

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ФИЛЁВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫБОРА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОГО
ПОСТАВЩИКА НЕФТЕПРОДУКТОВ (НА ПРИМЕРЕ АО
«КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»)

Студент



(В.А. Филев)

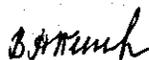
Руководитель



(Е.В. Мельникова)

Консультанты:

Нормоконтроль

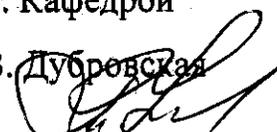


(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. Кафедрой

Т.В. Дубровская


_____ 2018г

Красноярск 2018

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«16» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Филеву Вадиму Алексеевичу

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫБОРА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОГО
ПОСТАВЩИКА НЕФТЕПРОДУКТОВ НА ПРИМЕРЕ (АО
«КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»)

Утверждена приказом по институту от 19 апреля 2018 г. № 57/1-УО

2. Срок сдачи работы 11.06.2018

3. Содержание пояснительной записки:

Введение

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ РЕСУРСОВ

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ АО
«КНП»

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ НА РЫНКЕ НЕФТЕПРОДУКТОВ
ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ
ИСТОЧНИКОВ

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль – Петлина В.А.

5. График выполнения: Введение, 1 глава - 16.04.2018г. – 25.04.2018г.

2 глава - 16.04.2018 г. – 10.05.2018 г.

3 глава, заключение, оформление – 16.04.2018г.- 11.06.2018 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 12.06.2018 г. -28.06.2018 г.

Дата выдачи задания «16» апреля 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Е.В. Мельникова

Задание принял к исполнению

В.А. Филёв

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 66 с., иллюстраций 6, таблиц 7, источников 28.

СТРАТЕГИЯ, ПОСТАВЩИК, НЕФТЕПРОДУКТ, ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, РЕСУРС, АЛГОРИТМЫ, СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по выбору предпочтительного поставщика нефтепродукта для АО «КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»

Метод исследования – метод сравнения, метод рейтинговых оценок, аналитический метод.

Проведён анализ поставщиков нефтепродукта. Для улучшения надежности поставок и качество нефтепродукта был сравнительный анализ двух поставщиков. И выбор лучшего из них.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ РЕСУРСОВ...7	
1.1 Понятие и квалификация ресурсной стратегии.....7	7
1.2 Современные подходы к выбору поставщиков.....14	14
1.3 Стратегический анализ поставщиков: алгоритмы и методы.....24	24
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ АО «КНП».....46	
2.1 Общая характеристика предприятия.....46	46
2.2 Бизнес анализ.....50	50
2.3 Анализ выручки и рентабельности продаж.....52	52
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РЫНКЕ НЕФТЕПРОДУКТОВ.....57	
3.1 Исследование поведения поставщиков на рынке нефтепродуктов.....57	57
3.2 Обоснование стратегии выбора поставщиков нефтепродуктов.....59	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определена тем, что в современных экономических условиях деятельность каждого хозяйствующего субъекта является невозможным без поставщиков.

Чтобы обеспечить выживаемость организации в рыночных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь оценивать поставщиков. От поставщика будет зависеть, будет ли нефтепродукт качественным, по какой цене предприятие будет покупать у поставщика. И из этого и будет формироваться цена на продукт. А так же определяется конкурентоспособность, с товарами конкурентов

Рыночная экономика поставила новые задачи перед выбором поставщиков для организации. В организациях создаются специальные отделы для выбора наилучших поставщиков, чтобы обеспечить организацию необходимым сырьем.

В этих условиях назрела объективная необходимость в изучении вопросов по выбору поставщика.

Все вышесказанное определило выбор темы исследования.

Цель исследования проанализировать выбор поставщика АО «Красноярскнефтепродукт» и разработать рекомендации для принятия решения о выборе поставщика

Для реализации поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- дать понятие и классификацию ресурсной стратегии;
- изучить современные подходы к выбору поставщиков;
- рассмотреть стратегический анализ поставщиков;
- сделать анализ эффективности снабжения и взаимодействия с поставщиками АО «Красноярскнефтепродукт»;
- разработать рекомендации по совершению принятия решений на рынке нефтепродуктов.

Объект исследования – АО «Красноярскнефтепродукт».

Предмет исследования – выбор поставщиков нефтепродуктов в АО «Красноярскнефтепродукт».

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, ведущих специалистов в этой области ан

Структура дипломной работы обусловлена логикой решения ее основных задач и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ РЕСУРСОВ

1.1 Понятие и классификация ресурсной стратегии

Изучение практики управления ресурсами организаций позволило сделать вывод, что важнейшим направлением его совершенствования является применение компетентного подхода. Реализация компетентного подхода к управлению ресурсами определяет систему управления ресурсами как составную часть общей системы управления организацией и в рамках общей корпоративной стратегии организации предполагает разработку и реализацию ее ресурсной стратегии, с акцентом на формировании ключевых компетенций организации как предпосылки укрепления ее конкурентоспособности. Наша научная гипотеза состоит в том, что компетентностный подход к управлению ресурсами организации в условиях высокой турбулентности внешней среды заключается в переходе от реактивного типа стратегического управления к преактивному и – впоследствии, – к интерактивному (упреждающему, путем выработки соответствующей ресурсной стратегии) и переносе акцентов с повышения эффективности использования имеющихся ресурсов (как тактической цели управления ресурсами) на определение и усиление ключевых компетенций организации и развитие ее динамических способностей, направленных на обеспечение конкурентоспособности (как стратегической цели).

В настоящее время существует достаточно много классификаций подходов и концепций стратегического менеджмента, являющихся методологической основой формирования стратегии хозяйствующих субъектов. Самой популярной является классификация, представленная Г. Минцбергом, Б. Альстрендом и Д. Лэмпелом в книге «Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» [2]. Она содержит описание десяти различных

«школ стратегий», вобравших в себя основные и наиболее значимые идеи относительно стратегического менеджмента организации:

1) три предписывающие (прескриптивные) школы: дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления); планирования (формирование стратегии как формальный процесс); позиционирования (формирование стратегии как аналитический процесс);

2) семь описательных (дескриптивных) школ: предпринимательства (формирование стратегии как процесс предвидения); когнитивная (формирование стратегии как ментальный процесс); обучения (формирование стратегии как развивающийся процесс); власти (формирование стратегии как процесс ведения переговоров); культуры и идеологии (формирование стратегии как коллективный процесс); внешней среды (формирование стратегии как реактивный процесс); конфигурации (формирование стратегии как процесс трансформации).

Уместно подчеркнуть, что все перечисленные выше школы стратегий представляют единое целое и находятся в постоянном развитии. При этом категория каждой школы представляет собой своего рода блоки, которые следует использовать в процессе формирования корпоративной стратегии развития организации, а с учетом требований системного подхода к управлению, – также и в процессе формирования ее ресурсной стратегии.

Нами проведена периодизация развития современных подходов стратегического управления, начиная с середины прошлого века, что позволило выделить следующие этапы:

– этап реактивного управления (60-е – середина 70-х годов 20 века): реакция организаций на изменения появляется после совершения событий; предметом исследования является использование прошлого опыта организации;

– этап инактивного управления (середина 70–80-е годы 20 века): применяется, когда будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование); предметом исследования

является получение конкурентных преимуществ за счет рыночного позиционирования;

– этап преактивного управления (конец 80-х – 90-е годы 20 века): применяется при возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений (стратегическое планирование); предметом исследования является создание предпосылок для сохранения устойчивых конкурентных преимуществ:

– этап интерактивного управления (2000 г. – по настоящее время): применяется в условиях высокой турбулентности внешней и внутренней среды (регулярное стратегическое управление); источники конкурентных преимуществ определяются в динамических способностях организации и уникальности ее ресурсов.

Отсюда следует, что, находясь на временном этапе интерактивного стратегического управления, в качестве методологической основы разработки ресурсной стратегии организации должны использовать ресурсную концепцию стратегического менеджмента.

В этой связи при формировании ресурсной стратегии организаций необходимо усиление динамической и системной компонент и определение тех ресурсов и компетенций, которые необходимы организации для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынках будущего.

Стратегия управления ресурсами организации, функционирующей в условиях конкурентного рынка, должна быть сформирована исходя из содержания генеральной корпоративной конкурентной стратегии и специфики организации, связанной с ее ресурсным обеспечением, системой управления, отраслевыми особенностями.

Важное значение для обоснования выбора стратегии имеет анализ субъективных условий, определяющих возможности организации по использованию экономических методов управления. К таким субъективным условиям, прежде всего, относится совокупность ресурсов организации,

уровень их использования, потенциальные и реальные резервы их применения, эффективность взаимодействия различных видов ресурсов [4].

В большинстве публикаций справедливо указывается, что выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов, однако в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации [1].

Следует отметить, что систему управления ресурсами организаций необходимо рассматривать в нескольких проекциях – стратегической, тактической и оперативной:

- стратегическая проекция – предполагает оценку внешней и внутренней среды и определение ключевых (доминантных) ресурсов для обеспечения конкурентоспособности;

- тактическая проекция – определяет, сколько и каких ресурсов необходимо для организации и управления бизнес-процессами по реализации стратегии, как будут осуществляться действия по синергии ресурсов в доход и прибыль;

- оперативная проекция – охватывает процесс трансформации ресурсов в результаты по каждому конкретному бизнес-процессу.

При формировании ресурсной стратегии организации все проекции системы управления ресурсами должны быть взаимоувязаны, с основным упором на стратегическую проекцию и обеспечивающую ее – тактическую [6].

Под ресурсной стратегией организации следует понимать совокупность правил и приемов выполнения ее миссии и достижения целей на основе эффективной реализации ресурсного потенциала, направленных на обеспечение конкурентоспособности организации. Конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе обусловлено способностью менеджмента формировать «ключевые компетенции» организации, превосходящие компетенции конкурентов, а также продуцировать их в изменяющихся

рыночных условиях. В сжатом виде модель формирования ключевых компетенций организации, отражающая причинно-следственную связь, может быть представлена в виде схемы (рис. 1.1).

Стратегия организации должна быть направлена не только на усиление и создание компетенций, но также на развитие ее динамических способностей.

Определение динамических способностей как одного из ресурсов организаций выражается прежде всего через возрастание роли интеллектуальных ресурсов в деятельности, через необходимость учета фактора времени в бизнес-процессах организации.

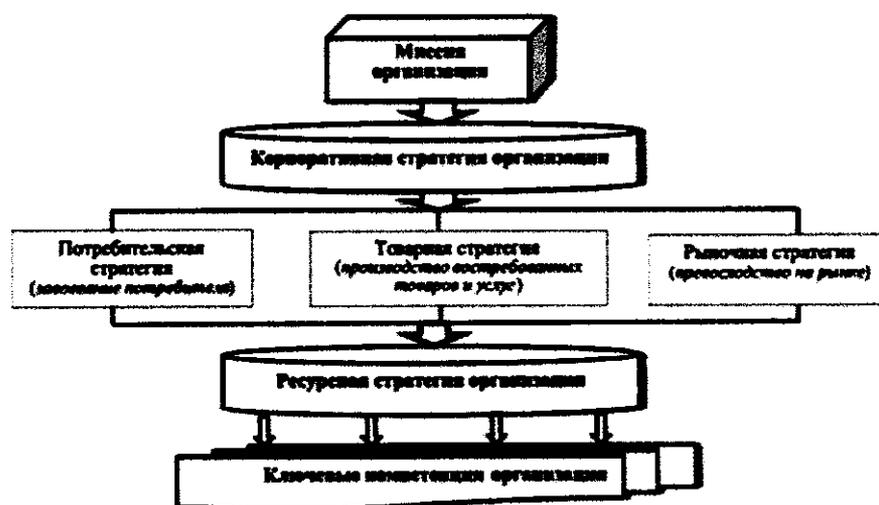


Рис. 1.1 – Модель формирования ключевых компетенций организации

Организации зачастую недостаточно обладать уникальными ресурсами (технологии, знания и т.д.), но необходимо также демонстрировать преактивное и интерактивное стратегическое поведение (принятие упреждающих мер при возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений внешней среды), подтверждаемое процессами управления знаниями и целенаправленного формирования и комбинирования компетенций.

Разработанная нами модель процесса формирования и реализации ресурсной стратегии организации представлена на рис. 1.2.

