделено довольно большое количество внимания в научном обществе. Но, большая часть «научных» работ не только не вносит какой-либо новизны в тематику построения эффективной логистической схемы реализации снабжения и закупок, но и нередко выдвигает теории и методики, которые противоречат общепринятым нормам. В данной взаимосвязи следует основательно подходить к исследованию нормативно-методических аспектов закупочной деятельности.

Целью данной бакалаврской работы является разработка теоретических положений и определенных практических рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности с целью достижения стабильного состояния и конкурентоспособного положения компании.

Исходя из цели исследования, задачами бакалаврской работы являются:

- изучение содержания процесса закупочной деятельности;
- рассмотрение организации и планирования процесса закупок;
- изучение теории поиска и выбора поставщиков материальных ресурсов;

- анализ организационно-экономического состояния коммерческой организации;
- анализ закупочной деятельности коммерческой организации;
- разработка мероприятий, направленных на оптимизацию закупочной деятельности коммерческого предприятия, и выработка критериев их эффективности.

Объектом исследования данной бакалаврской работы является ООО «МТК Меркурий».

Предметом исследования явилась закупочная деятельность ООО «МТК Меркурий».

Информационную базу работы составляют: учебники отечественных и зарубежных специалистов в области логистики снабжения, логистики и управления цепями поставок, а также пособия, посвященные информационным системам и технологиям, так же связанным с закупочной деятельностью.

В работе рассматривается основной круг вопросов по закупочной деятельности предприятия в современных условиях.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности

Компании вне зависимости от вида деятельности покупают сырье, материалы, сопутствующие товары, услуги. Все это нужно с целью развития хозяйственной деятельности, в первую очередь производственной и сервисной. Торговые компании реализовывают покупку продукта с целью дальнейшей продажи.

Учреждения и компании с целью исполнения возложенных на них функций также принимают участие в процессе закупок товаров и услуг. Особая роль функции закупок с целью их последующей переработки либо продажи обуславливает распространенность данных процессов для любой компании, это делает их воздействие на экономику производства значимым, а по каким-то характеристикам и главным.

Переход к рыночной экономике устанавливает значимость и возрастающее значение закупочной логистики в общественном производстве. Рыночные требования побудили к жизни несколько значительных перемен в области материально-технического обеспечения производства. Из их числа в особенности значимыми оказались:

- влияние стремительно растущего ассортимента продукции, запрашиваемой рынком;
- сокращение периода внедрения в производство новой продукции, ускоряющей расширение ассортимента;
- сокращение продолжительности производственного цикла;
- обострение конкурентной борьбы среди производителями на фоне насыщения рынка необходимыми продуктами.

В цепи поставок любое предприятие приобретает материальные ресурсы у предыдущих поставщиков, добавляет к ним ценность и реализует

их последующим потребителям. Подобным способом, материальные ресурсы все дальше перемещаются согласно цепочки поставок, и любая закупка делается своего рода «толчком» с целью продолжения данного передвижения. Таким образом, обеспечение компаний всевозможными видами материальных ресурсов считается механизмом, который по сути запускает материальные потоки материальные потоки в движение согласно цепочки поставок.¹

Закупочная деятельность – это деятельность по управлению материальными потоками в ходе снабжения компании материальными ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, продуктами. Она занимается организацией абсолютно всех видов деятельности, связанных с получением материальных ресурсов и услуг от поставщиков: покупку, доставку, приемку, временное хранения материальных ресурсов и др.

Закупки – это функция, отвечающая за получение абсолютно всех материалов, нужных компании. Как правило термин «закупки» относят к фактической покупке, а «снабжение» обладает более широким значением.

В более широком значении закупочная деятельность – это процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функций отвечает за приобретение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемый период и согласно требуемой цене, и за управление поставщиками, этим самым принося свое вложение в конкурентноспособное превосходство компании и реализацию корпоративной стратегии.

Снабжение как функция способно включать разнообразные типы приобретений (закупку, аренду и т.д.), а кроме того связанные с этим работы: подбор поставщиков, осуществление переговоров, согласование условий, экспедирование, мониторинг характеристик деятельности поставщиков, грузопереработку материалов, перевозку, складирование и приемку продуктов, приобретенных от поставщиков.

¹ Щербанин Ю. А. Управление закупками и поставками. 2016. С. 279

В более узком смысле снабжение – важная функция менеджмента на предприятии, так как:

- от стоимости и качества материальных ресурсов, оперативности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, невысокая себестоимость), качество грузопереработки и, в конечном итоге, качество обслуживания покупателей;

- на снабжение приходится существенная часть общих издержек компании (до 60 %), по этой причине в том числе и незначительные усовершенствования в данной сфере могут принести значительные выгоды.

Таким образом, эффективная организация снабжения считается базой для увеличения эффективности работы и конкурентоспособности компании.

Общая цель закупочной деятельности - формирование надежной поставки материалов в организацию с предельно возможной финансовой эффективностью.

Базой экономической эффективности является поиск и закупка требуемых материалов требуемого качества по наименьшим ценам.

Основными вопросами, на которые необходимо дать ответ при обеспечении компании предметами труда, являются:

- какой вид сырья, материалов или комплектующих следует закупить;
- в каком объеме;
- кто именно станет поставщиками сырья, материалов и комплектующих;
- на каких условиях станут производиться закупки.

Процедура приобретения материалов содержит в себе несколько закономерно взаимосвязанных видов работ. Выделяются следующие стадии процесса получения материалов:

- формирование заказов;
- анализ заказов;

- выбор поставщиков;
- размещение заявок;
- контроль за исполнением заявок;
- завершение процесса получения.

Формирование заявок. Заказы на получение материалов подготавливаются соответствующими работниками многофункциональных подразделений компании. Они включают данные о том, какие разновидности и какое число материалов необходимо предприятию, когда они должны быть получены и кто именно составил заявку. Заказы оформляются таким образом, чтобы прогнозируемые к поступлению количества материалов обгоняли фактические потребности в них.

Период между размещением заказов и получением материалов именуется временем опережения. Сотрудники, отвечающие за формирование заказов, обязаны определять сроки поставки материалов с наименьшим опережением, учитывая возможности поставщика и потребности покупателя материалов.

Анализ заявок. Заказы на потребление материалов подвергаются анализу в службе материально-технологического снабжения с участием экспертов с иных подразделений. Цель анализа – обеспечение минимальных затрат по любому типу материалов, определенные потребительные свойства которых подразумевается применять в изготовлении продукции. Методами исследования считаются функционально-стоимостный анализ и конструирование стоимости.

В процессе анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- могут ли наиболее доступные по цене материалы удовлетворить потребности производства?
- оправданы ли данные потребности?

- могут ли прочие разновидности материалов удовлетворить обозначенные потребности?

- можно ли облегчить систему производимого продукта?

- в состоянии ли производитель уменьшить стоимость на материалы, участвуя совместно с потребителем в разработке продукта либо проанализировав полученные спецификации?

Служба снабжения никак не обладает полномочиями заменять материалы, указанные в заявках. Сотрудники отдела обязаны анализировать поступающие заказы и предлагать такие варианты получения материалов, которые могут привести к уменьшению стоимости заявок.

Выбор поставщиков. При выборе поставщиков ключевыми критериями считаются: надежность поставщика, способность доставлять необходимые ресурсы надлежащего качества и в нужные сроки, поставка материальных ресурсов по возможно минимальным ценам, отдаленность поставщика от покупателя, наличие у поставщика свободных мощностей и т.д.

Основными источниками данных о поставщиках и материалах считаются личные контакты с «продавцами», объявления в рекламных изданиях, описания продуктов, которые представляются в каталогах и проспектах, визит компаний и изучение практики поставки продукта, данные, получаемые с банков, торговых ассоциаций, государственных органов и т.д.

Из перечня поставщиков, обладающих крепкой репутацией, выбираются те, которые предлагают более выгодные условия с точки зрения стоимости и сроков поставки. Крупные заявки рационально разделять среди двух и большим числом поставщиков с тем, для того чтобы проконтролировать конкурентоспособность главного поставщика и защитить себя от возможных неожиданностей.

Размещение заявок. Получение материалов выполняется различными способами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий.

Ключевыми методами закупок считаются:

- оптовые закупки (одна значительная партия за один раз);
- регулярные закупки материалов (потребитель заказывает нужный объем материалов, которые поставляются ему небольшими партиями на протяжении конкретного времени);
- ежедневные (ежемесячные) закупки (применяется при закупках недорогих и стремительно используемых материалов);
- получение материала по мере надобности;
- единичные закупки (материал заказывается в том случае, когда он необходим и вывозится со складов поставщиков в случаях, когда нет возможности приобретать материал по мере необходимости).

Документально заявка оформляется с помощью заключения договора между поставщиком и покупателем материала.

Контроль за исполнением заказов. Масштабы заявок и продолжительность периода, на протяжении которого данные заявки выполняются, контролируются отделом материально-технического снабжения. При этом вероятно корректирование графиков поставки материалов и соответствующие уточнения графиков выпуска продукции.

Завершение процесса приобретения. Приобретение заказанных материалов в точном согласовании с условиями договора – необходимый признак завершения сделки. Существенную роль содержит приемка продукции, в ходе которой следует убедиться в том, что поставлен материал:

- необходимого качества;
- в необходимом объеме;
- в предопределенный период;
- за оговоренную стоимость.