Разработке ресурсной стратегии предшествует мониторинг внешней и

внутренней среды и маркетинговые исследования рынков факторов производства и товаров, рынка труда. Анализ императив внешней среды, проведенный с использованием специальных методов, позволяет оценить турбулентность внешней среды и с учетом миссии и генеральной цели функционирования организации осуществить выбор стратегических альтернатив, что является основой для определения базовой корпоративной стратегии организации, а в рамках ее соответственно потребительской, товарной и рыночной стратегий

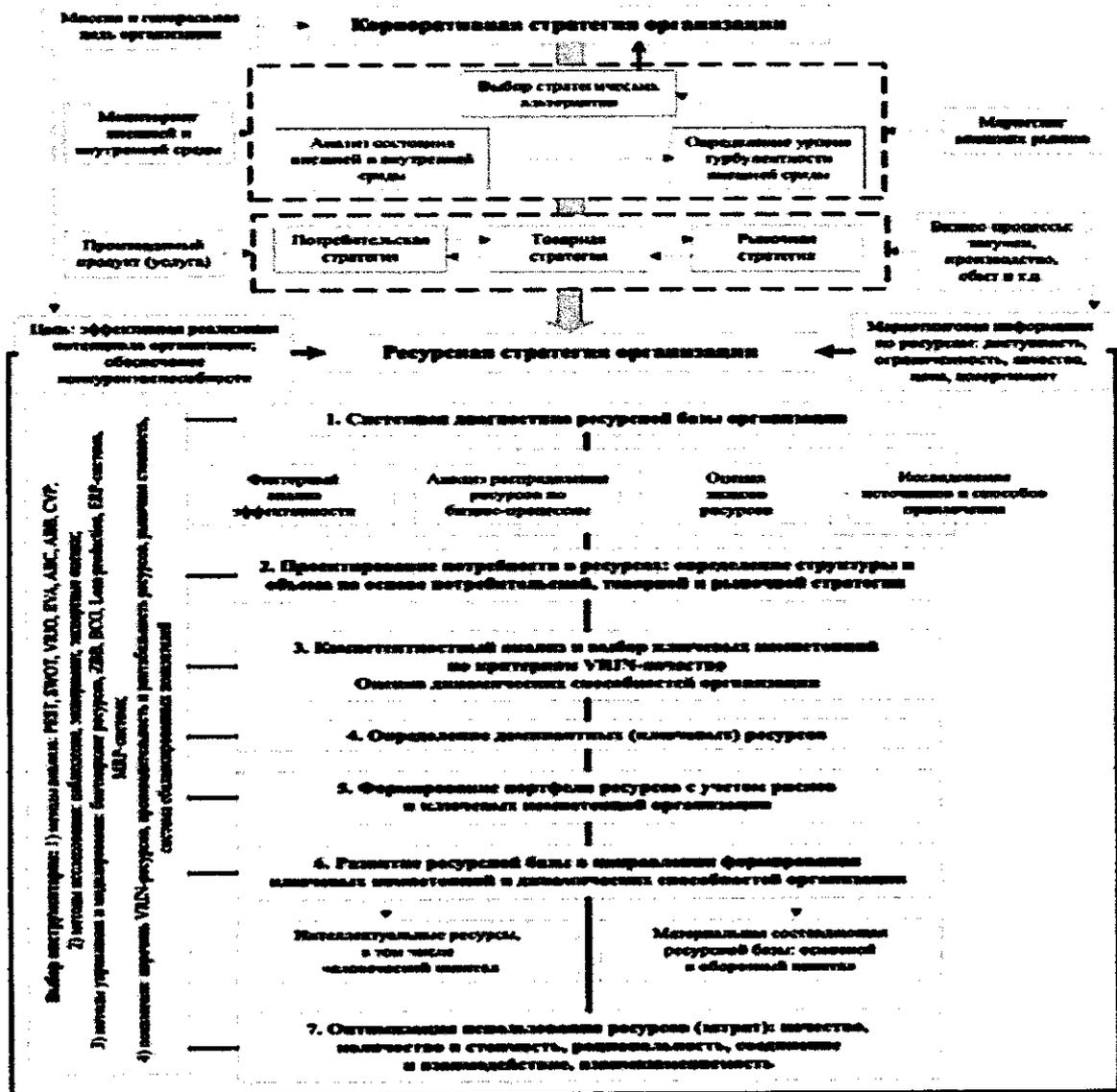


Рис. 1.2 – Модель процесса формирования и реализации ресурсной стратегии организации

На этапе разработки ресурсной стратегии организации, связанном с оценкой формирования, распределения и использования ресурсов, а также проектирования потребности в ресурсах важно учесть ряд аспектов: ресурсный аспект, т.е. значение ресурса в деятельности организации, структуру ресурса; процессный аспект, т.е. участие ресурса в бизнес-процессах, его роль в результативности конкретного бизнес-процесса; технологический аспект, т.е. произвести расчет затрат ресурса в бизнес-процессах, определить потребности, разработать программу обеспечения ресурсами, составить логистические схемы и т.д.

Информация о фактическом наличии ресурсов, их использовании и качественных характеристиках, а также маркетинговая информация по ресурсам (их доступность, ограниченность, цена, ассортимент, способы получения и т.д.) являются основой для определения источников привлечения ресурсов на перспективу (внутренних и внешних), выбора способа привлечения ресурса (покупка, безвозмездное пользование, аренда, мена, наем, гражданско-правовые отношения с кадрами, аутсорсинг, участие в капитале, слияние и поглощение, разработка, создание).

Формирование ресурсной стратегии обязательным этапом предполагает создание инструментальной основы данного процесса в виде методов исследования, анализа и моделирования, а также самой системы показателей [3; 5]. Проведение компетентностного анализа, определение доминантных ресурсов, выбор направлений развития ресурсной базы, а также оптимизацию использования ресурсов в организации рекомендуется осуществлять с использованием ряда специальных методов анализа: PEST, SWOT, VRIO, EVA, ABC, ABB, CVP. В состав экономического инструментария, который мы рекомендуем использовать при разработке ресурсной стратегии кооперативных организаций, входят различные методы управления и моделирования: бенчмаркинг ресурсов, метод BCG, метод ZBB, , ERP-система.

Резюмируя изложение процедуры обоснования ресурсной стратегии организации, подчеркнем, что мы рассматриваем ее как общий контур решения

задачи развития компетентностного подхода к управлению ресурсами хозяйствующего субъекта с целью повышения его конкурентоспособности. Порядку причин решение данной задачи не может быть представлено каким-либо одним вариантом, их выбор будет определен структурой и уровнем развития ресурсной базы конкретной организации, состоянием внешней среды, достигнутой конкурентоспособностью и избранной корпоративной стратегией.

1.2 Современные подходы к выбору поставщиков

В настоящее время проблема взаимодействия предприятий промышленности с поставщиками является наиболее актуальной в формировании логистического менеджмента на предприятии, а также в повышении эффективности деятельности предприятия на основе сокращения логистических затрат. При этом разработка наиболее оптимального метода выбора поставщика актуализируется в связи с наличием в бизнес-пространстве следующих тенденций:

- необходимость изменения сущности, содержания и концепции взаимодействия с многими поставщиками либо выбор одного надежного и долгосрочного поставщика, удовлетворяющего условиям своевременности поставок и качества, а также отвечающего условиям маркетинговой концепции развития бизнеса;

- необходимость принятия единственно правильного и адекватного решения по взаимодействию с поставщиками в связи с увеличением их многообразия и разнообразия, с нивелированием различий между поставщиками по условиям поставки, предложению и пр.;

- необходимость предприятия, осуществляющего взаимодействие с поставщиками, при выходе на рынок самому формировать коммерческое предложение и при этом минимизировать затраты и повышать эффективность своей деятельности.

Данные тенденции обуславливают, в свою очередь, необходимость выбора путей повышения качества продукции и снижения издержек, начиная с допроизводственной стадии. Разрешение этой проблемы возможно посредством формирования подсистемы управления поставщиками.

Деятельность поставщиков в современных условиях оказывает большое влияние на производительность, качество и конкурентоспособность производителей. Современные тенденции к осуществлению закупок, снижению уровня запасов, интеграции систем поставщиков и производителей естественным образом определяют потребность в постоянном контроле эффективности поставщика. Научные исследования и мировой практический опыт отмечают тот факт, что предприятия и их поставщики в рамках концепции управления поставщиками должны концентрироваться на следующих видах деятельности:

- управление базой поставщиков: сегментация базы поставщиков, выбор поставщиков, а также проведение регулярной оценки эффективности их работы;
- «воспитание» поставщиков: работа с уже имеющимся поставщиком с тем, чтобы он еще эффективнее осуществлял свою деятельность, работа с потенциальным поставщиком);
- интеграция поставщиков: создание тесного союза потребителя и поставщика на этапе разработки и производства продукта.

Активное управление поставщиками позволит раскрыть и использовать потенциал, предоставляемый рынками снабжения.

Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков может быть организована различными способами. Наиболее распространенными и эффективными являются: конкурсные торги; письменные переговоры между поставщиком и потребителем. Рассматривая конкурсные торги (тендеры), следует отметить, что это наиболее распространенная в настоящее время форма поиска потенциальных поставщиков. Конкурсные торги проводят в случае, если предполагается закупить сырье, материалы,

комплектующие на большую денежную сумму, или же планируется наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем. При этом конкурсные торги выгодны как поставщику, так и потребителю. Поставщик получает точное представление об условиях работы с потребителем. Потребитель совмещает решение проблем получения требуемого товара и выбор наилучшего во всех отношениях поставщика.

Проведение тендера включает следующие этапы: реклама; разработка тендерной документации; публикация тендерной документации; приемка и вскрытие тендерных предложений; оценка тендерных предложений; подтверждение квалификации участников торгов; предложение и присуждение контракта. Даже исходя из наличия многоэтапности процедуры торгов, организация конкурсных торгов является сложной и многоплановой работой. В данном контексте мы ограничимся лишь краткой ее характеристикой, необходимой для ознакомления с этой широко используемой в индустриально развитых странах возможностью налаживания высокоэффективных взаимоотношений поставщиков и потребителей.

Тендерная документация, как правило, имеет довольно большой объем и исполняет ряд важных функций, а именно: инструктирует участников тендера о процедуре торгов; дает описание закупаемых товаров или услуг; устанавливает критерии для оценки предложений; определяет условия будущего контракта. Оценка тендерных предложений ведется в строгом соответствии с критериями, приведенными в тендерной документации. Основные правила процедуры оценки таковы: предварительное назначение членов тендерного комитета, проходящего оценку предложений; рассмотрение только тех предложений, которые отвечают требованиям, изложенным в тендерной документации; безусловное следование объявленным в тендерной документации процедурам оценки; отсутствие каких-либо переговоров с участниками торгов. Тендерный комитет составляет отчет об оценке тендерных предложений, в котором должно быть показано, как оценивались тендерные предложения, обоснованы причины отклонения предложения и даны рекомендации по присуждению контракта.

Победителем конкурсных торгов признается участник, представивший наиболее выгодное, отвечающее квалификационным требованиям тендерное предложение.

Другим вариантом процедуры получения предложения от потенциального поставщика могут быть письменные переговоры между поставщиком и потребителем. В процессе письменных переговоров потребитель получает официальное предложение на поставку товаров от потенциального поставщика. Это может быть организовано двумя способами. Первый – когда инициатива вступления в переговоры исходит от продавца товара. Он рассылает потенциальным покупателям своей продукции предложения (или оферты). Эти документы аналогичны предложениям, получаемым от поставщиков при проведении конкурсных торгов. В отличие от конкурсных торгов, где формы предложений строго определены, оферты в случае письменных переговоров могут иметь различную форму и содержание. Обычно они включают следующие реквизиты: наименование товара, количество и качество товара, цену, условия и срок поставки, условия платежа, характеристику тары и упаковки, порядок приемки-сдачи. Оферты могут быть твердыми и свободными. Твердая оферта направляется только одному покупателю с указанием срока действия оферты, в течение которого продавец не может изменить свои условия. Неполучение ответа в течение этого срока равноценно отказу покупателя от поставки и освобождает продавца от сделанного предложения. Если покупатель принимает предложение, то он направляет продавцу в пределах срока действия оферты подтверждение о принятии предложения. Продавцу могут быть направлены и конкурсные условия покупателя. Если контрагентам не удастся прийти к соглашению в течение срока действия предложения, то переговоры продолжаются без учета обязательств продавца, взятых им по твердой оферте. Твердые оферты высылаются, как правило, традиционным партнерам.