Купля-продажа надлежащим образом документально оформляется. Документальное оформление поставок подразумевает получение от поставщика уведомления об отгрузке и сопроводительного письма, в которых указывается объем товаров и время поставки. Поступление материалов на склад формируется соответствующими накладными и закрепляется в книге регистрации продуктов.²

1.2 Организация и управление закупочной деятельностью

Любое предприятие, производственное или торговое, как правило имеет службу (отдел закупок или службу снабжения, ответственного специалиста), осуществляющую закупку, доставку и временное хранение товаров (рисунок 1).

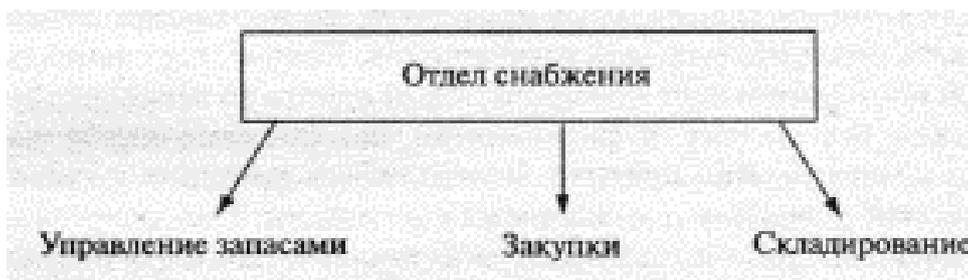


Рисунок 1 - Базовые функции структурного подразделения в сфере закупок

Эффективная работа данной службы во многом зависит от организационной структуры компании. Организация службы, отвечающей за осуществление абсолютно всех задач по снабжению производства, дает возможность оптимально наладить перемещение материального потока.

Для того чтобы обеспечить верное функционирование закупок, следует знать потребности компании и реализовывать планирование закупок. В ходе планирования закупок следует определить:

- необходимые материалы;
- число необходимых материалов;
- период, когда материалы обязаны попасть на склад и в реализацию;

² Харольд Е. Управление снабжением и запасами. 2015. С. 480

- способности поставщиков касательно сроков, ассортимента, качества и иных характеристик;
- примерные размеры складов;
- затраты на приобретение;
- вероятность своего изготовления средств производства и предметов труда.

Методы определения потребности в материалах:

- детерминированный (используется в случаях, если известен промежуток выполнения заказа и установлена необходимость в материалах по объему и сроку);
- стохастический (базой подобного способа считаются математико-статистические методы расчета, предоставляющие прогнозируемую потребность в материалах);
- эвристический (такой способ используется, если необходимость в материалах, в производстве обуславливается на основе опыта сотрудников).

Структура перечисленных методов определения потребности в материалах представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы определения потребности в материалах

Выбор метода определения потребности зависит от следующих факторов:

- профиля деятельности компании;

- способностей клиента;
- типа изготавливаемого продукта;
- объема и вида имеющихся складских помещений;
- системы контроля и управления запасами. Ключевые аспекты реализации закупок.

Мероприятия по планированию закупок:

- прогнозирование спроса на конечную продукцию;
- корректирование спроса согласно последних поступивших заявок;
- календарное составление плана транспортных перевозок;
- составление плана потоков и перемещения продукта;
- оперативное планирование производства;
- календарное составление плана снабжения (закупок);
- формирование плана закупок (снабжения).

Управленческие мероприятия, связанные с планированием закупок:

- управленческая обработка заявок покупателей (распределение, формирование перечня);
- надзор за качеством предоставляемых услуг;
- надзор за рейсами с отгруженным товаром;
- учет и осуществление инвентаризации запасов готовой продукции, сырья и материалов, полуфабрикатов, комплектующих;
- формирование заявок региональных складов центральным складом;
- обрабатывание и анализ заявок производственных подразделений;
- управленческий надзор за качеством предоставляемых услуг;
- управленческое обрабатывание заявок поставщикам.

Виды планирования закупок:

- стратегическое составление плана (на данном этапе принимаются постановления касательно развития структуры сети товародвижения);

- текущее составление плана закупок (содержит в себе средства контроля и регулировки поступления сырья, материалов, комплектующих и полуфабрикатов).³

1.3 Методы оценки повышения эффективности закупочной деятельности

При проведении анализа закупочной деятельности одним из основных показателей будет объем закупок. Поэтому для того, чтобы дать оценку эффективности торговой компании согласно данному показателю, необходимо основательно исследовать динамику общего объема закупок и его структурных подразделений, которая должна быть показана как по определенным товарным ассортиментам, так и по каждому поставщику.

Успешность закупочной деятельности в большинстве находится в зависимости и от выбора поставщика. Для того чтобы дать оценку правильности этого выбора, следует применять следующие характеристики:

- частота и характер неисполнения (ненадлежащего выполнения) поставщиком договорных обязательств;
- число и удельный вес поставок некачественного товара либо товара невысокого качества;
- неисполнение поставок вовремя по вине поставщика;
- число и удельный вес поставок продукции в ненадлежащем количестве и ассортименте;
- гибкость условий контракта - наличие внесения изменений в контракт согласно более важным пунктам (цена, ассортимент, сроки и количество);
- выгодность сделки с данным поставщиком (установить необходимую сумму валового дохода от реализации продукции этого поставщика, удельный вес в общей сумме валового дохода, долю издержек на осуществление сделки в сумме валового дохода от операции).

³ Костоглодов Д.Д. Маркетинг и логистика фирмы. 2016. С. 493

Расчет данных показателей следует осуществлять согласно каждому выбранному поставщику в отдельности, и при сравнении результатов это сможет помочь обнаружить наиболее надежных поставщиков.⁴

Одним из ключевых направлений закупочной деятельности считается формирование ассортимента. Эффективность этой работы определяет такой показатель, как рентабельность ассортимента. Под рентабельным ассортиментом подразумевают такой ассортиментный набор, который в совокупности гарантированно дает предприятию запланированный предварительно доход.

Эффективность товарного ассортимента предприятия характеризуют следующие показатели:

- широта ассортимента - число групп и подгрупп товаров, введенных в торговый перечень;
- глубина ассортимента - число видов и разновидностей (наименований) товаров внутри групп и подгрупп в перечне компании;
- структура ассортимента - это соотношение групп, подгрупп, разновидностей и видов продуктов в перечне;
- полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия продуктов определенному ассортиментному списку;
- устойчивость (стабильность) ассортимента - это непрерывное наличие товаров согласно их видам и разновидностям, указанных в ассортиментном списке;
- обновляемость ассортимента - обновление ассортимента новыми разновидностями продуктов в соответствии с ассортиментной политикой компании.

Одной из основных частей в закупочном процессе считается правильное управление товарными запасами. От эффективности управления данными запасами зависит эффективная работа всей компании.

⁴ Недоспасова О.П. Современная практика управления закупочной логистикой. 2015. С. 100

Основным критерием оценки эффективности управления товарными запасами считается оборачиваемость товарных запасов. Этот показатель отражает скорость, с которой продается продукт, то есть его реализация. Чем показатель ниже - тем меньше средств вложено в наименее ликвидную часть текущих активов.

Основными показателями в управлении запасами считаются такие элементы как: оптимальный объем товарных запасов, а кроме того частота прибытия продукта на предприятие, которая в основном зависит от объема спроса.

Для того чтобы грамотно дать оценку коммерческой деятельности компании непосредственно в аспекте управления товарными запасами, следует установить в какой степени обоснованы все расходы компании в закупочном процессе. С целью этого необходимо сравнить прибыль от реализации приобретенных товаров с расходами, то есть необходимо определить рентабельность затрат.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность коммерческой деятельности, связанная с управлением товарными запасами, находится в зависимости как от скорости оборачиваемости товарных запасов, так и от рентабельности затрат, связанных с реализацией закупок.

На основе рассмотренного теоретического материала по осуществлению закупочной деятельности на предприятии было выявлено следующее.

Закупочная деятельность представляет собой деятельность по управлению материальными потоками в процессе снабжения предприятия материальными ресурсами. Ее целью является создание надежной поставки материалов в организацию с максимально возможной экономической эффективностью. В свою очередь, на любом предприятии, почти всегда, имеется служба, которая осуществляет закупку, доставку и временное хранение товаров. Для правильного функционирования закупок необходимо

знать потребности предприятия и осуществлять планирование закупок. А чтобы осуществить успешную закупочную деятельность необходимо выбрать надежных поставщиков.⁵

⁵ Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. 2016. С. 239

2 АНАЛИЗ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МТК МЕРКУРИЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО МТК «Меркурий» динамично развивающаяся компания, основным направлением деятельности которой является продажа нефтепродуктов высокого качества на территории Амурской области.

Миссия: «Мы честно и в срок исполняем обязательства по поставке нефтепродуктов, прикладывая для этого максимум усилий, тем самым обеспечивая бесперебойную работу наших клиентов!»

Цель: стать крупнейшим поставщиком в Амурской области, совершенствуя качество сервиса при неизменном высоком качестве топлива, улучшая и насыщая рынок нефтепродуктов региона.

Задачи:

- наращивание объема продаж и увеличение числа клиентов;
- расширение рынка сбыта продукции путем выхода на новые рынки и расширения географии поставок.
- расширение технологической базы на территории Амурской области.

В ООО МТК «Меркурий» выбраны стратегия концентрированного роста, заключающаяся в усилении позиций на рынке, увеличении объема продаж, расширении географии поставок, постоянной работе над улучшением деловой репутации и стратегия диверсификационного роста, реализующая через предоставление новых услуг, связанные с поставкой топлива (перевозки, хранение, анализ качества, мониторинг, аналитика, поставка смежного оборудования).