Свободная оферта не включает в себя никаких обязательств продавца по отношению к покупателю. Она может высылаться неограниченному числу

потенциальных потребителей и включать как перечисленные выше реквизиты, так и рекламно-информационные материалы. При данном способе организации письменных переговоров между поставщиком и потребителем инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя. Он рассылает потенциальным поставщикам коммерческое письмо или запрос, главной целью которого является получение предложения (оферты). В запросе указываются все необходимые реквизиты (наименование товара, требуемое качество, условия и сроки поставки, платежа и пр.), кроме цены, которая указывается в ответном предложении. В случае если потенциальный покупатель обращается к своим постоянным контрагентам, то вместо запроса может быть выслан заказ.

Оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись разными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурсных торгов, или более свободная процедура. Чаще всего основным критерием для отбора предложения является высокое качество в сочетании с минимальной ценой.

Выделяют и чаще всего используют в практике два основных критерия выбора поставщика: стоимость приобретения продукции или услуг; качество обслуживания. Стоимость приобретения включает в себя цену продукции или услуг и не имеющую денежного выражения прочую стоимость, к которой можно отнести, например, изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности компании, перспективы роста и развития производства и т. п. Качество обслуживания включает в себя качество продукции или услуги и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени и вне зависимости от могущих возникнуть недопоставок, нарушений сроков доставки и т.п. Надежность можно оценить через вероятность отсутствия отказа в удовлетворении заявки потребителя. В отдельных случаях качество обслуживания, а также особые условия поставки не отражаются на цене

приобретения. Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение, и не может быть полностью формализован.

В настоящее время проведение анализа и оценки поставщиков является стандартом программ по профилактическому обеспечению качества. В современных условиях из-за очень короткого периода времени между поставкой покупателю продукта и его дальнейшей переработкой очень важно получить представление о качестве продукции еще до ее отгрузки и не только в рамках «классического» входного контроля при поступлении продукции к потребителю. Поэтому к мероприятиям по обеспечению качества в рамках элемента системы качества «Закупки» относят проверку квалификации поставщика и заключение соглашения по обеспечению качества с поставщиком. Цель оценки поставщика должна заключаться в том, чтобы в рамках обеспечения качества при относительно минимальных затратах получить как можно более широкое представление о поставщике с точки зрения отдела закупки. Рекомендуется проводить оценку, прежде всего новых субпоставщиков или поставщиков, уровень качества которых неизвестен. Также в качестве основы для проведения объективной оценки поставщика рекомендуется разработать директиву или список проверки, чтобы иметь пригодное для применения вспомогательное средство для повседневной работы.

Данную директиву или список для оценки лучше всего подразделить на две части. Первая – опросный лист для оценки системы обеспечения качества или других показателей деятельности в области качества поставщика и вторая – общая оценка со взвешиванием всех факторов, принимаемых в расчет. Также необходимо разработать соответствующий код для оценки. Разработка директивы оценки поставщиков должна осуществляться в сотрудничестве с отделами закупки и обеспечения качества с учетом опыта эксплуатации/применения конечных изделий у потребителей и мнения специализированных отделов. Поставщиков с уже известным уровнем качества рекомендуется также подвергать периодической повторной оценке, потому что

качество поставляемой продукции может колебаться. Для поставщиков с широкой гаммой производства может оказаться целесообразной отдельная оценка для каждой группы продуктов.

Анализ и оценка поставщиков должны быть связаны со следующими видами деятельности: подготовка собственными силами технической спецификации на заказываемую деталь; проверка пригодности детали на образцах; составление формы соглашения об обеспечении качества и соответственно документирование всех мер по обеспечению качества, возникающих в процессе изготовления закупаемой детали.

Следует отметить, что «Соглашение об обеспечении качества» - это договорные обязательства поставщика о принятии в производстве мер, обеспечивающих качество продукции, которое может быть включено в следующие документы: договор о купле-продаже; в общие условия поставки; в директивы, являющиеся приложением к договору о купле-продаже; в специальные договоры об обеспечении качества.

В качестве примера основные положения соглашения об обеспечении качества могут представлять собой:

1. Спецификации, которым должен отвечать поставляемый продукт.
2. Спецификации на контроль по частоте, объему выборочных контрольных работ, признакам качества и т. д.
3. Право заказчика на ознакомление с документацией поставщика.
4. Право заказчика дать разрешение на серийное производство.
5. Обязательства по соблюдению конфиденциальности.
6. Обязанность поставщика извещать изготовителя.
7. Участие поставщика в действиях по возврату продукции на доработку.

Значимыми функциями в закупочной деятельности являются планирование и проведение деятельности по закупке и поставке, начинающиеся с выбора соответствующих данной заявке поставщиков. Традиционные методы поиска, анализа и выбора поставщиков в последнее время дополняются новыми

разнообразными формами и методами. Основными методами выбора поставщиков, наиболее используемыми в настоящее время, являются такие, как: метод рейтинговых оценок, метод оценки затрат, метод доминирующих характеристик, метод анализа иерархий. Представляется необходимым для раскрытия сущностных моментов данных методов дать их краткое описание.

Так, метод рейтинговых оценок можно считать наиболее распространенным методом выбора поставщика. Выбираются основные критерии отбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем. Например, допустим, что предприятию необходимо закупить товар, причем его дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Удельный вес этого критерия будет самым большим.

Далее высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-балльной системе) для данного поставщика. Затем суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев. При этом нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов. Данный факт можно отметить в качестве недостатка метода рейтинговых оценок.

Следующий достаточно часто используемый метод оценки и выбора поставщика – это метод оценки затрат. Этот метод иногда называют затратно коэффициентным методом или «методом миссий». Сущность его заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий), и для каждого тщательно рассчитываются все

расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). При этом для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы, учитываются логистические риски. Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный вариант (по критерию общей прибыли). По существу этот метод представляет собой разновидность метода ранжирования или критериев по стоимости. Метод интересен с точки зрения стоимостной оценки и позволяет определять «стоимость» выбора поставщика, что несомненно. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации и анализа большого объема информации по каждому поставщику.

Рассматривая метод доминирующих характеристик, необходимо отметить, что его сущность состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п. Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов - критериев отбора. Наиболее интересным, на наш взгляд, является метод анализа иерархий. При использовании данного метода оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве.

Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов. Производственные отделы – о простоте и удобстве использования материальных ресурсов в производственном процессе.

Совокупность такой обширной и качественной по своему составу информации из множества источников при данном методе позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для предприятия, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе.

Так, Майкл Р. Линдере и Харольд Е. Фирон уделяют особое внимание неформальной оценке поставщика работниками компании покупателя, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками отделов компании покупателя, информацию, полученную из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в средствах массовой информации. Информация о поставщике – это типичная информация, которая может использоваться во взаимодействиях представителей отдела снабжения и представителей других отделов и подразделений своей компании. Осведомленный работник владеет подобной информацией о поставщиках и всегда замечает, как новая информация может повлиять на общую оценку поставщика. Когда потребители и отдел закупок ежедневно находятся в личном контакте, и существует быстрая обратная связь с оценкой деятельности поставщика, такой «неформальный» подход вполне обоснован и целесообразен.

Использование того или иного метода выбора поставщиков обусловлено особенностями и требованиями предприятия, дающего оценку потенциальным новым поставщикам. Обобщенный вывод по оценке недостатков и преимуществ каждого метода представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ методов выбора поставщиков

Название метода	Преимущества	Недостатки
Метод рейтинговых оценок	Простой и быстрый расчет показателей	Трудно получить объективные данные
Метод оценки затрат	Учитывает все возможные затраты	Анализ поставщика только с категории затрат
Метод доминирующих характеристик	Простое использование, оценка главного фактора	Невозможность комплексной оценки поставщиков
Метод анализа иерархий	Комплексная достоверная оценка поставщиков	Сложные расчеты и необходимость большого объема информации

Таким образом, в том случае, если предприятию необходимо сосредоточиться на каком-то одном критерии, то уместно использовать метод

доминирующих характеристик. При наличии большого массива полезной информации и необходимости комплексной оценки поставщика по многим критериям, наиболее актуальным является метод анализа иерархий. Если среди прочих критериев явным преимуществом обладают один или два критерия, но оценку необходимо дать комплексную, используется метод рейтинговых оценок. В условиях, когда главным аспектом являются затраты на поставку, необходимо использовать метод оценки затрат.

1.3 Стратегический анализ поставщиков: алгоритмы и методы

Надежность поставщика является важной компонентой успеха и устойчивости компании. Особенно в кризис. Мы определим принципы формирования портфеля поставщиков, проанализируем роль поставщиков в нашем производстве, сформируем требования к поставщику, обсудим некоторые антикризисные меры.

Чтобы грамотно управлять закупками, нам необходимо ответить на 4 вопроса:

1. что мы покупаем,
2. где мы покупаем,
3. у кого и на каких условиях,
4. как мы будем покупать в будущем.

Для создания качественного продукта требуется не только выбор и оценка поставщика, но и управление поставщиками. Управление поставщиками – это создание портфеля поставщиков и управление им.

Фазы развития рынка и принципы взаимодействия с поставщиком.

На ранних стадиях рынка от снабжения требовалось только одно – постоянное наличие необходимого товара. Позднее стали требовать минимальную цену. Потом пришла пора качества и дополнительного сервиса. Относительно недавно многие рынки, в частности, рынок электротехнической продукции, вошли в такую фазу развития, которая требует создания

конкурентных преимуществ совместно с поставщиками. То есть сейчас мы говорим о реальном партнерстве.

Высшей формой партнерства является форма, при которой цепочка поставок от трех до четырех компаний является единой системой логистики — вертикальная интеграция. К сожалению, не могу привести конкретный пример в российском бизнесе. Таким примером может быть, предположим, интеграция компании-разработчика, производителя электро-установочных изделий, производителя трансформаторов, испытательной лаборатории и инжиниринговой компании. Или такая цепочка: производитель кабельной продукции — производитель электро-установочных изделий — производитель светотехнической продукции. В другой области это может быть такая цепочка: производитель волокна — производитель ткани — производитель одежды — розничная сеть магазинов одежды.

Такая форма партнерства позволит реально повысить конкурентоспособность всех предприятий в цепи создания ценности. Например, единственным преимуществом местных производителей перед импортом является способность производить больше того, что продается, по более низкой цене, быстрее импортеров и перестать делать то, что не продается. В таком объединении можно обмениваться информацией по вопросам продаж и планов производства с целью уменьшения складских запасов и сокращения времени на освоение новой продукции, реально сокращать время выполнения заказов клиентов и др.

Для определения собственной стратегии в отношении поставщиков необходимо выполнить несколько этапов работ. Давайте разберем один конкретный пример.

Мы уже рассказывали о компании, в которой начали изменения с реорганизации внутренних поставок и складирования. Вторым шагом было создание портфеля поставщиков и разработки стратегии управления снабжением.

Шаг 1. Анализ номенклатуры закупаемой продукции.

Для начала провели анализ номенклатуры закупаемых материалов и разделили их по следующим категориям:

1. Некритические для производства/продаж — те материалы, которые можно легко заменить аналогами и отсутствие которых не приведет к остановке производства или потере клиентов;

2. Основные материалы для производства/продаж. К ним, в том числе, относятся и расходные материалы для оборудования;

3. Проблемные материалы — это материалы из категории основных, которые сложны в закупке, транспортировке, хранении, обработке (например, дефицитные, скоропортящиеся, опасные, требующие особых условий транспортировки и хранения и т.д.);

4. Стратегические материалы — те наиболее значимые высокорентабельные материалы, которые сейчас и в будущем будут основными, и из них будет изготавливаться основной продукт, который в настоящий момент находится в разработке.

Шаг 2. Определение роли поставщика в процессе производства.

Далее в зависимости от категории материалов определили и категории (роли) поставщиков (см. рисунок 3).