В ООО МТК «Меркурий» имеется достаточно широкий выбор нефтепродуктов, которые соответствуют ГОСТ:

- дизельное топливо летнее, зимнее, арктическое;
- бензин 80, 92, 95;

- авиационный керосин ТС-1;
- масло М10ДМ и М10Г2К.

По мимо предоставления топлива, компания также оказывает услуги для удобства клиентов:

- перевалка;
- хранение;
- доставка;
- лабораторный анализ;
- аренда емкостей;
- зачистка емкостей.

Сбыт продукции ООО МТК «Меркурий» происходит через транзитную продажу с НПЗ, реализацию на Нефтебазах хранения, продажу на базисе Франко-склад назначения (с доставкой).

Компания ООО МТК «Меркурий» ориентирована на снижение себестоимости. Собственная техника и длительные партнерские связи с поставщиками делают возможным снижение цены товаров и услуг.

На предприятии существует система контроля качества:

- партии нефтепродуктов проходят входящий анализ качества;
- автоцистерны пломбируются фирменными пломбами;
- существует инструкция по передаче нефтепродуктов клиентам;
- производится периодический опрос о качестве обслуживания.

Руководство организации обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками для выполнения поставленной задачи, определенных обязанностей. Руководители ООО МТК «Меркурий» прежде всего, определяют комплекс работ и ресурсов и распределяют их по исполнителям и срокам, т.е. кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы, постоянно следят за тем, как выполняется решение, оказывается в случае необходимости помощь и вносятся корректировки.

На предприятии нет текучести кадров, что может сказать о благоприятной обстановке внутри коллектива. Заработная плата образуется прозрачно для сотрудников в зависимости от выполненного плана. Существует система премирования. В целом работники ООО МТК «Меркурий» удовлетворены заработной платой.

Руководство организации предоставляют комфортные условия труда и дают возможность для профессионального развития. В ООО МТК «Меркурий» имеется корпоративная жизнь: профессиональные праздники, корпоративные мероприятия (Новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.). Сотрудникам могут предоставляться какие-либо бонусы (материальная помощь по случаю значимых событий в жизни). Руководители организации приветствуют и поощряют мероприятия по сближению коллектива.

На предприятии имеется дефицит квалифицированных кадров. На сегодняшний день проблема нехватки высококвалифицированных кадров в российской промышленности является одной из наиболее актуальных. Качество персонала, кадровый потенциал является одним из важнейших факторов успеха предприятия. Сложившиеся политика в сфере человеческих (профессиональных) ресурсов неэффективна из-за ослабления профессионального образования, отсутствия системы развития персонала предприятия, нет связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом.

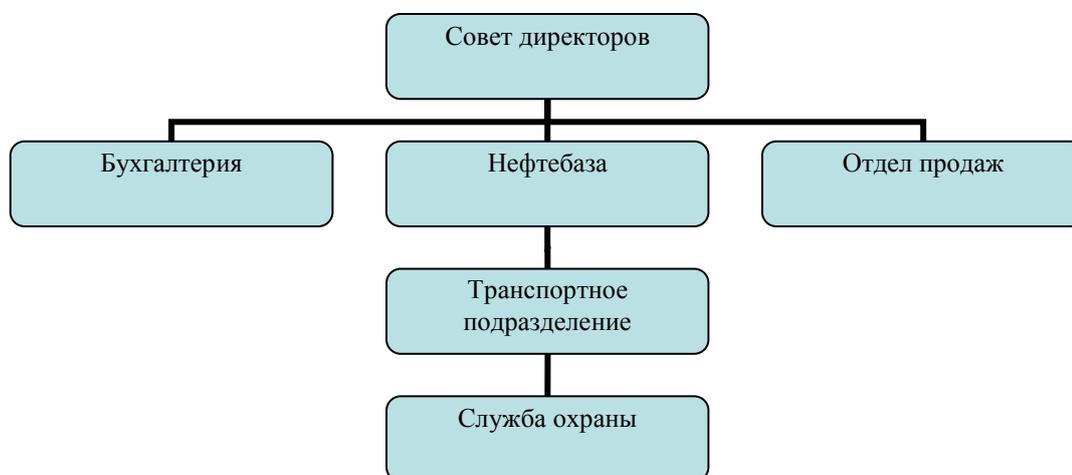


Рисунок 3 - Организационная структура ООО МТК «Меркурий»

Далее рассмотрим основные финансовые результаты ООО МТК «Меркурий».

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов ООО МТК «Меркурий» за 2016 - 2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения 2018/2017	Темп роста,% 2018 к 2017 гг.
	2016г.	2017г.	2018г.		
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс.руб.	65235	262292	317012	54720	20,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	64697	259935	299272	39337	15,1
Уровень себестоимости, %	99,2	99,1	94,4	-4,697	-4,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	406	1621	3878	2257	139
Уровень чистой прибыли, %	0,6	0,6	1,2	0,6053	97,9
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	40222	10510	67473	56963	542

Начнем анализ с выручки. За январь-сентябрь 2018 года сумма выручки составила 317012 тыс.руб., что в числовом выражении больше на 54720 тыс.руб. чем в предыдущем году. Темп роста составил 20,9 %. Разумеется выросла и сумма себестоимости, так в 2018 году сумма составила 299272 тыс.руб., что на 39337 тыс.руб. больше чем в 2017 году, то есть темп роста составил 15,1 %.

Соответственно росту выручки мы можем наблюдать и рост чистой прибыли. Так в 2018 году сумма чистой прибыли составила 3878 тыс.руб., что на 2257 тыс.руб. больше чем в 2017 году, рост составил 139 %. Такого показателя удалось достичь благодаря как росту выручки, так и сокращения уровня себестоимости. так если уровень себестоимости в 2017 году был равен 99,1 %, в 2018 году уровень удалось снизить до 94,4 %. Соответственно вырос и уровень чистой прибыли, в 2018 году он составил 1,2 % от выручки, в то время как в 2017 году уровень ЧП был равен всего 0,6 %.

Исходя из рассмотренных данных была рассчитана рентабельность продаж.

Таблица 4 – Рентабельность продаж

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения 2018/2017	Темп роста,% 2018 к 2017 гг.
	2016г.	2017г.	2018г.		
Рентабельность продаж, %	0,65	0,61	1,2	0,59	96,7

Расчет рентабельности продаж показал, что в 2018 году она составила 1,2 %, что в 2 раза выше чем в предыдущем году. Однако, при сравнении 2017 года с 2016, следует, что рентабельность незначительно стала ниже (на 0,04 %).

Таким образом, исходя из анализа основных финансовых результатов деятельность ООО «Меркурий» можно сделать вывод, что предприятие работает и развивается успешно.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды

Факторы макроокружения не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации.

Составим PEST-анализ для ООО МТК «Меркурий».

Таблица 3 - PEST-анализ

<p>Политические</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нестабильная политическая обстановка; - Ужесточенная политика в отношении защиты окружающей среды; - Изменение порядка проведения и условий государственных тендеров; - Слабое регулирование конкуренции в отрасли 	<p>Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рост темпа инфляции; - Тарифы на транспортировку; - Высокая волатильность цен на топливо; - Изменение структуры налогообложения
<p>Социальные</p> <ul style="list-style-type: none"> - Требования к качеству нефтепродуктов 	<p>Технологические</p> <ul style="list-style-type: none"> - Использование новых технологий; - Новые системы автоматизации логистики

Политические:

- нестабильная политическая обстановка в стране мешает развитию деятельности, увеличивает имущественные, операционные, финансовые риски;

- ужесточенная политика в отношении защиты окружающей среды, например, автотранспорт является одним из наиболее загрязняющих атмосферу, не исключено, что возможны изменения в законодательстве относительно данного вопроса, это может стать угрозой для фирмы, так как в возможности, повлечет за собой или сокращение вероятности использования автотранспорта, или наращивание затрат, связанных с эксплуатацией автомашин;

- изменение порядка проведения и условий государственных тендеров, важная часть деятельности компании заключается в обслуживании государственных заказов; данный фактор, скорее всего, будет опасностью для компании, например, как в случае ужесточения требований предприятию будет либо сложно соответствовать требованиям, либо невыгодно брать за аналогичную заявку, а в случае упрощения процесса это привлечет большое количество компаний-конкурентов;

- слабое регулирование конкуренции в отрасли, так как государство слабо контролирует эту отрасль, вертикально интегрированные компании занимают лидирующие позиции и не дают развиваться остальным компаниям, что влияет на их работу.

Экономические факторы:

- рост темпа инфляции, этот фактор действует негативно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на топливо;

- тарифы на транспортировку, основные регионы нефтедобычи в РФ удалены от ведущих рынков сбыта нефти и нефтепродуктов, вследствие этого доступ нефтяных компаний к рынкам находится в зависимости от степени развитости транспортной инфраструктуры, а еще от способности

доступа к ней, в связи с этим цена транспортировки нефти и нефтепродуктов является важным фактором, влияющим на чистую прибыль;

- постоянство изменения тарифов на топливо, при увеличении цен появляется угроза для компании, так как одним из основных используемых ресурсов считается автомобильное топливо, при повышении цен на которое затраты компании значительно вырастут;

- изменение структуры налогообложения, может быть как возможностью, так и угрозой, в зависимости от направленности вносимых перемен.

Технологические факторы:

- внедрение новых технологий, ООО МТК «Меркурий» стремится усовершенствовать технологию, что может привести к понижению времени и потерь, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом;

- новые системы автоматизации логистики, одним из ведущих конкурентных преимуществ в автотранспортной ветви считается налаженная система логистики, и возникновение новых технологий в данной области окажет значительное влияние на работу фирмы.