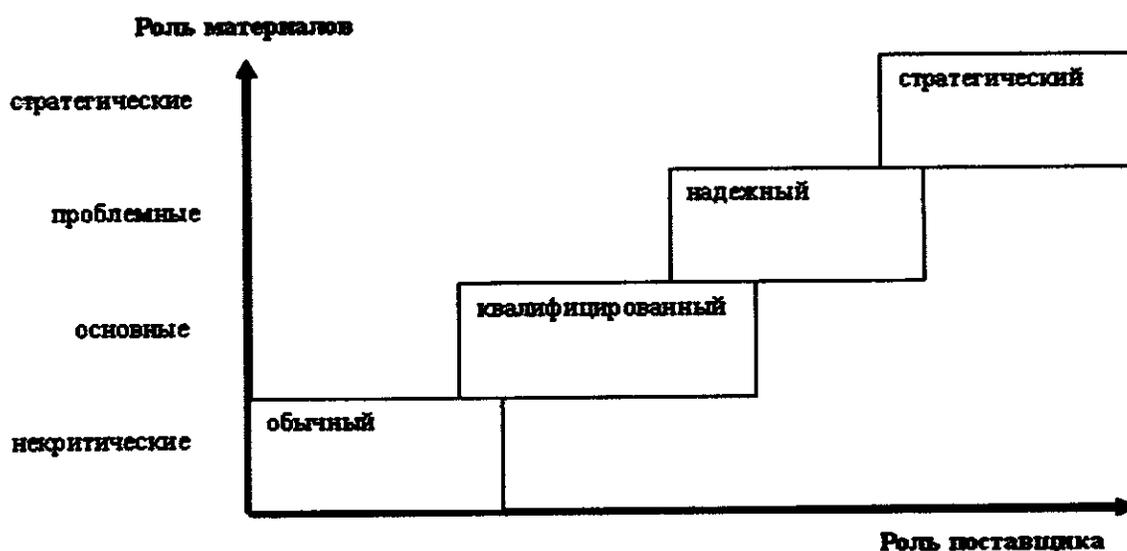


Рис. 1.3 – Зависимость роли поставщика от роли материалов

Шаг 3. Определение характеристик хорошего поставщика по разным категориям.

Потом определили, каким основным требованиям должен соответствовать тот или иной тип поставщика:

Обычный поставщик

Некритических материалов оказалось достаточно много наименований. Частота поставок была разной: и однократная, и регулярная, и периодическая. На них приходилось порядка 40% операций по оформлению и приемке заказов. Поэтому приняты были следующие требования к поставщикам:

1. удобство работы с ним: минимальное плечо поставки (от момента заказа до прихода товара), обязательная доставка силами поставщика по согласованному графику, удобная комплектация, при многократных поставках в месяц оформление единым счетом и пакетом документов и др.
2. стандартное качество и низкие цены
3. целесообразное сотрудничество по договорным обязательствам.

При этом оптимальным количеством поставщиков по одному виду товара выбрали 2 поставщиков с разделением объема закупок между ними 50:50. Для подстраховки менеджер по закупкам должен будет периодически проводить мониторинг рынка и иметь еще 2 страховочных поставщиков на случай необходимости «перехвата» товара.

В кризисной ситуации некритические материалы становятся первым претендентом на снижение затрат по ним. Тщательно проанализируйте всю номенклатуру и определите, от каких товаров можно отказаться, а какие можно заменить более дешевыми аналогами, по каким товарам можно снизить требование по качеству.

Квалифицированный поставщик

Основные материалы – наиболее затратная часть. Частота поставок, в большинстве случаев, регулярная. Любая задержка в поставке материалов или некачественная комплектация может обернуться остановкой производства. Для компенсации этого приходится держать очень большие страховочные запасы,

что серьезно увеличивает затраты. Материалы со скрытыми дефектами, попадая в производство, приводят к дефектам готовой продукции и рекламациям клиентов. Поэтому были приняты следующие требования к поставщикам основных материалов:

Надежное снабжение: строгое соблюдение оговоренных сроков, точность комплектации, резервирование материалов на складе поставщика, доставка силами поставщика

По стандартам ИСО серии 9000, особенно 9001, надо вначале установить требования к закупаемой продукции или услуге, которые должны содержать технические характеристики продукции (в первую очередь) и условия поставки (упаковка и маркировка продукции и т.д.).

Важным фактором является правильный выбор поставщика, который должен осуществляться через оценку возможностей поставщика выполнить требования. Для этого стандарт требует разработать критерии отбора оценки и повторной оценки, главными из которых являются:

- уровень качества самой продукции или услуги, где оценивается доля или уровень несоответствующей (дефектной) продукции, поставленной поставщиком и выявленной на предприятии во время проведения входного контроля продукции, уже использованной в производстве и при возврате продукции потребителем;

- уровень организации поставок продукции или услуг с проведением оценки таких показателей как соблюдение графика поставок; возможности доставки продукции на склад потребителя поставщиком, а также своевременной заменой дефектной продукции или возмещение потерь от брака по вине закупленной продукции;

- уровень лояльности поставщика. Используются показатели своевременного предоставления всех требуемых документов по качеству (паспорт качества, сертификатов), а также поведение поставщика во взаиморасчетах, оперативность реагирования на претензии и эффективность принимаемых мер;

проводить мониторинг рынка и иметь еще два страховочных поставщиков на случай необходимости «перехвата» товара.

2. Квалифицированный поставщик. У него основные материалы являются наиболее затратной частью производства. Частота поставок, в большинстве случаев, регулярная. Любая задержка в поставке материалов или некачественная комплектация может обернуться остановкой производства. Для компенсации этого приходится держать очень большие страховочные запасы, что серьезно увеличивает затраты. Материалы со скрытыми дефектами, попадая в производство, приводят к дефектам готовой продукции и рекламациям клиентов. Поэтому приняты следующие требования к поставщикам основных материалов:

- надежное снабжение: строгое соблюдение оговоренных сроков, точность комплектации, резервирование материалов на складе поставщика, доставка силами поставщика;

- стабильное качество продукции, кроме того, поставщик берет на себя функции проверки качества выпускаемой продукции и гарантирует проверку качества;

- обязательная отсрочка платежа – идеальным сроком в банковской сфере считается наличие инвестиционного ресурса в 7 дней (т.е. с момента, когда сырье уже в виде готовой продукции отгружено клиенту и за него получены деньги, до момента оплаты кредиторской задолженности остается 7 дней).

3. Надежный поставщик. У таких поставщиков проблемных материалов не так много. Но риски и затраты по ним были очень высокие, так как на проблемные материалы приходилось 24% затрат и 18% времени простоя производства.

Надежные поставщики должны соответствовать следующим требованиям:

- иметь готовность проводить совместные программы по оптимизации поставок: менять нормы отгрузки, качество упаковки, частоту поставок,

заботиться о повышении сохранности продукции, безопасности транспортировки, хранения, обработки;

- совместное фокусирование на создании стоимости, в том числе способность и готовность поставщика взять часть процесса обработки на свое производство, а также проводить обучение рабочих и операторов грамотной работе с сырьем, оказывать технологическое консультирование и поддержку;

- близость поставщика. Для удаленных поставщиков - наличие каналов распределения или региональных складов, близких к производству; или предоставление такого срока кредита, который будет погашаться, как минимум, в момент обработки закупленного сырья;

- долгосрочные договоры.

4. К стратегическому поставщику предъявляются такие требования как:

- готовность к системной интеграции и согласованной предпринимательской политике на основе уже имеющейся на предприятии технологии;

- оптимальная организация собственного производства благодаря наличию хорошего взаимодействия со своими субпоставщиками;

- наличие достаточных средств для осуществления научно-исследовательских и конструкторских работ, нацеленность на инновации;

- готовность принять на свою ответственность рыночные риски.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется. После предварительного отбора поставщика по таким главным критериям как качество товаров, возможность плановых и внеплановых поставок, цены и условий платежа приступают к анализу деятельности кандидатов по другим не менее важным качествам, например, по критериям специализации, по месторасположению поставщика, по надежности поставок и т. д.

Таким образом, проблема отбора поставщиков товаров и услуг может быть подразделена на три этапа:

1. Выявление потенциальных поставщиков;

2. Анализ выявленных поставщиков;
3. Определение рейтинга и ранжирование выявленных поставщиков.

Выбор на этапе выявления потенциального поставщика заключается в проведении конкурса поставщиков, ярмарок и выставок, проведение рекламной компании. После чего составляется справки о поставщиках, и собираются списки поставщиков, составляется база данных поставщиков.

Для выявления постоянных поставщиков основных и часто востребованных материалов и оборудования необходимо изучить информацию о поставщиках, особенно Политики предприятия в области качества.

Для определения рейтинга и ранжирования выявленных поставщиков существует много методов, например, методом миссий. Он заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий), и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы. Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли). По существу - это метод ранжирования по стоимости. Таким образом, выбор поставщика является очень важным этапом работы.

Так как каждая организация потребителей заинтересована работать с надежными и постоянными поставщиками, то с ними надо постоянно вести работу по обучению и поощрению с учетом не только интересов заказчика, но и поставщика.

Входы для процесса управления поиска поставщиков могут быть различными, например:

- оценка соответствующего опыта;
- деятельность поставщиков в сравнении с деятельностью конкурентов;
- анализ качества закупленной продукции, цены, осуществления поставки и реагирования на проблемы;

связаны с работой по поддержанию качества на должном уровне. Поэтому совет должен иметь максимальный авторитет, для чего потребитель официально поручает ему проведение мониторинга качества поставок - непрерывный анализ материалов и комплектующих, в том числе и на основе полной информации о несоответствиях.

Если имеются несоответствия в поставках, значит, нужно определить и провести соответствующие корректирующие воздействия. Для этого на предприятиях требуется создать совет по корректирующим воздействиям (СКВ) - орган, который создает команду корректирующих воздействий (ККВ), которая руководит всей работой по выполнению корректирующих воздействий конкретного несоответствия. По завершении плановой работы по корректирующему воздействию СКВ оценивает ее результаты и, в случае успеха, ККВ распускается.

Кроме этого, успехам развития производства способствует привлечение поставщиков к процессу совершенствования работы предприятия через:

- контрактное взаимодействие с поставщиками;
- обучение и поощрение поставщиков;
- контроль поставщиков;
- аттестацию оценки деятельности поставщиков.

Контрактное взаимодействие с поставщиками позволяет контролировать поставщика на всем протяжении процесса поставок, использовать принципы конкуренции поставщиков и сокращения количества поставщиков - малое количество поставщиков дает потребителю преимущество: входной контроль от многих поставщиков не может обеспечить качество по ряду причин:

- при больших объемах производства входной контроль каждой детали часто не выгоден с экономической точки зрения и в тоже время сплошной контроль не обеспечивает годность всех проконтролированных деталей из-за ошибок и погрешностей самого контроля;
- во многих случаях качество возможно проверить только путем испытаний, после которых продукт уже нельзя использовать.

При долгосрочных контрактах можно поставщика использовать для разработки и защиты проектов, а также для обеспечения информационной безопасности продукции или услуги.

Большое значение имеет обучение и поощрение поставщиков, что подразумевает:

- проведение семинаров для поставщиков – содержание семинаров отражает всю деловую техническую информацию, которая недостаточно четко может отражаться в контрактах и инженерных расчетах; частота проведения семинаров зависит от сложности и динамики используемых технологий;
- введение поощрительных программ для поставщиков.

Различаются два вида программ: положительные – это премии и негативные – это штрафы. Так, Заказчик при обнаружении дефекта может:

- а) приостановить проведение контроля и потребовать от поставщика направить своего контролера для проверки остальной продукции в партии;
- б) задержать выплату денег до тех пор, пока не будет принята поставленная продукция;
- в) предъявить поставщику счет за транспортировку возвращенного материала;
- г) потребовать от поставщика возместить расходы на переделку или просто отказаться от услуг плохо зарекомендовавшего себя партнера.

Страховая компания должна быть абсолютно уверена в том, что она страхует обоснованные риски поставщика, базирующиеся на тщательной оценке производственных возможностей, обеспечивающих выпуск продукции высокого качества в течение продолжительного времени. Удостоверившись в надежности системы управления, страховая фирма периодически проверяет поставщика, что является для заказчика беспристрастным заключением о состоянии производственных возможностей поставщика. Кроме того, страховая фирма предлагает поставщику внушительные премии при повышении характеристик и возможностей производственного процесса; решение проблем с помощью поощрительных контрактов на основе предоставления заказчику

детально подготовленной документации, описывающей производственный процесс и систему управления с информацией:

- а) о подготовке и обучении персонала;
- б) о первоначальном этапе аттестации и системе периодической переаттестации;
- в) о системе, обеспечивающей проверку контрольного оборудования;
- г) о сборе данных, касающихся функционирования производственного процесса;
- д) обучение системе ведения отчетности;
- е) обучение системе статистического контроля процесса.

Особое внимание надо уделить контролю поставщиков, который бывает:

- независимым, когда аудит контрактных обязательств ведет сторонняя организация, не связанная с потребителем и поставщиком;
- обследованием поставщика заказчиком, когда анализируется информация о его производственных результатах и качество поставок продукции или услуги по всему объему.

При контроле поставщиков в случае установления неудовлетворительных результатов необходимо установить:

- сохраняется ли тенденция снижения качества в течение нескольких лет;
- имеются ли очевидные доказательства того, что предложенные корректирующие воздействия отвечают своему назначению и являются эффективными;
- скрывается ли за этим такая проблема, как ориентация на низкое качество;
- характерно ли для поставщика хроническое отсутствие квалифицированных специалистов, соответствующего оборудования,
- проводятся ли подготовка и обучение персонала.

Аттестация и оценка деятельности поставщиков заключается в трех этапах:

- первоначальная аттестация поставщика;
- отчеты о качестве продукции поставщика;
- количественная оценка деятельности поставщика.

Проведение аттестации с оценкой деятельности поставщиков должна послужить основой для принятия решения о дальнейшем использовании данного поставщика для работы предприятия.

Обязательная отсрочка платежа. При этом идеальным сроком посчитали наличие инвестиционного ресурса в 7 дней (т.е. с момента, когда сырье уже в виде готовой продукции отгружено клиенту и за него получены деньги, до момента оплаты кредиторской задолженности остается 7 дней).

При этом определили, что количество поставщиков по одному виду продукции будет также 2 (в некоторых случаях 3) с распределением объема закупок между ними 70:30, т.е. один основной поставщик, другой запасной. Здесь мониторинг рынка должен проводиться постоянно, но основной акцент делается на развитии партнерских отношений с выбранными поставщиками. И поэтому крайне важно серьезно отнестись к оценке поставщика при его выборе. Замена поставщика может обойтись компании очень дорого.

В кризисной ситуации нацельтесь на будущее. Оцените все имеющиеся у вас ресурсы: клиенты, поставщики, склад, товары, технологии, оборудование, персонал и т.д. Проведите анализ изменений на рынке и составьте свой прогноз развития ситуации на вашем рынке, на рынке поставщиков и для вас. Вам необходимо определить, что у вас есть уникального и что из имеющегося вам потребуется в будущем. Необходимо избавиться от всего, что вам не нужно, даже если когда-то вы за это заплатили дорого. При отсутствии в компании инвестиционного ресурса оставьте только тот минимум материалов, которые крайне важны для выживания и нужны клиентам.

Надежный поставщик

Проблемных материалов оказалось не так много. Но риски и затраты по ним были очень высокие. Среди них оказались также и товары, которые приходилось закупать в большом объеме в Китае из-за периодически

возникающего дефицита на российском рынке, долго ждать поставки и долго хранить. На проблемные материалы приходилось 24% затрат и 18% времени простоя производства.

После анализа всех видов проблем решили, что поставщики проблемных материалов должны соответствовать следующим требованиям:

1. Готовность проводить совместные программы по оптимизации поставок: менять нормы отгрузки, качество упаковки, частоту поставок, заботиться о повышении сохранности продукции, безопасности транспортировки, хранения, обработки.

2. Совместное фокусирование на создании стоимости, в том числе способность и готовность поставщика взять часть процесса обработки на свое производство, а также проводить обучение рабочих и операторов грамотной работе с сырьем, оказывать технологическое консультирование и поддержку.

3. Близость поставщика. Для удаленных поставщиков — наличие каналов распределения или региональных складов, близких к нашему производству; или предоставление такого срока кредита, пусть и в несколько траншей, который будет погашаться, как минимум, в момент обработки закупленного сырья.

4. Долгосрочные договоры.

Почти по всем проблемным материалам решено было выбрать по одному поставщику, который проявлял ранее не только партнерские намерения, но и готовность к интеграции. Это — предпочтительный поставщик. Совместные программы требуют много времени и сил обеих сторон. И здесь не подходят оппортунистические отношения и давление на поставщика. На случай форс-мажорных обстоятельств рынок регулярно должен просматриваться на предмет наличия страховочного поставщика для однократного приобретения разового объема.

Что делать с кредиторской задолженностью при низкой платежеспособности? Сместите все задержки оплат на товары, не приносящие ни прибыли, ни денег в оборот. Платите вовремя только за товары наибольшей

значимости, отобранные из категории основных, проблемных и стратегических материалов. Не расплачивайтесь сразу с теми поставщиками, которых вы заменили или вывели из ассортиментной линейки. Платите тем поставщикам, без которых нельзя обойтись и которые продемонстрировали свою устойчивость и лояльность.

Стратегический поставщик

Стратегические материалы – это те материалы, доля участия которых в создании стоимости достаточно высока сейчас и в будущих ключевых, высокорентабельных продуктах; они имеют определенную долю затрат в общих издержках, высокое участие в создании прибыли. Таких материалов оказалось около 12% из всей номенклатуры. После тщательного анализа всех проблемных ситуаций с такими материалами, а также планов развития/разработки новой продукции и программ снабжения, определили следующие требования к стратегическому поставщику:

1. Готовность к системной интеграции и согласованной предпринимательской политике на основе уже имеющейся на предприятии технологии
2. Оптимальная организация собственного производства благодаря наличию хорошего взаимодействия со своими субпоставщиками
3. Наличие достаточных средств для осуществления научно-исследовательских и конструкторских работ, нацеленность на инновации
4. Готовность принять на свою ответственность рыночные риски.

После анализа рынка снабжения стало понятно, что фактически ни один поставщик не соответствует данным требованиям. Было принято решение выбрать по одному наиболее близкому к данному портрету поставщику для дальнейшего его развития и кооперации. На этого поставщика перевести 70% объема закупаемой продукции, а 30% оставить на квалифицированном поставщике. В дальнейшем переводить на него весь объем, но только тогда, когда компания будет абсолютно уверена в высокой степени надежности и партнерства.

В кризис вы можете увидеть, насколько грамотно была определена стратегия снабжения, и тщательно ли осуществлялся выбор поставщика в предыдущий период. Именно по работе существующих поставщиков проблемных и стратегических материалов будет видно качество вашего процесса выбора поставщика и управления поставщиками. И именно сейчас особенно много и тщательно надо работать над изменением системы бизнеса. Предыдущие методы были ориентированы на рост. Теперь ситуация изменилась принципиально и требуются новые, качественные, малобюджетные формы взаимоотношений, другие процессы и технологии. Необходимо выстраивать систему, которая позволит выстоять бизнесу сейчас и станет базой для будущего роста. Не стоит ждать весны и тихо поглядывать, что же будет происходить, или думать, что кризис вас мало коснется. Уже сейчас требуются быстрые, решительные и методичные действия, которые не заканчиваются только секвестированием бюджета.

Шаг 4. Анализ портфеля поставщиков и оценка.

После определения портретов хорошего поставщика в зависимости от его роли был проведен тщательный анализ всех имеющихся поставщиков для выбора основных поставщиков с целью оптимизации всего портфеля. Весь список используемых поставщиков состоял из 211 компаний. При этом только 98 из них использовались достаточно постоянно, и только к 56 не возникало серьезных претензий по работе.

Распределение объемов закупок между поставщиками было случайным, долгосрочных контрактов подписано не было, оценка работы поставщиков не велась, за исключением фиксации рекламаций. По некоторым материалам претензии были ко всем поставщикам и поэтому дополнительно провели анализ рынка, расширив списки потенциальных поставщиков по видам продукции (long list).

После определения роли материалов и роли поставщиков было принято решение постепенно сократить портфель поставщиков до 114 компаний (процесс выбора поставщика см. на рисунке 1.4).

Для выбора поставщиков был создан механизма выбора и оценки поставщика по всем категориям и видам товара. В качестве основы выбрали из всех методов схему взвешенных оценок.

Пример применения схемы взвешенных оценок:

Например, по одному из видов сырья определили фактор качества как наиболее важный. Также выбрали два других параметра – цену и обслуживание, менее важные, но существенные. Определили, что рейтинг поставщика будет оцениваться в предположении, что качество составляет 50% его исходной величины, а цена и обслуживание – по 25%.

Выбрали систему начисления очков:

Качество – вычесть процент забракованных предметов из исходных 100

Обслуживание – за каждую задержанную поставку вычесть 5 очков из 100

Цена – подсчитывается наименьший индекс цены на основании известных данных в процентах от действительно уплаченной цены (разделить минимальную известную цену на фактически уплаченную и умножить на 100)

В последнем квартале поставщик задерживал поставки 5 раз, минимальная цена на тот период составляла 95% от уплаченной, забраковали 12% поставленной продукции. Оценили по схеме:

Качество: $50\% \times (100 - 12) = 44,00$

Обслуживание: $25\% \times (100 - 25) = 18,75$

Цена: $25\% \times 95 = 23,75$

Итого: 86,50

При оценке других поставщиков по этой схеме данный поставщик занял в рейтинге 3 место.

Надо отметить, что в каждой категории материалов (некритические, основные, проблемные, стратегические) были определенные по разным видам продукции индивидуальные параметры оценки, которые зависели от степени значимости продукта в линейке закупаемой продукции и от степени развитости

рынка снабжения. Например, требования к поставщикам кабеля и пластика отличались.

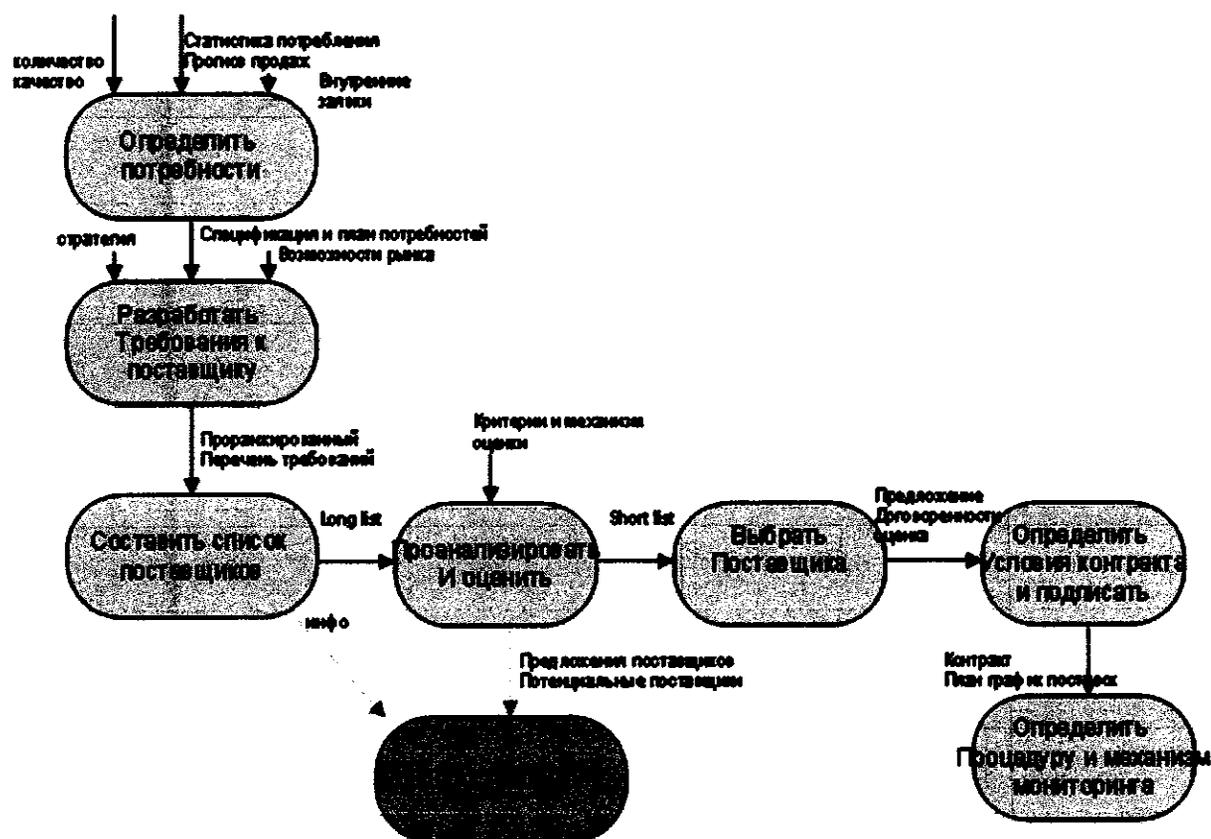


Рис. 1.4 – Процесс выбора и оценки поставщика

Шаг 5. Работа с поставщиком.

Далее были проведены встречи со всеми поставщиками, которые попали в short list. Им сообщили о требованиях и наиболее важных аспектах взаимодействия. Был предложен в течение еще одного квартала (по некоторым материалам – 1 месяц) своеобразный испытательный срок, по окончании которого будет принято решение об объемах и сроках контрактов. Всем поставщикам давалась обратная связь по оценке работы, и сообщался его рейтинг среди других поставщиков. В результате такой работы количество поставщиков сократилось за 2 квартала до выбранного значения. А претензии

по качеству поставки (сроки, комплектация, качество продукции) в среднем уменьшились только за 1 квартал на 34%.