Далее рассмотрим более подробнее воздействие макросреды на ООО МТК «Меркурий».

Экономическая среда влияет на деятельность ООО МТК «Меркурий». Экономическая ситуация в стране не отличается постоянством, так как снижается платежеспособность населения. Также динамика роста рынка нефтепродуктов замедлена, а по ряду пунктов прослеживается тенденция спада.

Возрастание стоимости неизбежно каждым годом, так как этот сектор рынка значительно облагается налогами, а при данной налоговой ставке растет, что неблагоприятно станет сказываться на добыче нефти. Это может привести к увеличению ее себестоимости и снижению рентабельности

для нефтяных организаций — последствиями чего, будет увеличение цены на топливо.

Основные налоги:

- налог на прибыль организаций – 20 %;
- НДС – 20 %;
- налог на имущество организаций – не > 2,2 % (устанавливаются местными властями);
- транспортный налог.

Основными потребителями нефтепродуктов и услуг являются юридические лица, например, ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск», ДГК, ОАО «Хладокомбинат».

Демографическая среда. Прямого влияния данная среда на предприятие не имеет. Продукция не рассчитана на узкую специализацию, т.е. клиентами фирмы могут быть как молодые, так и пожилые люди, взаимодействовать может как с физическими, так и с юридическими лицами.

Но в основном потребители нефтепродуктов в ООО МТК «Меркурий» являются организации, которые закупают топливо в больших количествах.

Одним из факторов оказывающий воздействие на ООО МТК «Меркурий» - научно-техническая среда. НТС оказывает значительное влияние на работу фирмы. Руководство предприятия должно отслеживать основные тенденции в данной сфере. Используется только современная техника – это комплексы автоматических машин под управлением компьютеров, что позволяет внедрять новые технологии в отрасль.

Офис и база ООО МТК «Меркурий» находятся в разных местах, поэтому Интернет и дополнительные каналы связи являются незаменимыми источниками обмена данных.

Происходит совершенствование спецтехники для автотранспортной перевозки нефтепродуктов (цистерны, насосное оборудование и т.д.). Довольно высокая стоимость современного оборудования для

автомобильной транспортировки нефтепродуктов обуславливает естественное стремление эксплуатировать эту технику как можно на больший срок.

В ближайшее время компания собирается применить новые технологии, такое как «Связь с водителями». Оно заключается в использовании возможностей, организовать связь по интернет-каналу. Работа с модулем «Связь с водителями» построена таким образом, чтобы выполнять минимально необходимое число действий.

Фактор природная среда (окружающая природная среда) имеет значительное влияние на организацию. Специфика отрасли отличается повышенными требованиями со стороны государства к соблюдению правил безопасности, системе отслеживания рисков экологического вреда региону.

Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды. Существуют проблемы опасного уровня содержания химических загрязнителей в почве и продуктах питания, радиоактивного заражения, загрязнения нефтепродуктами, поддающимися длительному биохимическому разложению. В ООО МТК «Меркурий» принимается система мер по защите окружающей среды.

При перевозке на любом виде транспорта возможен разлив топлива. При транспортировке трубопроводом, железнодорожным или автомобильным транспортом разлив нефти попадает на почвы. При сжигании в качестве топлива выделяется большое количество углекислого газа, оксид азота, различные сернистые соединения. Для сокращения нанесения вреда окружающей среде ООО МТК «Меркурий» имеет автоцистерны, которые отличаются особой надежностью. Также транспорт имеет экологический стандарт Евро 5, регулирующий содержание вредных веществ в выхлопных газах.

Законодательная среда (это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые

оказывают влияние на предприятие и ограничивают свободу действий) регулирует деятельность ООО МТК «Меркурий».

Важная причина государственного регулирования – необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики и присутствия на рынке ВИНКов, в состав которых входят добыча, переработка и продажа мелким оптом и в розницу, что дает им большее преимущество перед региональными компаниями. Руководитель предприятия должен хорошо знать законы, под действие которых подпадает деятельность предприятия в том или ином регионе.

Государство пытается «регулировать» цены на топливо в РФ.

Основные законы, под действие которых попадает деятельность ООО МТК «Меркурий»:

- Федеральный закон "Об охране окружающей среды" от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция);

- Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции";

- Закон от 28 декабря 2009 года N Э81-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации".

Социокультурная среда (это основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей друг с другом) сильного воздействия на предприятие ООО МТК «Меркурий» не оказывает.

Конкуренты организации.

Для оценки конкурентных преимуществ была использована модель Портера. Для этого была создана анкета для экспертов. В данном опросе участвовало 3 эксперта: генеральный директор, коммерческий директор и главный бухгалтер (Приложение А).

По первой таблице приложения А можно сделать вывод, что угроза со стороны товаров-заменителей находится на среднем уровне (средний балл составил 2). На данное время существуют заменители топлива: электричество, уголь.

Во второй таблице оценивалась внутриотраслевая конкуренция. Средний балл экспертов составил 8,3. Это говорит о том, что внутриотраслевая конкуренция находится на среднем уровне.

В третьей таблице проводилась оценка выходных барьеров в отрасль. Эксперты считают, что угроза новых игроков на среднем уровне (12 баллов).

Оценка рыночной власти покупателей на рынке проводилась в 4 таблице. Средний балл экспертов составил 8,3. Это значит средний уровень угрозы клиентов.

В приложении А в последней таблице 5 проводилась оценка угроз для бизнеса со стороны поставщиков. Средний балл составил 4,6 – угрозы со стороны поставщиков является низкой.

Таблица 4 – Анализ пяти сил конкуренции ООО МТК «Меркурий»

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	На данное время существуют заменители топлива: электричество, уголь	Поддерживать и совершенствовать нефтепродукты
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	На рынке присутствует достаточное количество игроков, которые стремятся увеличить число клиентов, тем самым получить наибольшую прибыль.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, развивать имидж компании, улучшать сервис.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, а иногда и другие значительные ресурсы.	Проводить постоянный мониторинг возможностей новых компаний; проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с оператором.

1	2	3	4
Угроза потери текущих клиентов	Средний	При уходе клиентов происходит потеря продаж. Неудовлетворённость текущим уровнем работ.	Повышение качества предоставляемых услуг.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков.	

Для оценки конкурентоспособности ООО МТК «Меркурий» был выбран метод сравнения. Было выбрано два конкурента ООО «Трансойлсервис» и АО «ННК-Амурнефтепродукт». Экспертом было предложено расставить оценки по каждому показателю трех предприятий (Приложение Б).

Далее построим диаграмму конкурентов рассматриваемых фирм по значениям каждого показателя с учетом веса.



Рисунок 4 - Диаграмма конкурентов

Площадь занимаемого многоугольника у предприятий практически одинаковая, значит конкурентоспособность между этими предприятиями высокая. Ярко выражена высокая конкурентоспособность у ООО МТК «Меркурий» по социальному фактору.

На основе вышеизложенного, руководствуясь полученными показателями, следует то, что сделать всестороннюю оценку работы предприятия невозможно, для этого необходимо выполнить анализ закупочной деятельности компании.

Далее был проведен SWOT-анализ.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Таблица 5 – SWOT – анализ ООО МТК «Меркурий»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - хорошая репутация покупателей; - современные технологии; - надежные партнеры; - широкий ассортимент услуг; - высокое качество предоставляемых услуг; - высокое качество нефтепродуктов; - наличие сайта; - возможность продажи топлива через электронную площадку; - обеспеченность запасами; 	<ul style="list-style-type: none"> - жесткая ценовая политика, зависящая от мировых цен на нефтепродукты; - вопросы снабжением сырьем зависимы от поставщиков, мировых стандартов; - дефицит квалифицированных кадров; - нехватка оборотных средств; - долгая поставка топлива (около 40 дней);

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальных подход к клиентам; - гибкость; - ответственность за договоренность; - открытость, честность. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие возможности влияния на себестоимость топлива.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - ослабление позиций фирм-конкурентов; - сотрудничество с другими компаниями; - реклама, улучшение связи с общественностью; - увеличение числа потребителей; - выход на новые рынки. - опыт закупки топлива через торговые площадки; - взаимодействие с правительством амурской области; - участие в принятии решений по вопросам снабжения нефтепродуктами дальнего востока; - аккредитация на спбмтсб и участие в биржевых торгах; - увеличение автопарка. 	<ul style="list-style-type: none"> - активность конкурентов (программы продвижения, дополнительные услуги); - изменение политики поставщиков; - ужесточение экологических требований; - рост инфляции; - вмешательство государство.

Данный SWOT– анализ помог выявить какие сильные и слабые стороны есть у ООО МТК «Меркурий», а так же возможности и угрозы, всё это в дальнейшем поможет компании работать более эффективно и решить имеющиеся проблемы.

2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия

Существуют три главных показателя, согласно которых оценивается эффективность работы закупочного отдела: время, цены и надежности поставщиков.

Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как

- доля задержанных заказов;
- число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Фактор «цена» предполагает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сопоставление с ранее намеченными ценами, а кроме того попытки исключить подобных отклонений от бюджета закупок.

Надежность поставщика предполагает соответствие качества и объемов его поставок условиям, фиксированным в договорах. Следующие характеристики дают возможность принимать обоснованные решения при выборе поставщика:

- доля просроченных доставок и отказов поставки;
- доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

В течение двух последних лет ООО МТК «Меркурий» сотрудничала с тремя поставщиками нефтегазовой промышленности, такими как: «Роснефть», «Газпром» и «Лукойл». Поставщики обеспечивали ООО МТК «Меркурий» необходимыми нефтепродуктами.