Сейчас необходимо провести серьезную работу с основными клиентами и поставщиками. Определить совместно прогнозы продаж и закупок, возможности и состояние рынка клиентов и поставщиков, открыто проговорить положение и финансовое состояние. Такие встречи надо сделать регулярными. Очень важно делать критериальные замеры и следить за динамикой. Только такие совместные и открытые усилия позволят удержаться на плаву и быстро стартовать после кризисного дна

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ АО «КНП»

2.1 Общая характеристика организации

АО «Красноярскнефтепродукт» – это крупнейшая товаропроводящая сеть нефтебаз и АЗС, охватывающая 14 городских и 37 муниципальных районов Красноярского края, состоящая из 14 действующих распределительных нефтебаз и розничной сети – 137 автозаправочных станций. Это комплекс современных технологических сооружений для приема, переработки, хранения и отпуска нефтепродуктов. В состав общества входят 8 филиалов и дочернее предприятие ООО «Оптнефтепродукт», имеющие свидетельство о регистрации лица, осуществляющего оптовую реализацию нефтепродуктов. Филиалы Компании расположены на всей территории Красноярского края (с севера на юг, с запада на восток).

АО «Красноярскнефтепродукт» выполняет стратегически важные для Красноярского края бюджетные программы по поставке нефтепродуктов в районы Крайнего Севера, сельхозтоваропроизводителям, муниципальным предприятиям.

Основными уставными видами деятельности Компании являются:

- реализация нефтепродуктов оптом с нефтебаз и в розницу через сеть АЗС;
- предоставление услуг по переработке и хранению нефтепродуктов;
- предоставление услуг по перевалке нефтепродуктов на воду для районов Крайнего Севера;
- предоставление услуг лаборатории по проведению анализа на качество нефтепродуктов;
- предоставление сервисных услуг по ремонту оборудования нефтебаз и АЗС.

В настоящее время – это динамично развивающаяся Компания, основанная на традициях, многолетнем опыте, стабильном коллективе, выполняющая свою миссию: «быть лидером в обеспечении клиентов качественными нефтепродуктами, в полном ассортименте, с комплексом сопутствующих услуг, на принципах сотрудничества и самосовершенствования».

Основопологающий девиз Компании:

«КАЧЕСТВО – НАДЕЖНОСТЬ – ПОСТОЯНСТВО».

Таблица 2.1

Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «КНП»

Параметры	Характеристика
1) Юридическое названия предприятия	АО «Красноярскнефтепродукт»
2) Дата регистрации	29 июля 1996
3) Фактическое название предприятия	КНП
4) Юридический адрес	г. Красноярск , ул. Деповская д. 15
5) Фактический адрес	г. Красноярск , ул. Декабристов д. 30
6) Основной вид деятельности	Торговля оптом жидким топливом, торговля розницей моторным топливом, услуги по перевалке и хранению
7) Режим работы	Пн-Пт, 8:30-17:30
8) Используемое имущество	Здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, инструменты, мебель, земельные участки.
10) Среднесписочная численность работников	1478 чел
11) Ассортимент продукции	АИ-80, АИ-92 , АИ-95, АИ-98, ДТ, ДТ-Евро-5, КО-20, Дизельные масла, Турбинные масла, Гидравлические масла, Авиационные масла, Автотракторные масла, Трансмиссионные масла, Индустриальные масла, Смазки пластичные, Герметики, Присадки
12) Основные поставщики	АО «Солид-товарные рынки»
13) Основные покупатели	Районы Крайнего Севера, сельхозтоваропроизводители, муниципальные предприятия, ЦХиСО ГУ МВД России, Енисейречтранс, Управление делами Губернатора и Администрации Красноярского края
14) Конкуренты	Газпромнефть, Роснефть, Магнат РД, 25 часов, ХТК

Организационная структура предприятия АО «КНП» является функциональной, что означает распределение обязанностей среди руководителей по каждому виду управленческой деятельности

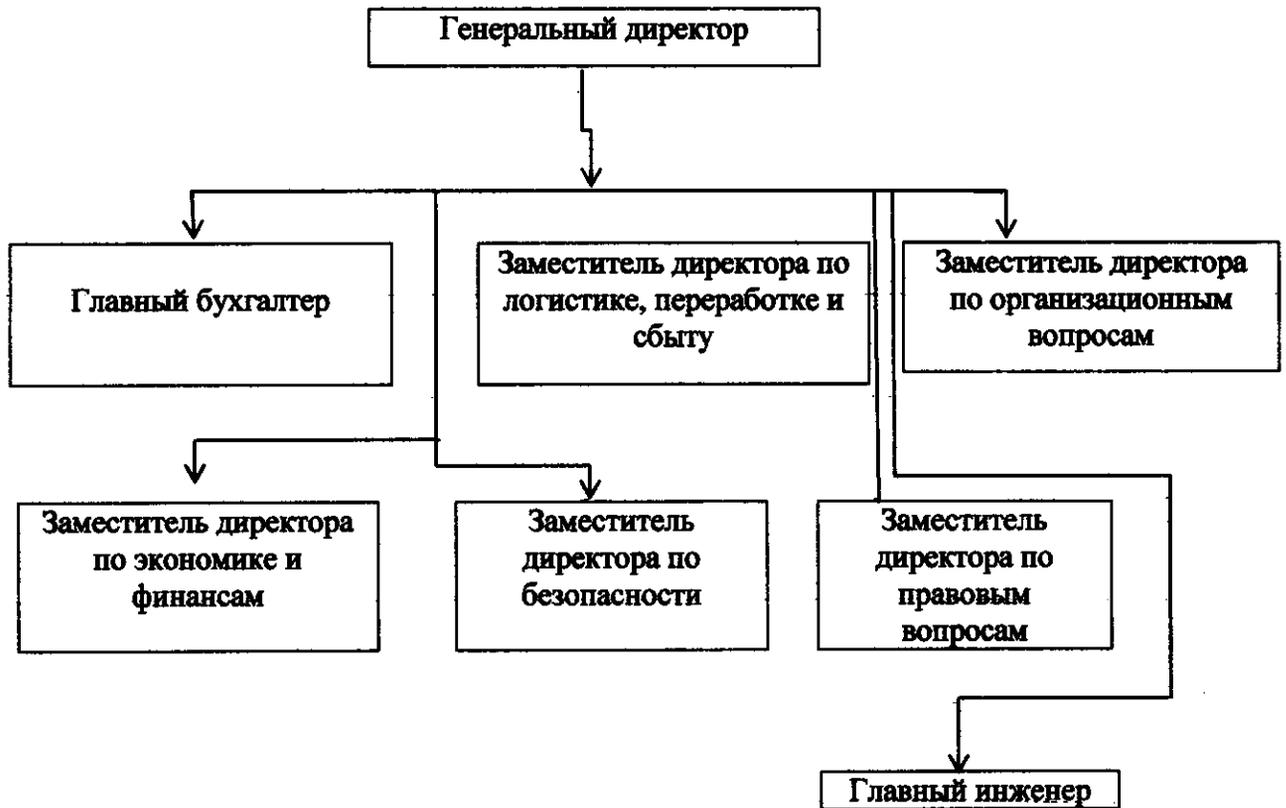


Рис 2.1 – Организационная структура предприятия АО «Красноярскнефтепродукт»

Главный бухгалтер обеспечивает контроль над отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставлении оперативной информации о финансовом состоянии фирмы, а также в установленные сроки составляет бухгалтерскую отчетность и представляет ее в соответствующие органы и по итогу года проводит экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

Заместитель директора по экономик и финансам отвечает за руководство финансово-экономической деятельностью предприятия и организацию работы по повышению квалификации подчиненных работников, обеспечивает строгое

соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия.

Заместитель директора по логистике, переработке и сбыту трудится во благо и рациональной организации производства: его деятельность связана с планированием, организацией, управлением, контролем, и регулированием движение материальных и информационных потоков.

Заместитель директора по организационным вопросам должен обеспечивать экономическую и информационную безопасность фирмы, создавать возможности для ее постоянного развития. Формируя кадровый резерв по всем направлениям деятельности, устанавливая единые стандарты на работу персонала во всех структурных единицах фирмы.

Заместитель директора по правовым вопросам обеспечивает правового сопровождения деятельности предприятия, правовой защиты интересов предприятия, методическое руководство правовой работой на предприятии, разработка локальных нормативных актов и иных документов правового характера.

Главный инженер в ответе за повседневное руководство всеми техническими службами предприятия, систематическое совершенствование техники и технологии производства, а так же за обеспечение производства высококачественной продукции.

Одним из приоритетных направлений в 2017-2018 гг. для АО «Красноярскнефтепродукт» будет являться увеличение сбыта нефтепродуктов, дальнейшее развитие сети минимаркетов на АЗС, а также пунктов дополнительного сервиса, таких как автомойки, автоматы подкачки шин, автоматы по продаже незамерзающей жидкости и т.д. Это позволит повысить лояльность потребителей к торговой марке «Красноярскнефтепродукт» и как следствие увеличить объемы розничной реализации.

Предприятие АО «Красноярскнефтепродукт» реализует нефтепродукты по всей территории России в целом и на территории Красноярского края в

частности через АЗС, что и является основным источником сбыта нефтепродуктов.

В настоящее время поставка нефтепродуктов осуществляется в основном на условиях франко-нефтебаза, ограничивая тем самым отгрузку по железной дороге, а также транзитные отгрузки нефтепродуктов для клиентов АО «Красноярскнефтепродукт» на железнодорожные станции. Кроме того, начиная с 2013 года на рынке транспортных услуг сложилась уникальная ситуация, когда стоимость перевозки нефтепродуктов железнодорожным транспортом на расстояние до 500 км. стала дороже стоимости перевозки нефтепродуктов автомобильным транспортом и данная тенденция сохранится и в следующем году.

Установлен факт того, что в большей степени популярность АЗС среди автолюбителей зависит от качества нефтепродукта и от рекламы АЗС. Потребителю легче услышать о продукте и увидеть его.

Микросреду образуют факторы, тесно связанные с предприятием и непосредственно воздействующие на её отношение с клиентами, само предприятие, посредники, поставщики, конкуренты, потребители, контактные аудитории.

Клиентами АО «Красноярскнефтепродукт» в основном являются юридические лица, в частности государственные и негосударственные организации, а также физические лица, приобретаемые продукцию через сеть автозаправок «КНП».

Поставщиками светлых нефтепродуктов (бензины, дизельное топливо) ОАО «КНП» являются такие предприятия как, Ачинский НПЗ, Ангарский НКХ, Омский НПЗ, а также масел и смазочных материалов, Волгоградский НПЗ, Уфимский НКХ, Ангарский НКХ, Пермский НПЗ, Орский НПЗ.

Конкуренты - фирмы, которые поставляют на рынок аналогичный товар – «Газпромнефть», «25 часов», «Фортуна плюс», ООО «Сибнефть-Красноярскнефтепродукт», «Магнат». Для характеристики факторов

непосредственного окружения, проанализируем факторы микросреды исследуемого предприятия в таблице.

2.2 Бизнес Анализ

АО «Красноярскнефтепродукт» - это крупнейшая товаропроводящая сеть нефтебаз и АЗС, охватывающая 14 городских и 37 муниципальных районов Красноярского края, состоящая из 13 действующих распределительных нефтебаз и розничной сети – 137 автозаправочных станций.

Организационно-правовая форма – открытое акционерное общество.

Юридический адрес предприятия: г. Красноярск, ул. Декабристов 30.

Предприятие ответственно относится к своей роли в обществе и в своей деятельности, исходя, как из экономических, так и из экологических аспектов, чтобы быть успешными в будущем.

Стратегическая цель предприятия следующая: стать лидером в реализации качественных нефтепродуктов в городе Красноярске.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи, которые предприятие должно воплотить в жизнь в 2018 году:

- увеличение доли рынка на 10%;
- повышение конкурентоспособности;
- увеличение объема прибыли до 30%.

АО «Красноярскнефтепродукт» выполняет стратегически важные для Красноярского края бюджетные программы по поставке нефтепродуктов в районы Крайнего Севера, сельхозтоваропроизводителям, муниципальным предприятиям.

Основными уставными видами деятельности Компании являются:

- реализация нефтепродуктов оптом с нефтебаз и в розницу через сеть АЗС;
- предоставление услуг по переработке и хранению нефтепродуктов;

- предоставление услуг лаборатории по проведению анализа на качество нефтепродуктов;
- предоставление сервисных услуг по ремонту оборудования нефтебаз и АЗС.

За последние 5 лет емкость рынка нефтепродуктов выросла примерно на 47%, объем реализации Общества вырос на 57%. Доля Общества на рынке составляет 19% по светлым нефтепродуктам и 6% по темным нефтепродуктам. Основными конкурентами Общества являются ООО «РН-Красноярскнефтепродукт», ООО «Газпромнефть». Среди конкурентов на розничном рынке можно выделить следующие сети заправок: «25 часов», «Газпромнефть», «Фортуна плюс», «Магнат РД».

Основными конкурентными преимуществами исследуемой организации являются:

- качество нефтепродуктов;
- разветвленность сбытовой сети по всей территории Красноярского края;
- возможность предоставления различных современных форм расчетов;
- уникальная система заправки по единым литровым талонам, действующим на территории всего Красноярского края.

Далее рассмотрим основные показатели, характеризующие размеры исследуемого предприятия в динамике (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Основные показатели компании

Показатели	2015	2016	2017	2017 г в % к 2015
1	2	3	4	5
Выручка	10131271	13679293	14192521	140,09
В том числе от продажи товаров тыс. руб.	9959943	13440119	12707952	127,59
Среднегодовая численность работников, чел	1599	1495	1486	92,93

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5
В том числе производственного персонала, чел.	1101	1099	1084	98,45
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	877236	1036215.5	1126548	128,42
Объем использования энергетических ресурсов, Гкал	7679	7816	7984	103,97
Объем товарооборота, тыс. тонн	1169,3	801,5	829,4	70,93

Исходя из анализа показателей, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что исследуемое предприятие является одним из крупных автозаправочных станций Красноярского края.

По данным таблицы можно говорить о снижении практически всех показателей предприятия. Так, выручка в отчетном периоде составила 14192521 тыс. руб., что на 40,09% больше показателя 2015 года, объем товарооборота предприятия также снизился на 29,07% и составил 829,4 тыс. тонн топлива в отчетном периоде. Кроме того, снизилась и среднегодовая численность работников – на 113 человек или на 7,07% в отчетном периоде, по сравнению с 2015 годом.

Среднегодовая стоимость основных средств предприятия увеличилась на 28.42%, что является положительным фактором, также увеличился и объем использования энергетических ресурсов – на 3,97%.

2.3 Анализ выручки и рентабельности продаж

Функционирование предприятия в условиях рынка предполагает изучение всех условий производства или оказания услуг, в том числе и обоснование оптимальной производственной программы, ориентированной на потребителей с учётом природно-климатических условий и иных факторов, что позволяет обеспечить условия для комплексного решения проблем снижения себестоимости продукции и повышения уровня финансовых результатов от её продажи. Так же, чтобы понять общую ситуацию по объему продаж и прочим

услугам, которые предоставляет АО «КНП» рассмотрим следующие показатели в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура выручки в разрезе филиалов АО «КНП»

Наименование филиала	Общий объем выручки		Доля отчетного года в общем объеме	В том числе					
				От реализации товаров		От услуг по перевалке и хранению		От прочей реализации	
	2016	2017		2016	2017	2016	2017	2016	2017
Центральный	4592420	4225297	30,89	4488409	4146137	70435	45667	33577	33493
Западный	11100667	1194693	8,73	1093879	1188384	4763	3811	2025	2498
Восточный	1226731	1416061	10,35	1213794	1406052	7043	3878	5894	6130
Северный	3058662	3390657	24,79	3014064	3345088	37951	39421	2548	2767
Юго-Восточный	1371844	1352439	9,89	1360499	1344960	8797	4712	1311	2279
Рыбинский	881426	836040	6,11	874665	830467	6451	3294	7155	5272
Ужурский	1021704	1047094	7,65	1006806	1038878	7741	2944	35	55
Играский	56829	73939	0,54	55035	69710	1758	4174	1971	124417
Аппарат	136165	143073	1,05	134248	118656	0	0	1635	36584
ИТОГО	13446448	13679293	100	13240399	13488332	144939	107902	56151	213495

По данным полученным из таблицы 2.3 можно сделать вывод, что основной доход по всей филиалам приносит реализация товаров, которую необходимо рассмотреть более подробно: отдельно розничную и оптовую реализацию в следующей таблице.

Рассматривая получение доходов от филиалов организации, можно увидеть, что наибольшая сумма выручки получается в центральном и северном филиалах(объем выручки составляют 30,9% и 24,8%)А так же следует отметить, что аппаратное подразделение АО КНП не занимается предоставлением услуг по хранению нефтепродуктов и их перевалке.

Далее необходимо перейти к рассмотрению динамики получения выручки от оптовой и розничной реализации

Получение выручки от оптовой и розничной реализации товаров АО «КНП»

Наименование филиала	Выручка от реализации товаров								
	2016			2017			Отклонение		
	Всего	Оптовая	Розничная	Всего	Оптовая	Розничная	Всего	Оптовая	Розничная
Центральный	4386371	581192	3807096	4034336	452274	3606479	-352035	-128918	-200617
Западный	1100667	163014	937653	1194693	207582	987111	94026	44568	49458
Восточный	1226731	112091	1114640	146061	152506	1263555	189330	40415	148915
Северный	3058662	2190796	867866	3396057	2421152	969505	331995	230356	101639
Юго-Восточный	1371844	1137818	1258126	1352439	171899	1180540	-19405	58181	-77586
Рыбинский	881426	91459	789967	836040	128067	707973	-45386	36608	-81994
Ужурский	1021704	97751	923953	1047094	108639	938455	25390	10888	14502
Игарский	56829	29486	27343	73939	37287	36652	17110	7801	9309
Аппарат	136165	134248	0	143073	118656	0	6908	-15592	0
Итого	13240399	3513755	9726644	13488332	3798062	9690270	247933	284307	-36374

Из таблицы 2.4 можно сделать вывод, что по всем филиалам за исключением центрального и аппарата наблюдается увеличение сумм, что составила 284307 тыс. руб. за оптовую продажу. Это означает, что оптовая реализация развивается и об увеличении объемов поставок нефтепродуктов в районах.

Еще необходимо отметить, что в 2017 году Юго-Восточном и Рыбинских филиалах снизилась розничная реализация на 77586 тыс. руб. и 81994 тыс. руб. соответственно. Это можно объяснить, что в районах республики Хакасии присутствуют конкуренты («ХТК» и «Роснефть»). А в случае Рыбинского филиала - снижение потребности в топливе из-за удорожание владение автомобилем в отдаленных районах Красноярского края. Так же из таблицы можно заметить, что аппаратное управление АО «КНП» не занимается

розницей. А ищет партнеров для оптовой реализации и в отчетном году их деятельность принесла на 15592 тыс. руб. меньше.

В центральном филиале наблюдается снижение розничной и оптовой реализации нефтепродуктов, это можно объяснить присутствием на рынке сильного конкурента – «Газпромнефть» у которого есть привлекательная система скидок для клиентов, а также новейшими автозаправочными станциями.

И так из этого можно сделать вывод, что АО «КНП» нужно предпринимать шаги по улучшению конкурентноспособности.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РЫНКЕ НЕФТЕПРОДУКТОВ

3.1 Исследование поведения поставщиков на рынке нефтепродукта

Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы следующие методы:

- объявление конкурса (тендера): проводится, если предусматривается закупить сырье, материалы, комплектующие на крупную денежную сумму или наладить долгосрочные связи между поставщиком или потребителем;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

Вследствие комплексного поиска формируется перечень потенциальных поставщиков материальных ресурсов, по которому проводится дальнейшая работа.

1. Анализ потенциальных поставщиков. Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется по специальным критериям, которые позволяют сделать выбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков и не ограничивается ценой и качеством поставляемой продукции. Кроме них, можно привести еще много существенных критериев выбора поставщика, которые могут быть не менее важными для предприятия.

Критерии оценки и выбора генераторов материальных потоков зависят от требований потребительской логистической системы и могут быть различными. Данные факторы описаны подробно в работе выше.

Предприятие определяет для себя наиболее значимые критерии в зависимости от специфики своей деятельности.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по установлению договорных отношений.

Список поставщиков обычно составляется по каждому конкретному виду поставляемых материальных ресурсов.

Конкретные результаты по многим из приведенных позиций достигаются как компромисс в процессе переговоров и зависят от позиций поставщика и покупателя на рынке.

2. Оценка результатов работы с поставщиками. На выбор поставщика существенно влияют результаты работы по уже заключенным договорам. Оценку поставщика нужно проводить не только на стадии поиска, а и в процессе работы с уже отобранными поставщиками. Поэтому некоторые предприятия проводят мониторинг деятельности своих поставщиков, чтобы убедиться в том, что они продолжают предоставлять удовлетворительные услуги. Преимущественно это выполняется неформально, как субъективный анализ, однако предприятие может также прибегать и к более сложным показателям, количественно измеряя аспект деятельности поставщиков.

Для оценки уже известных поставщиков часто используют методику ранжирования, при помощи которой разрабатывается специальная шкала оценок, что позволяет рассчитать рейтинг поставщика.

Поскольку при выборе поставщика решается многокритериальная задача оптимизации решения с неравноценными критериями, то необходимо оценить и расставить их по степени важности для предприятия.

Для определения приоритетности отдельных критериев, по которым предусматривается выбирать поставщиков, применяют методы экспертных оценок. При этом, несмотря на высказываемую в адрес экспертных оценок критику, экспертные оценки являются способом эффективного использования экономического и управленческого опыта, квалификации, творческого потенциала персонала предприятий и привлечения этого опыта в систему

логистики. В формализованном виде рейтинг R поставщика определяется выражением:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i \quad (3.1)$$

где n – количество показателей оценки рейтинга поставщика;

k_i – значимость показателя;

c_i – бальная оценка величины показателя, обеспечиваемая данным поставщиком.

Таблица 3.1

Рейтинговая оценка поставщиков

Критерий выбора	АО «Солид-товарные рынки»			ЗАО «Элбиком»		
	Уд. вес критерия	Оценка работы поставщика	Произведение уд. веса на оценку	Уд. вес критерия	Оценка работы поставщика	Произведение уд. веса на оценку
Качество товара	0,4	9	4	0,4	7	2,8
Цена	0,3	9	2,7	0,3	8	1,8
Надежность поставки	0,15	9	1,35	0,15	6	0,95
Возможность внеплановых поставок	0,1	7	0,7	0,1	7	0,7
Финансовое состояние поставщика	0,05	9	0,45	0,05	8	0,4
Итого	1	-	9,2	1	-	7,15

В рассмотренной выше таблице высокий рейтинг АО «Солид-товарные рынки» свидетельствует о его преимуществе.

Так же давайте рассмотрим среднюю цену предлагаемые поставщиками на АИ-92 и АИ-95.

Динамика средних региональных цен на нефтепродукты

2017	АО «Солид- товарные рынки» Цена, руб.		ЗАО «Элбиком» Цена, руб.		Откл.		Абс. откл %	
	АИ-92	АИ-95	АИ-92	АИ-95	АИ-92	АИ-95	АИ-92	АИ-95
Январь	41046,69	44286,19	41252,46	44783,33	205,77	497,14	100,5	101,12
Февраль	41449,74	45478,32	42244,46	45275,00	794,72	-203,32	101,9	99,55
Март	43602,46	45025,14	44652,14	45300,00	1049,68	274,86	102,4	100,6
Апрель	45014,16	46002,28	46565,14	46030,00	1550,98	27,72	103,4	100,06
Май	44084,46	47328,26	44861,15	47435,71	776,69	107,45	101,7	100,2
Июнь	44010,74	44931,59	44121,87	45671,43	111,13	739,84	100,2	101,6
Июль	44685,17	45252,02	44945,17	45442,86	260	190,84	100,6	100,4
Август	44324,46	45478,32	44884,82	45358,98	580,36	-119,34	101,3	99,73
Сентябрь	44286,19	47328,26	44284,21	47982,12	-1,98	653,86	99,9	101,4
Октябрь	45478,32	44931,59	45587,22	45102,64	108,9	-375,68	100,2	100,4
Ноябрь	43602,46	45252,02	44100,44	45635,45	497,98	383,43	101,1	100,8
Декабрь	45014,16	47328,26	46002,21	47651,36	988,05	321,1	102,2	100,68

Как видно из расчетов таблицы 7 .Цена у АО «Солид-товарные рынки» ниже, чем у ЗАО «Элбиком» и в среднем она ниже на 2,23%

3.2 Обоснование стратегии выбора поставщика нефтепродукта

Так что же нужно сделать, если мы хотим принять экономически и стратегически обоснованное решение? Тип отношений с поставщиком, а следовательно и переговорную стратегию, гораздо дальновиднее выбирать сознательно, с учетом анализа целого ряда факторов как внутренней, так и внешней среды предприятия. Прежде всего необходимо проанализировать, что же мы покупаем.