Проведем оценку поставщиков методом расчета рейтинга каждого поставщика. В качестве критериев выбора поставщика будем использовать такие показатели, как: цена поставляемых нефтепродуктов, их качество, надежность поставки, удаленность поставщика от места доставки, фин. положение импортера и др.

Все поставщики одинаково удалены от места расположения оптовой базы ООО МТК «Меркурий», следовательно целесообразно не рассматривать такой критерий как «удаленность». Финансовое положение рассматриваемых поставщиков тоже примерно одинаковое. Данное предположение основывается на основе имеющихся данных о фин. состоянии

анализируемых компаний, на опыте работы с ними и информации с их официальных сайтов и других источников.

Следовательно, рассмотрим самые важные критерии оценки поставщиков – это цена, качество и надежность. Каждому критерию специалистами компании экспертным путем были присвоены веса.

Показатель цены был признан самым значимым, так как одной из задач в выборе поставщика с оптимальными показателями является снижение затрат на сырье. Данному критерию присвоен вес 0,4.

Так как качество нефтепродуктов в немалой степени зависит от качества сырья, критерий «качество» был признан вторым по значимости, его вес равен 0,35.

Критерий «надежность поставки» оказался наименее значимым из трех показателей, однако он так же играет немаловажную роль в оценки закупочной деятельности. Данному показателю был присвоен вес 0,25.

Динамика цен на поставляемые нефтепродукты, динамика поставки продуктов ненадлежащего качества и динамика нарушений поставщиками установленных сроков поставок приведены в таблицах 6 - 10.

Таблица 6 – Динамика цен на поставляемую продукцию

Поставщик	Продукт	Год	Объем поставки, тыс. тонн	Цена за тонну, руб.
1	2	3	4	5
ПАО «Газпром»	Бензин АИ 95	2017	35,4	48 950
		2018	30,7	49 130
	Бензин АИ 92	2017	29,6	47 125
		2018	28,4	47 900
	Дизельное топливо (ДТ)	2017	25,5	41 980
		2018	27,8	42 100
ПАО НК «Роснефть»	Бензин АИ 95	2017	29,1	48 260
		2018	27,3	48 400

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
	Бензин АИ 92	2017	34,3	47 300
		2018	29,1	47 485
	Дизельное топливо (ДТ)	2017	19,8	42 860
		2018	24,5	43 000
ПАО НК «Лукойл»	Бензин АИ 95	2017	31,5	48 700
		2018	30,7	49 000
	Бензин АИ 92	2017	23,8	47 740
		2018	30,1	47 800
	Дизельное топливо (ДТ)	2017	19,9	41 800
		2018	28,7	42 100

Из данной таблицы 6 видно, что объем закупок колеблется, так же как и средняя цена нефтепродуктов за тонну, это говорит о том, что в ООО МТК «Меркурий» не налажена система аналитики закупок, то есть работники не могут выявить у каких поставщиков, по какой цене и сколько нужно заказывать, чтобы улучшить работу предприятия и снизить издержки.

Таблица 7 – Динамика поставки сырья ненадлежащего качества

Год	Поставщик	Количество товара ненадлежащего качества, тыс. тонн
2017	ПАО «Газпром»	5
	ПАО НК «Роснефть»	3
	ПАО НК «Лукойл»	4,5
2018	ПАО «Газпром»	5,3
	ПАО НК «Роснефть»	4
	ПАО НК «Лукойл»	3,2

По таблице 7 можно сделать вывод о том, что данные поставщики не совсем надежны и нужно снижать количество товара ненадлежащего качества, а следовательно искать новых, более надежных поставщиков.

Таблица 8 – Динамика нарушений поставщиками установленных сроков поставок

Поставщик	Год	Количество поставок	Всего опозданий, дней
ПАО «Газпром»	2017	6	10
	2018	9	12
ПАО НК «Роснефть»	2017	8	11
	2018	7	13
ПАО НК «Лукойл»	2017	5	8
	2018	5	4

Из данной таблицы следует, что примерно каждая поставка задерживалась хотя бы на день, это незначительные задержки, однако у ООО МТК «Меркурий» есть свои заказчики, соответственно такие опоздания могут отразиться на деятельности компании.

Расчет рейтинга.

2.3.1 Расчет средневзвешенного темпа роста цены (показатель цены)

Для оценки поставщика по первому показателю (цена) следует рассчитать средневзвешенный темп роста цен (Тц) на поставляемую им продукцию по формуле:

$$T_{ц} = \sum T_{цi} \times d_i , \quad (1)$$

где $T_{цi}$ – темп роста цены на i -тую разновидность продукции;

d_i – доля i -той разновидности продукции в общем объеме поставок текущего периода.

Темп роста цены на i -тую разновидность поставляемой продукции рассчитывается по формуле:

$$T_{цi} = (P_{i1} / P_{i0}) \times 100 , \quad (2)$$

где P_{i1} – цена i -той разновидности продукции в текущем периоде;

P_{i0} – цена i -той разновидности продукции в предшествующем периоде.

Доля i -той разновидности продукции в общем объеме поставок рассчитывается по формуле:

$$d_i = (S_i / \sum S_i), \quad (3)$$

где S_i – сумма, на которую поставлена продукция i -той разновидности продукции в текущем периоде, рублей.

Расчет средневзвешенного темпа роста цен представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет средневзвешенного темпа роста цен

Показатель	ПАО «Газпром»	ПАО НК «Роснефть»	ПАО НК «Лукойл»
Тц АИ 95, %	100,4	100,3	100,6
Тц АИ 92, %	101,6	100,4	100,1
Тц ДТ, %	100,3	100,3	100,7
S АИ 95	1 508 291	1 321 320	1 504 300
S АИ 92	1 360 360	1 381 813	1 438 780
S ДТ	1 170 380	1 053 500	1 208 270
d АИ 95	0,35	0,30	0,35
d АИ 92	0,33	0,33	0,34
d ДТ	0,34	0,31	0,35
Тц	102,80	94,32	104,49

По данным расчетам можно сделать вывод, что средневзвешенный темп роста цен больше всего у третьего поставщика, незначительно отличается от него первый поставщик. Наименьший темп роста и значительно отличающийся у ПАО «Роснефть».

2.3.2 Расчет темпа роста поставки товаров ненадлежащего качества (показатель качества)

Для оценки поставщиков по второму критерию рассчитывают темп роста поставки товаров ненадлежащего качества ($T_{н.к}$) по каждому поставщику:

$$T_{н.к} = (d_{н.к1} / d_{н.к0}) \times 100, \quad (4)$$

где $d_{н.к1}$ – доля продукции ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего года;

дн.к0 – доля продукции ненадлежащего качества в общем объеме поставок предшествующего года.

Результаты расчетов по критерию «качество» представлены в таблице .
Таблица 10 – Расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок

Год	Поставщик	Общая поставка за год, т.	Доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок, %
2017	ПАО «Газпром»	90,5	5,5
	ПАО НК «Роснефть»	83,2	3,6
	ПАО НК «Лукойл»	75,2	6
2018	ПАО «Газпром»	86,9	6,1
	ПАО НК «Роснефть»	80,9	5
	ПАО НК «Лукойл»	89,5	6,6

$$Тн.к \text{ ПАО «Газпром»} = 6,1 / 5,5 \times 100 = 110,9$$

$$Тн.к \text{ ПАО НК «Роснефть»} = 5 / 3,6 \times 100 = 138,9$$

$$Тн.к \text{ ПАО НК «Лукойл»} = 6,6 / 6 \times 100 = 110$$

Из данных расчетов видно, что достаточно большой, по сравнению с остальными компаниями, темп роста поставки товаров ненадлежащего качества у ПАО НК «Роснефть». У двух других поставщиков данный темп роста примерно одинаковый.

2.3.3 Расчет темпа роста среднего опоздания (показатель надежности)

Количественной оценкой надежности поставки служит среднее опоздание, то есть число дней опозданий, приходящихся на одну поставку. Эта величина определяется как частное от деления общего количества дней опозданий за определенный период на количество поставок за тот же период.

Таким образом, темп роста среднего опоздания по каждому поставщику определяется по формуле:

$$T_H = (O_{ср1} / O_{ср0}) \times 100, \quad (5)$$

где $O_{ср1}$ – среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде, дней;
 $O_{ср0}$ – среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

Расчеты по поставщику ПАО «Газпром»:

$$O_{ср. 2018} = 12 / 9 = 1,33$$

$$O_{ср. 2017} = 10 / 6 = 1,66$$

$$T_H = 1,33 / 1,66 \times 100 = 80,12 \%$$

Расчеты по поставщику ПАО НК «Роснефть»:

$$O_{ср. 2018} = 13 / 7 = 1,86$$

$$O_{ср. 2017} = 11 / 8 = 1,37$$

$$T_H = 1,86 / 1,37 \times 100 = 135,8$$

Расчеты по поставщику ПАО НК «Лукойл»:

$$O_{ср. 2018} = 4 / 5 = 0,8$$

$$O_{ср. 2017} = 8 / 5 = 1,6$$

$$T_H = 0,8 / 1,6 \times 100 = 50$$

Расчет темпа роста среднего опоздания показал, что значительно этот показатель отличается у ПАО «Роснефть», у других фирм он гораздо меньше, в особенности у ПАО НК «Лукойл»

2.3.4 Расчет рейтинга поставщиков

Для расчета рейтинга необходимо по каждому показателю найти произведение полученного значения темпа роста на вес. Сумма произведений по определенному поставщику даст рейтинг соответствующего импортера. Расчет рейтинга представлен в таблице ниже.