Отношения, построенные по принципу экономической целесообразности (оппортунистические) подходят для работы с нестратегическими материальными или товарными группами, где не требуется индивидуализация

продукта в соответствии с требованиями клиента. В этом случае можно не опасаться того, что оппортунистические отношения с поставщиком негативно скажутся на качестве продукта. Речь здесь идет в основном о продуктах и услугах с низкими объемами закупок.

Отдел закупок должен стремиться к созданию партнерских отношений, если речь идет о стратегических материалах или товарных группах. Эти материалы и группы относятся к основным позициям предприятия и поэтому не могут приобретаться где попало.

Структурированный анализ закупаемой номенклатуры проводят по четырем критериям: объем закупок, доля издержек при создании стоимости; воздействие на конечный результат; техническая комплексность; риск, связанный с получением. Рассмотрим каждую из этих групп подробнее.

1. Объем закупок, доля издержек при создании стоимости. Чем выше объем закупок, чем большую долю в создание конечной стоимости вносит тот или иной закупаемый объект, тем большую отдачу можно получить от построения с поставщиком партнерских отношений. Для сопоставления объемов закупок по различным объектам можно использовать классический ABC-анализ. Причем проводить его стоит не только в стоимостном, но и в количественном выражении.

2. Воздействие на конечный результат. Разные закупаемые объекты оказывают различное влияние на конечный продукт или результаты деятельности торгового предприятия. В торговых компаниях есть ассортимент, который, по мнению клиентов, просто должен присутствовать на полках. Любые перебои с поставками такого ассортимента могут нанести существенный ущерб. Такая же ситуация наблюдается и в производстве. К примеру, при сборке компьютеров процессор гораздо важнее винтиков в корпусе. Вот почему у большинства на слуху имена крупных производителей процессоров, но практически никто не знает, кто производит винтики.

Чем выше воздействие закупаемого объекта на конечный результат, чем выше важность данной группы материалов или поставщика для принятия

решения клиентами (особенно наиболее ценными для предприятия), тем больше оснований для выбора партнерских отношений с поставщиком.

3. Техническая комплексность. Чем проще закупаемые объекты с технической точки зрения, тем более оправданы отношения по принципу экономической целесообразности. Увеличение комплексности закупаемых объектов оказывает влияние на целый ряд факторов, склоняющих весы выбора в пользу партнерства. Во-первых, уменьшается количество знаний об особенностях технологии или самого закупаемого продукта (в том числе конструктивных), а, следовательно, повышается зависимость от знаний поставщиков в области технологий. Во-вторых, существенно увеличиваются затраты при смене поставщика (так называемые издержки переключения).

4. Риск, связанный с получением. Стоит разделять внутренние и внешние риски. Внутренние риски, как правило, связаны с нестабильностью потребления. Оценить ее степень можно с помощью XYZ-анализа. Чем выше перепады потребления, тем большая гибкость требуется от поставщика и тем выше риск не получить требуемое количество продукции в нужное время.

При оценке внешних рисков следует обратить внимание на следующие факторы:

- степень монополизации рынка, количество возможных поставщиков;
- наличие дефицитов различного происхождения, соотношение спроса и предложения;
- политические риски;
- возможные форс-мажорные обстоятельства (пример тому - прошлогодняя забастовка польских таможенников);
- географическое положение поставщиков и риски, связанные с географическим положением;
- другие возможные угрозы срыва поставок.

И исходя выше перечисленных критериев, можно сделать вывод, что АО «Солид-товарные рынки» подходит по всем критериям. И предприятию стоит обратить на него внимание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы ,было, проанализировать выбор поставщика АО «Красноярскнефтепродукт» и разработать рекомендации для принятия решения о выборе поставщика

Для реализаций поставленной цели было сделано следующее.

- мы дали понятие и классификацию ресурсной стратегии;
- изучили современные подходы к выбору поставщиков;
- рассмотрели стратегический анализ поставщиков;
- сделали анализ эффективности снабжения и взаимодействия с поставщиками АО «Красноярскнефтепродукт»;
- дали рекомендации по совершению принятия решений на рынке нефтепродуктов

Основной проблемой предприятия был выбор поставщика. Это показывает не только тем , что на рынке много поставщиков. Но и что поставщик должен стать надежным партнером предприятия. Основными критериями при выборе поставщика ресурсов являются качество поставляемых нефтепродуктов, надежность поставок ,финансовые условия, возможность удовлетворять потребности фирмы в ее поставках , местонахождения поставщика, а так же и имидж поставщика.

В настоящее время важно правильно выбирать поставщика нефтепродукта. Ведь от поставщика будет зависеть, какого качества и цены будет нефтепродукт. Но перед тем, как выбирать поставщика, нужно понять какой доход мы получаем от нефтепродуктов, которые продают в своих филиалах. Мы провели эти расчеты и выяснили, что 30,9% и 24,8% от всего объема выручки реализуется в центральном и северном районе. Из этого следует, что для северного района нужно покупать специальное зимнее топливо. Поэтому надо смотреть, чтобы у поставщика было это топливо. Иначе придется искать дополнительного поставщика, что может принести дополнительные расходы. Так же был произведен расчет средней цены на такое

топливо как АИ-92 и АИ-95, чтобы понять у какого поставщика цена ниже. И этим поставщиком оказался АО «Солид-товарные рынки» в среднем его цена на 2,23% ниже на топливо АИ-92 и АИ-95, чем у ЗАО «Элбиком». Но как мы знаем, низкая-это не знак качества нефтепродукта. И поэтому была сделана рейтинговая оценка поставщиков. Где у «АО «Солид-товарные рынки» произведение удельного веса на оценку составила 9.2, что на 2.05 больше чем у ЗАО «Элбиком». Из этого можно сделать вывод, что ЗАО «Элбиком» не только завышает цену, но и не обеспечивает качества, надежности доставки нефтепродукта.

После основных расчетов и проведения анализа. Был выбран АО «Солид-товарные рынки» Так как он соответствовал таким требованиям как: Цена, качество, надежность поставок и имидж поставщика.

Руководству АО «Красноярскнефтепродукт» и начальнику отдела продаж рекомендую рассмотреть более детально данный вариант, для создания постоянных взаимоотношений с этим поставщиком. Так же необходимо изучить информацию с сайта поставщика. Провести переговоры на постоянные поставки и о возможных скидках.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 248 с.
3. Акатов, Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2013. – 251 с.
4. Бусыгин, П.А. Стратегическое управление предприятием : учебник / П. А. Бусыгин. – М.: ЭльФК° экспресс, 2013. – 344 с.
5. Воронин, С.Н. Малые формы хозяйствования : учебное пособие / С. Н. Воронин. – М.: Экономика, 2014. – 32 с.
6. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательства : учебник / В. П. Грузинов. – М.: СОФИТ, 2013. – 214 с.
7. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебное пособие / В П. Грузинов, В. Д. Грибов. – М.:ИЭП, 2016. – 128 с.
8. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В. В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2013. – 236 с.
9. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения : учебник / П. Друкер. – М.: ФАИР - ПРЕСС, 2015.–288 с.
10. Киселев, Е.Н. Основы стратегического управления : учебное пособие / Е. Н. Киселев, И. В. Алешина. – М.: ГАУ, 1993. – 48 с.
11. Кемпбел, Д. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2013. – 336 с.
12. Корнилов, В. В. Проектирование и планирование в практике управления российскими предприятиями / В. В. Корнилов // Социологические исследования. – 2013. – №12. – С. 76-86.

13. Киселев, Е.Н. Основы стратегического управления: учебник / Е. Н. Киселев, И. В. Алешина. – М.: ГАУ, 2015. – 48 с.
14. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: революционная книга о стратегии / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. – М.: НИРРО, 2013. – 254 с.
15. Ламбен, Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебник / Ж. Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 2015. – 589 с.
16. Лифиц, И. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг : учебник / И. Лифиц. – М., 2013. – 224 с.
17. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
18. Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории : учебник / Д.Медведев. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2013. – 574 с.
19. Общий и стратегический менеджмент / научн. ред. и сост. А. М. Зотов, Б. Н. Киселев. – М.: ГУУ, 2014. – 347 с.
20. Оуэн, А. Как осуществлять стратегию : учебное пособие / А. Оуэн. – М.: МЦДО «Линк», 2016. – 171 с.
21. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2013. – 496 с.
22. Пирс П, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
23. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
24. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
25. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2014. – 240 с.

26. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2013. – 320 с

27. Никишкин, В.В. Твердохлебова М.Д. Иванов Г.Г. Стратегия выбора поставщиков в меняющихся политико-экономических условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing-mba.ru/article/v2_16/Nikishkin.pdf.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Рецензия
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента(ки) Фишова Варвара Алексеевна

Ф.И.О.

Группы 124-М кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

полное наименование направления

на тему Разработка стратегии выбора предпочтительного
местоположения торговых объектов (на примере АО, Красноярск -
торгпредприятие)

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную
записку на 67 страницах, 13 иллюстрированный материал.

1. Актуальность значимость темы обусловлено специфической
кампанией и высокой конкуренцией на рынке

2. Логическая последовательность выполнено достаточно
полно

3. Положительные стороны работы Был проведен анализ
ситуации на рынке

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Вполне
аргументированно

5. Полнота проработки литературных источников достаточно
полная

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций выполнено
вполне качественно

7. Недостатки работы отсутствует АВС анализ поставщиков

8. Какие предложения целесообразно внедрить практику

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки 4, а её автор Филев Вадим Алексеевич
Ф.И.О.

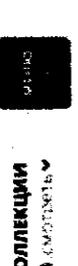
присвоения ему(ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Семин Михаил Сергеевич Заместитель Генерального
директора по Ф.И.О. Ирина Авдеевна должность НЕ РАБОТАЕТ
АО «Красноярские железные дороги»

« » 20 г.



[На главную](#) | [Краткий отчет - Антиплагиат](#) | [Уважаемые пользователи, для подключения стали доступны модули поиска перепрозрачиваний Интернет и eLIBRARY.RU. Таблица для частных клиентов.](#)



АНТИПЛАГИАТ
 ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
 v_files24@mail.ru

ТАРИФ
 Бесплатный доступ (0/0)

МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ
 Подключено: 1 модуль

[Главная](#) | [Кабинет](#) | [Версия для печати](#) | [Экспорт](#) | [История отчетов](#) | [Руководство](#) | [Выйти в кабинет](#)

Краткий отчет получить полный отчет

ФИЛ_в Вадим

ЗАИМСТВОВАНИЯ 39,55%
 ЦИТИРОВАНИЯ 0%
 ПРОВЕРЕНО 27.06.2016 14:08:35

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Актуальна на	Модуль поиска		Блоков в отчете	Блоков в тексте	ИСТОЧНИКОВ:
					Интернет	Интернет			
(01)	10,18%	10,18%	Выбор и оценка поставщика	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	21	22	60,45%	18
(02)	8,37%	8,80%	МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ И ...	08 Окт 2015	Модуль поиска Интернет	12	20	ЕЩЕ НАЙДЕНО	15
(03)	7,13%	8,10%	не указано	09 Сен 2016	Модуль поиска Интернет	7	7	ЗАИМСТВОВАНИЕ	6,53%

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента(ки) Риньва Варвара Александровна
Ф.И.О.

Группы 12411 кафедры менеджмента
полное наименование кафедры

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»
полное наименование направления

на тему Разработка стратегии роста предприятий -
ного холдинга на основе анализа его бизнес-
Ю. «Рассел» (на примере «Роснефть»)

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 67 страницах, 13 иллюстрированный материал.

1. Актуальность значимость темы обусловлена стратегической
деятельностью холдинга и его ролью
конкурентоспособности на рынке
2. Логическая последовательность описания
3. Положительные стороны работы проведен детальный
анализ ситуации на рынке
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений всички
аргументированы, особенно в анализе
текущей ситуации
5. Полнота проработки литературных источников разобрано
попытки, 28 источников
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций соответ-
ствует предъявляемым требованиям

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной

квалификационной работы полностью самостоятельно

8. Недостатки работы не проводили АВС-анализ поставленной В.

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все согласно ОТТ.

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям, предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании

Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Клевецкая
Зинаида Ринатовна, доцент, к. э. н., профессор
Ф.И.О., учёное звание, степень, должность, место работы

«15» июля 20 18 г.


подпись руководителя