Таблица 11 – Расчет рейтинга поставщиков

Показатель	Вес показателя	Оценка поставщика по данному показателю			Произведение оценки на вес		
		«Газпром»	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпром»	«Роснефть»	«Лукойл»
Цена	0,4	102,8	94,32	104,49	41,12	37,73	47,80
Качество	0,35	110,9	138,9	110	38,82	48,62	38,5
Надежность	0,25	80,12	135,8	50	20,03	33,95	12,5
Рейтинг поставщика					99,97	120,3	98,8

Так как в данном случае темп роста отражает увеличение отрицательных характеристик поставщика (рост цен, рост доли некачественных товаров в общем объеме поставок, рост размера опозданий), то предпочтение при перезаключении договора следует отдать поставщику, чей рейтинг ниже. В данном случае таким поставщиком будет являться ПАО НК «Лукойл».

Однако, чтобы улучшить эффективность работы закупочного отдела, нельзя останавливаться только на выборе данного поставщика, так как у него, как и у других компаний существуют вышеупомянутые отрицательные характеристики. Отделу закупок следует постоянно анализировать деятельность поставщиков, их цены, а так же искать новых, более привлекательных импортеров.

3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Мероприятия, направленные на повышение эффективности закупок в ООО «МТК Меркурий»

В предыдущей главе у поставщиков были выявлены такие проблемы как: повышение цен, задержка и поставка нефтепродуктов ненадлежащего качества. Из этого последовало то, что для лучшей работы закупочного отдела следует оптимизировать его работу, проводить постоянную аналитику, искать новых поставщиков.

Кроме того на предприятии имеются и другие проблемы. Например, информация поступает в отдел продаж ООО «Меркурий» непрерывно и в таком объеме, что ни один специалист и ни руководитель подразделения не в силах обработать ее в необходимом масштабе с учетом всех нюансов без применения специальных программ. В деятельности отдела продаж ООО «Меркурий» встречается масса проблем, решить которые довольно сложно без четкой структуризации задач и их пошагового выполнения.

Назовем наиболее распространенные:

- потеря важной информации;
- утечка клиентов;
- отсутствие систематизации работ;
- нечеткое и нерациональное планирование рабочего времени специалистов.

Для решения описанных выше проблем существует единственный эффективный способ – автоматизация управления продажами и работы с потребителями путем формирования единой клиентской базы. Она должна вмещать сведения обо всех покупателях ООО «Меркурий» (текущих и возможных) и функционировать в комфортном для поиска и обработки виде. Разумеется, подобную систему легко сформировать в программе

Microsoft Office Excel, как это сейчас делается в ООО «Меркурий» но это не позволяет использовать ее эффективно и не гарантирует защиту от утраты важных данных о клиентах.

Идеальным решением для ООО «Меркурий» является автоматизация продаж. В процессе компьютеризации работы отдела продаж появляется возможность для формирования собственной базы клиентов либо эффективного усовершенствования имеющейся привычной системы, а также определения условий для сегментирования своих клиентов. Достоинства подобного рационального подхода очевидны: повышается объем обрабатываемой информации, и уходят в прошлое обрывочные записки шариковой ручкой на листках бумаги; информация о покупателях предоставляется сразу всем сотрудникам отдела; самостоятельное разграничение доступа к системе.

При отсутствии инструментов для ведения общей базы клиентов перед отделом продаж встает вторая отмеченная выше проблема в виде потери ценной информации. Несмотря на высокую ответственность и всеобъемлющую память его работников, рано или поздно это произойдет.

Еще одна серьезная проблема, снижающая результативность продаж, – это утрата важных данных. Причинами данного явления выступают следующее:

- с развитием коммерческого отдела количество клиентов неуклонно растет, ощутимо повышая нагрузку на всех сотрудников, появляется необходимость в расширении штата путем приема новых менеджеров или в его усовершенствовании с помощью увольнения непродуктивного персонала;

- постоянно растет и число сделок, которые возложены в отделе на одного сотрудника, когда менеджер обрабатывает 2-3 заказа, он может держать в памяти малейшие детали о каждом из них, но если количество сделок возрастает, запомнить все их нюансы не представляется возможным;

- не имея системы автоматизации на участке продаж, руководитель не может в любое время отследить деятельность каждого сотрудника, менеджеры также не смогут быстро оперировать информацией и предоставлять ее для оценки эффективности работы отдела.

- автоматизация продаж в организации имеет важный положительный момент: она позволяет сохранять полную историю взаимодействия с клиентом, без этого сложно сразу определить, в какой фазе находится сделка, как проходил диалог и т. п. В случае, когда менеджер уволился (заболел, находится в отпуске), сделка рискует не состояться.

Автоматизация бизнес-процесса продажи с использованием инновационных CRM-систем позволяет решить любые проблемы согласно потере значимой информации. Она формирует четкую работу отдела, делает её мобильнее и эластичнее, дает процессам функциональность. В связи с этим увеличивается и лояльность клиентов фирмы, увеличивается уровень доверия к специалистам, что в результате порождает увеличение продаж. У потребителей появляется уверенность, что о них никогда не забывают, так как система всегда напомнит об индивидуальной встрече либо важном звонке. В случае если менеджер, который прежде вел клиента, не в состоянии продолжать сотрудничество согласно различным обстоятельствам, его тут же сменит другой эксперт, оперативно получив всю важную информацию, требуемую с целью разговора.

Ещё одно существенное превосходство автоматизации продаж – удобный доступ управляющего фирмы к имеющимся данным по абсолютно всем клиентам. Это даст возможность ему отслеживать процесс абсолютно всех продаж, вовремя реагировать на острые проблемы, оценивать работу отделения и эффективно распределять нагрузку среди работников. Таким образом, автоматизация отдела продаж ООО «Меркурий» обеспечит:

- формирование подробной клиентской базы, которая станет «работать» на повышение товарооборота;

- определение воронки продаж – то есть поэтапного способа их проведения и слаженности прохождения всего процесса;
- надежное хранение необходимых сведений, отслеживание любой сделки и возможность всегда быть в курсе событий;
- проведение оценки деятельности подразделения и обнаружение его проблемных мест для оперативного урегулирования возникших нюансов;
- оптимизацию рабочего времени специалистов, значительное упрощение их взаимодействия с клиентами, доступ ко всем важным данным по сделкам и договорам;
- упрощение управления участком продаж и повышение его эффективности по максимуму.

Гендиректору ООО «Меркурий» автоматизация продажи товаров гарантирует:

- 100 % сохранность важной коммерческой информации (клиентской базы) с защитой ее от потери и постороннего доступа;
- удобную систему отчетности для административного мониторинга и эффективной координации работ;
- быструю доступность к аналитике бизнеса для определения текущего состояния компании.

Коммерческий директор ООО «Меркурий» получит:

- точную и актуальную оценку результативности рекламы и маркетинговых мероприятий по расширению потребительской аудитории;
- инструмент для организации программ лояльности;
- возможности для изучения действий покупателей, что позволяет разработать персональный подход к любому из них.

Руководитель отдела продаж ООО «Меркурий» будет иметь:

- учет и контроль проведения сделки на всех стадиях воронки продаж;
- инструмент для координации эффективности менеджеров;

- сохранение истории сотрудничества с клиентами для контроля над выполнением взаимных обязательств.

Для менеджера по продажам (sales manager) система представляет собой:

- рациональный планировщик действий и задач, удобное средство для напоминаний;

- единую базу данных для сохранения полученных заявок, регистрации звонков и электронных писем, а также сведений о контрагентах (реальных и потенциальных покупателях);

- ресурс для объединения с телефонией с целью налаживания активных телефонных продаж, а также сохранения звонков и идентификации по ним клиентов;

- программу по выполнению рутинных действий для получения лучшего результата.

Автоматизация продаж в ООО «Меркурий» обеспечивает ее:

- развернутой информацией о продажах и полной координацией взаимоотношений;

- прозрачностью, контролем и прогнозированием мероприятий по реализации; возможностями для усовершенствования системы сбыта;

- удобным инструментом для повышения масштабов продаваемых товаров и услуг.

Автоматизацию отдела продаж в ООО «Меркурий» предлагается проводить в 7 этапов. Рассмотрим их подробнее.

Этап 1. Определение целей и задач. При отсутствии четко обозначенных целей будет сложно полностью внедрить проект автоматизации отдела продаж. Существует множество способов для постановки целей, к примеру, одна из наиболее востребованных – это SMART. Как правило, целью автоматизации продаж становится увеличение прибыли.

Этап 2. Распределение финансовых ресурсов. Для запуска и удачного внедрения проекта по автоматизации управления продажами потребуются деньги. Кроме этого, есть минимум, без которого старт мероприятия не состоится: команда для введения автоматизации сбыта; деньги, которые частично будут расходоваться на зарплату для команды, частично – на закупку и приспособление инструментов; средства автоматизации бизнес-процесса продаж; длительность проекта.

Этап 3. Набор коллектива. Для качественной автоматизации продаж потребуется способная команда. Известно три действенных способа формирования команды: использование возможностей имеющих сотрудников, услуги консультанта со стороны и отправка проекта на аутсорсинг с целью разработки «под ключ». Первый вариант подразумевает труд собственных специалистов и более предпочтителен для ООО «Меркурий». Руководитель отдела продаж формирует проектную группу для системной автоматизации продаж.

Этап 4. Отображение бизнес-процессов компании. При отсутствии описания имеющихся бизнес-процессов сложно провести автоматизацию продаж. Для облегчения этих работ следует в деталях разобрать и отобразить все процессы, касающиеся продаж. Это осуществляется в три этапа, для которых следует выполнить:

- инициацию (оформить все бизнес-процессы буквально и отыскать в них слабые места);
- оптимизацию (усовершенствовать свои бизнес-процессы и обеспечить обратную связь с собственными сотрудниками и клиентами);
- автоматизацию (исключить рутину и довести процессы до автоматизма).

Этап 5. Выбор инструментов. Существует обязательный минимум, используя который можно не просто усовершенствовать, но и повысить продажи. Рассмотрим некоторые из таких инструментов:

- система CRM - это надежная программа управления коммуникаций с клиентами, там будет храниться база покупателей, хроника сделок и связей с ними, именно система CRM позволит контролировать деятельность менеджеров по продажам, формировать документацию и проверять сделки за конкретный период времени;

- электронная почтовая рассылка, используя email-рассылки, ООО «Меркурий» будет сообщать подписчикам новости знакомить их с новинками своих товаров и, что важно, продавать;

- скрипты продаж, новые сервисы создания скриптов для продаж позволяют вставлять их в системы CRM, быстро редактировать и формировать полные отчеты об итогах.

Этап 6. Внедрение плана. Этот шаг предполагает осуществление всех семи этапов автоматизации продаж в любой компании. Здесь важно, чтобы все участники проекта тесно взаимодействовали между собой.

Этап 7. Оптимизация достижений. Завершающая ступень автоматизации процессов сбыта – оптимизация. Когда результаты не оправдывают ожиданий, нужны дополнительные меры. Если, напротив, результаты превысили ожидания либо полностью их оправдали, менять ничего не стоит.

Учитывая вышеизложенное, в деятельность ООО «Меркурий» предлагается внедрить программу «SalesapCRM». Программа принадлежит к разряду облачных CRM-систем, предлагающих удобный учет сделок и клиентов. Она позволит упорядочить деятельность отдела продаж и увеличить прибыль.

Сервис запоминает всю историю коммуникаций с заказчиками, записывает звонки, упрощает управление персоналом, автоматизирует шаблонные процессы, позволяет координировать проекты и задачи, а также получать отчеты online. Система автоматизации продаж в ООО «Меркурий» поможет организовать для них режим «автопилот»: самостоятельно

определит задачи для каждой фазы воронки продаж, уведомит вас о дедлайне, направит менеджерам чек-лист с отобранными подсказками, напомнит покупателю о статусе заказа по СМС. С внедрением SalesapCRM у вас появится общая база заказчиков и сделок, сотрудники станут вовремя обзванивать клиентов и соблюдать свой план продаж, руководитель будет контролировать их действия и получать оперативные отчеты.

С помощью SalesapCRM можно:

- организовывать сделки;
- управлять клиентами;
- ставить задачи;
- руководить проектами;
- обеспечивать солидарную работу;
- определять границы доступа;
- добавлять собственные поля;
- автоматизировать бизнес-процессы;
- формировать счета;
- учитывать финансы;
- составлять каталоги товаров;
- учитывать рабочее время персонала;
- обрабатывать online-заявки с сайта;
- создавать чаты в системе, на ресурсе клиента;
- составлять шаблонные документы;
- формировать типовые отчеты;
- создавать планы и цели продаж;
- готовить аналитику и дэшборды.

Кроме того, система имеет: встроенный почтовый клиент; API и связь с другими подходящими сервисами.

3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Проведем расчет эффективности автоматизации работы отдела продаж за счет автоматизации процессов с помощью системы SalesapCRM. В таблице 12 представлен расчет затрат на внедрение системы SalesapCRM.

Таблица 12 – Затраты на внедрение системы SalesapCRM

Наименование статьи расходов	Кол-во персонала, чел.	Расходы на 1 сотрудника, тыс. руб.	Общая сумма, тыс. руб.
Система SalesapCRM на 5 рабочих мест	–	–	302,4
Обучение сотрудников	5	31	155,0
Обучение администратора системы	1	18,9	18,9
ИТОГО	–	–	476,3

Суммарные затраты на внедрение системы SalesapCRM составят 476,3 тыс. руб. Финансирование проекта будет проводиться за счет собственных средств ООО «Меркурий». Также для реализации проекта необходимы текущие затраты которые необходимы для поддержания работоспособности системы SalesapCRM. Расчет текущих затрат для внедрения системы SalesapCRM приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет текущих затрат на внедрение системы SalesapCRM

Наименование текущих затрат	Стоимость	Периодичность раз в год	Сумма, руб.
Интернет-трафик	5 500	12	66 000
Обновление программного обеспечения	20 000	2	40 000
Итого:			106 000

Согласно таблице 13 текущие затраты на поддержание работоспособности системы SalesapCRM составят 106 000 руб. в год. Общие затраты по автоматизации работы отдела продаж составят 582 300 руб.

Проведем расчет предполагаемого эффекта от внедрения системы SalesapCRM при помощи таблицы 14.

Таблица 14 – Расчет эффективности внедрения системы SalesapCRM

Показатели	Методика расчета	Сумма экономии, тыс. руб.
1	2	3
Снижение трудоемкости операций	<p>В среднем сотрудник отдела продаж за день выполняет 100 операций по поиску различных документов, поиск одного документа занимает около 2 минут. В 10 % случаев сотрудник не находит нужный документ - в случае, если документ не был найден сразу на его поиски тратится еще 2 минуты дополнительно.</p> <p>Экономия рабочего времени при внедрении системы для одного сотрудника в год составит:</p> $\text{Э}_1 = \left(\frac{2 \times 100}{60} + \frac{2 \times 100 \times 0.1}{60} \right) \times 22 \times 11 = 887 \text{ часов в год.}$ <p>Система внедряется для 5 сотрудников, средняя расценка за час рабочего времени сотрудника составляет 477р., тогда экономия составит:</p> $\text{Э}_1 = 887 \times 15 \times (477 + 477 \times 0,30) = 2750 \text{ тыс. руб.}$	2750
Сокращение времени выполнения операции	<p>Использование системы SalesapCRM повышает производительность труда персонала при работе с документами на 15-30 %.</p> <p>Работа с документами занимает 60 % времени сотрудников. Исходя из этого, годовая экономия рабочего времени будет составлять:</p> $\text{Э}_2 = 8 \times 22 \times 11 \times 0,6 \times 0,15 = 174,24 \text{ часов в год}$ <p>Средняя расценка за час рабочего времени сотрудника составляет 477р.</p> <p>Годовая экономия для 5 сотрудников будет составлять:</p> $\text{Э}_2 = 174,24 \times (477 + 477 \times 0,30) \times 15 = 540 \text{ тыс. руб.}$	540
Сокращение накладных расходов	<p>Стоимость расходных материалов (бумага, краска в принтеры, тонеры, утилизация документов) в 2016 году составила 216 тыс. руб. По экспертной оценке специалистов после внедрения электронной системы взаимодействия с населением затраты на расходные материалы сократятся в 3 раза.</p> <p>Имеем экономию:</p> $\text{Э}_3 = 216 - (216 / 3) = 144 \text{ тыс. руб.}$	144

Расчеты будем производить исходя из работы системы в течение года.
Общая сумма экономии от внедрения системы SalesapCRM составит за год:

$$2750 + 540 + 144 = 3434 \text{ тыс. руб.}$$

Абсолютный эффект рассчитывается путем вычитания из результатов проекта затрат на его внедрение:

$$\mathcal{E}_2 = 3434 - 582,3 = 2851,7 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, внедрение системы SalesapCRM дает значительный абсолютный эффект. Экономическая эффективность рассчитывается как соотношение результатов и затрат:

$$\mathcal{E}\mathcal{E}_2 = 3434 / 582,3 = 5,89$$

Результат проекта превосходит затраты в 5,89 раза, следовательно его внедрение целесообразно. Срок окупаемости затрат оставит:

$$T = 582,3 / 3434 \times 12 = 0,16 \times 12 = 2,03 \text{ мес.}$$

Таким образом, затраты, необходимые для реализации проекта по внедрению системы SalesapCRM окупятся в течении 1,5 месяцев, т.е. реализация проекта целесообразна и он является краткосрочным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Закупочная деятельность – это деятельность по управлению материальными потоками в процессе снабжения предприятия материальными ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, товарами. Она занимается организацией всех видов деятельности, связанных с получением материальных ресурсов и услуг от поставщиков: закупку, доставку, приемку, временное хранения материальных ресурсов и др.

При проведении анализа закупочной деятельности одним из главных показателей будет объем закупок. Поэтому чтобы оценить эффективность торгового предприятия по данному показателю, нужно тщательно изучить динамику общего объема закупок и его структурных подразделений, которая должна быть представлена как по конкретным товарным ассортиментам, так и по каждому поставщику. Эффективность коммерческой деятельности, связанная с управлением товарными запасами, зависит как от скорости оборачиваемости товарных запасов, так и от рентабельности затрат, связанных с осуществлением закупок.

ООО МТК «Меркурий» динамично развивающаяся компания, основным направлением деятельности которой является продажа нефтепродуктов высокого качества на территории Амурской области. Сбыт продукции ООО МТК «Меркурий» происходит через транзитную продажу с НПЗ, реализацию на Нефтебазах хранения, продажу на базисе Франко-склад назначения (с доставкой). Исходя из анализа основных финансовых результатов деятельность ООО «Меркурий» был сделан вывод, что предприятие работает и развивается успешно.

Согласно оценки эффективности работы закупочного отдела следует оптимизировать его работу и найти новых поставщиков.

В рамках данной работы с целью совершенствования деятельности ООО «Меркурий» предлагается автоматизировать работу отдела продаж за

счет системы SalesapCRM. Внедрение системы SalesapCRM дает значительный абсолютный эффект - 2851,7 тыс.руб. Необходимые для реализации проекта затраты по внедрению системы SalesapCRM окупятся в течении 1,5 месяцев, т.е. реализация проекта целесообразна и он является краткосрочным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.
- 2 Альбенев, А. Логистика коммерции / Учебное пособие / А. Альбенев. — Ростов-на-Дону: Феникс 2015. - 511 с.
- 3 Аникин, Б.Е. Логистика / Учебное пособие / Б.Е. Аникин. М.: ИНФРА. 2013. – 395 с.
- 4 Багиев, Г.Л. Оценка и прогнозирование эффективности производства транснациональных корпораций / Г.Л. Багиев, Е.Л. Семенов. СПб.: ИЗ-во СПбГУЭФ, 2014. - 244 с.
- 5 Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник для бакалавров / А.И. Базилевич, В.Я. Горфинкель, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
- 6 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
- 7 Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд./Пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 358 с.
- 8 Бланк, И.А. Торговый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. / И.А.Бланк. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2014. – 784 с.
- 9 Быстров, О.Ф. Экономика предприятия (фирмы). Экономика предприятия (фирмы): практикум / Л.П. Афанасьева, Г.И. Болкина, О.Ф. Быстров. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 319 с.
- 10 Бычков, В.П. Экономика предприятия: Учебник. / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 543 с.
- 11 Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров /И.И. Веретенникова. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.

- 12 Волков, О.И. Экономика предприятия (фирмы) : учебник / О.И. Волков, О.В. Девяткин. – М.: ИНФРА - М, 2012.– 601с.
- 13 Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
- 14 Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник – 16 – е изд., перераб. и доп. / А.М. Гаджинский – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. – 420 с.
- 15 Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие / Е.А. Голиков. М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2013. – 239 с.
- 16 Голова, А.Г. Управление продажами: Учебник / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 с.
- 17 Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
- 18 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебник : практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
- 19 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – М. : Инфра-М, 2015. – 445 с.
- 20 Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 133 с.
- 21 Зеваков, А.М. Логистика производственных и товарных запасов: Учебник. / А.М. Зеваков, В.В. Петров – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2015. – 310 с.
- 22 Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 23 Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2016. – 668 с.
- 24 Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.

- 25 Козловский, В.А. Логистический менеджмент: Уч. пособие / В.А. Козловский – 2-е издание, перераб. и доп. – СПб.: Лань, 2016. – 268 с.
- 26 Костоглодов, Д.Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди. М.: Машиностроение, 2015. – 493 с.
- 27 Крум, Э.В. Экономика предприятия : учебное пособие / Э.В. Крум. - Мн.: ТетраСистемс, 2013. - 192 с.
- 28 Кузнецова, К.Н. Совершенствование закупочной деятельности в оптовой торговле на основе логистических принципов / К.Н. Кузнецова, Г.Г. Левкин // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сб. статей по материалам I Междунар. науч.-практ. студенч. конф. Том 1. Нижний Новгород: Мининский университет, 2015. С. 124-129.
- 29 Кузнецова, А.А. Совершенствование материально-технического снабжения промышленной компании / А.А. Кузнецова // Вестник ВГУ, Серия: экономика и управление, 2016, №2. С. 21-29.
- 30 Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 с.
- 31 Лайсонс, К., Управление закупочной деятельностью и цепями поставок: Пер. с 6-го англ. изд./ К. Лайсонс, М. Джиллингем – М.: ИНФРА-М, 2015. – 585 с.
- 32 Левина, Т. Проблема принятия решений о выборе метода закупок с учетом логистических рисков / Т. Левина // Государственный Университет – Высшая Школа Экономики, Ресурсы, информация, снабжения, конкуренция, 2/2013. С. 18-25.
- 33 Леншин, И.А. Основы логистики: Уч. пособие / И.А. Леншин. М.: Машиностроение, 2014. – 580 с.
- 34 Линдерс, М. Управление закупками и поставками, пер. с англ./ М. Линдерс, Ф. Джонсон, под ред. Ю.А. Щербанина. – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 279 с.

- 35 Логистика: Учебник / Под редакцией Б.А. Аникина: 2-е издание, перераб. и допол. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 352 с.
- 36 Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 212 с.
- 37 Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. / П.Э.Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 2012. -641 с.
- 38 Маркетинг: учебник для студентов вузов / под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 623 с.
- 39 Майкл, Р. Управление снабжением и запасами. Логистика/Пер. с англ./ Р. Майкл, Е. Харольд – СПб.: ООО «Виктория плюс», 2013. – 480 с.
- 40 Миляева, Л.Г. Экономика предприятия: учебное пособие / Л.Г. Миляева; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. - Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2013. - 226 с.
- 41 Миротин, Л.Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры; Учебное пособие. / Л.Б. Миротин – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
- 42 Мокий, М. С. Экономика организации : учебник и практикум для СПО/ М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под ред. М. С. Мокия. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2015. - 334 с.
- 43 Недоспасова, О.П. Современная практика управления закупочной логистикой / О.П. Недоспасова // Известия Томского политехнического университета. Вып. 6. Том 311. 2014. С. 92-95.
- 44 Николаева, Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка / Т.И. Николаева М.: Екатеринбург, 2012 – 168 с.
- 45 Сергеев, В.И. Логистика: информационные системы и технологии: Учебно-практическое пособие. / В.И. Сергеев – М.: Издательство – «Альфа-Пресс», 2015. – 505 с.
- 46 Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / А.Н. Соломатин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 292 с.

47 Степанов, В.И. Материально-техническое снабжение: учеб. пособ./В.И. Степанов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 370 с.

48 Товароведение по всем полочкам [Электронный ресурс]: Логистика закупок – Электрон. текстовые дан. – Москва: 2015. – Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/new2700.html>.

49 Токарев, В.А. Логистика поставок: теоретические аспекты и отраслевые особенности / В.А. Токарев // Экономическая теория и институциональная экономика №4 (26) 2013. С. 45-53.

50 Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 270 с.

51 Экономика и организация деятельности торгового предприятия / под ред. А.Н. Соломатина. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 295 с.

52 Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]: Логистика – Электрон. текстовые дан. – Москва: 2014. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>. (дата обращения: 08.02.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА ЭКСПЕРТА

Уважаемый коллега!

С целью оценки и анализа конкурентных преимуществ в организации проводится опрос, который позволит учесть Ваше мнение.

Приглашаем Вас к сотрудничеству и просим заполнить анкету.

Опрос анонимный, результаты будут использованы в обобщенном виде, поэтому фамилию указывать не надо.

Поставьте оценку каждому параметру в каждой таблице. Отметьте наиболее подходящий для Вас вариант (галочкой, крестиком и т.д.)

Таблица 1 – Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	Не существуют
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»			
Итоговый балл			
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 2 - Оценка уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	продукты компаний значительно различаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
Итоговый балл			
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 3 - Оценка высоты входных барьеров.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
Сильные игроки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат около 80% рынка
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяца работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итоговый балл			
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
7-12 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
13-18 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 4 - Оценка рыночной власти покупателей на рынке.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
Итоговый балл			
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 5 - Угрозы для бизнеса со стороны поставщика.

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	3
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Незначительное количество поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность	Неограниченность
Издержки замены поставщика	Высокие издержки	Низкие издержки
Приоритетность направлений для поставщика	Низкая приоритетность	Высокая приоритетность товара
Итоговый балл		

Продолжение таблицы 5

1	2
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}, \quad (1)$$

S_n – средняя сумма рангов

a_1 и a_n – первый и последний фактор

$$\alpha_j = \frac{n-r+1}{S_n}, \quad (2)$$

α_j – вес фактора

r – значимость фактора (ранги)

n – общее число факторов

β_j - относительная величина по каждому показателю

Составим таблицу факторы привлекательности рынка для оси у.

Таблица 1 - Факторы привлекательности рынка для оси у

Привлекательность рынка	r	α_i	ООО МТК «Меркурий»		ООО «ТРАНСОЙЛСЕРВС»		АО «ННК-Амурнефтепродукт»	
			β_j	$\alpha_j \beta_j$	β_j	$\alpha_j \beta_j$	β_j	$\alpha_j \beta_j$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Размер рынка	3	0,17	3	0,51	4	0,68	5	0,85
Темп роста рынка	2	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57
Географическое преимущество	4	0,14	3	0,42	3	0,42	5	0,7
Стоимость	1	0,22	3	0,66	5	1,1	2	0,44
Чувствительность к ценам	5	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Размер ключевых сегментов	6	0,08	2	0,16	3	0,24	5	0,4

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цикличность рынка	7	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Важность внешних рынков	8	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Итого				3,81		3,67		3,61
Факторы особенности конкуренции								
Ценовая политика	1	0,33	3	0,99	3	0,99	5	1,65
Ассортимент	5	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
Качество ПО	2	0,27	5	1,35	3	0,81	5	1,35
Технологическое преимущество	3	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1
Гибкость	4	0,13	5	0,65	4	0,52	1	0,13
Итого				3,87		3,4		4,27
Финансово-экономические факторы								
Барьеры входа и выхода из отрасли	4	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Уровень загрузки производственной мощности	3	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Отраслевой уровень рентабельности	1	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Структура отраслевых затрат	2	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Итого				2,9		2,9		2
Социально-психологические факторы								
Социальная среда	4	0,1	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Юридическое ограничение бизнеса	2	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Имидж	3	0,2	5	1	2	0,4	4	0,8
Качество ПО	1	0,4	5	2	3	1,2	4	1,6
Итого				4,7		2,7		3,3