

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
«11» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование процесса принятия управленческого решения по
закупкам ООО МТК «Меркурий»

Исполнитель
студент группы 572 - об

Е. Чащина 11.06.2019
(подпись, дата)

Е.А. Чащина

Руководитель
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 11.06.2019
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 11.06.2019
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
А.В. Васильева

« 15 » 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Чашной Есенин Александровны

1. Тема выпускной бакалаврской работы Совершенствование процесса принятия управленческого решения по закупкам ООО МТК «Меркурий»
(утверждено приказом от 20.05.2019 № 100-У/Г)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019
 3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, работы отечественных ученых по изучаемым проблемам, статистические данные, результаты собственных исследований
 4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):
 - 1 Теоретическое обоснование совершенствования процесса принятия управленческого решения
 - 2 Анализ деятельности ООО МТК «Меркурий»
 - 3 Совершенствование процесса принятия управленческого решения по закупкам в ООО МТК «Меркурий»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) 27 рисунков, 7 таблицы, 2 приложения
 6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Рыбакова Л. В., канд. техн. наук, доцент
 7. Дата выдачи задания 15.01.2019
Руководитель бакалаврской работы (проекта) Рыбакова Л. В., канд. техн. наук, доцент
(Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание)
- Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2019
(подпись студента)

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование процесса принятия управленческого решения по
закупкам в ООО МТК «Меркури»

Исполнитель
студент группы 572 - об _____ Е.А. Чащина
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, к.т.н. _____ Л.В. Рыбакова
(подпись, дата)

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н. _____ Л.В. Рыбакова
(подпись, дата)

Нормоконтроль _____ Е. О. Матеишена
(подпись, дата)

Благовещенск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 71 с., 7 таблиц, 26 рисунков, 52 источников, 1 приложение

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МЕНЕДЖЕР, ЗАКУПКА
ТОПЛИВА, ЦЕНА, ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ИНДИКАТОР ЛИНИИ
БОЛЛИНДЖЕРА, ИНДИКАТОР МАСД

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является управленческое управленческая деятельность в ООО МТК «Меркурий»

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО МТК «Меркурий», основной деятельностью которой является продажа нефтепродуктов.

Цель работы заключается в совершенствовании процесса принятия управленческого решения в ООО МТК «Меркурий».

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов процесса принятия управленческих решений;
- исследование хозяйственной деятельности предприятия;
- выбор направления на предприятии, требующего совершенствования;
- разработка управленческого решения по совершенствованию выбранного направления деятельности предприятия;
- оценка эффективности разработанного решения.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются законы и нормативные акты Российской Федерации; теоретические положения и исследования,

изложенные в работах отечественных и зарубежных авторов в области экономики, печатные издания и финансовой отчетности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретическое обоснование совершенствования процесса принятия управленческого решения	7
1.1 Сущность процесса принятия управленческого решения в современном менеджменте	7
1.2 Особенности принятия управленческого решения по управлению закупками	12
1.3 Методология обоснования управленческого решения по управлению закупками	14
2 Анализ деятельности ООО МТК «Меркурий»	24
2.1 Анализ внешней среды ООО МТК «Меркурий»	25
2.2 Анализ внутренней среды ООО МТК «Меркурий»	34
2.3 Анализ практики принятия управленческого решения по закупке топлива	42
3 Совершенствование процесса принятия управленческого решения по закупке топлива ООО МТК «Меркурий»	46
3.1 Обоснование необходимости и возможности разработки управленческого решения о закупках в ООО МТК «Меркурий»	46
3.2 Совершенствование методологии этапа прогнозирования по закупкам нефтепродуктов ООО МТК «Меркурий» с учетом индикатора MACD	51
3.3 Оценка рисков и эффективности принятого управленческого решения	57
Заключение	64
Библиографический список	67
Приложение А Анкета экспертов	72

ВВЕДЕНИЕ

В процессе активной деятельности организации под воздействием изменяющихся условий может происходить смена целевых установок, системы ценностей и предпочтений. Одно из основных предназначений компании – решение, стоящее перед ней проблем в соответствии с ее миссией, стратегическими и тактическими целями либо в соответствии с ее концепцией устойчивого развития и выживаемости. Существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия, и реализация тех или иных решений на различных уровнях управления.

Важнейшей составляющей для повышения эффективности организации является повышение качества принимаемого управленческого решения.

Задача повышения качества управленческого решения является актуальной и для предприятия ООО МТК «Меркурий», которое рассматривается как объект в выпускной квалификационной работы.

Целью, данной выпускной квалификационной работы, является совершенствование процесса принятия управленческого решения в ООО МТК «Меркурий».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является управленческая деятельность в ООО МТК «Меркурий».

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов процесса принятия управленческих решений;
- исследование хозяйственной деятельности предприятия;
- выбор направления на предприятии, требующее совершенствование;
- разработка управленческого решения по совершенствованию выбранного направления деятельности предприятия;
- оценка эффективности принимаемого решения.

Выпускная квалификационная работа структурирована следующим образом:

- в первой части работы были изучены теоретические аспекты принятия управленческих решений;

- во второй части проанализирована деятельность ООО МТК «Меркурий», выявлена приоритетная проблема в процессе принятия управленческого решения;

- в третьей части разработано мероприятие по совершенствованию процесса принятия управленческого решения и решению выявленной проблемы.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются законы и нормативные акты Российской Федерации; теоретические положения и исследования, изложенные в работах отечественных и зарубежных авторов в области экономики, печатные издания и финансовой отчетности предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1 Сущность процесса принятия управленческого решения в современном менеджменте

Предпринимательская деятельность обладает собственной особенностью ведения хозяйственной деятельности, которая сопровождается высокими рисками и определяет особенности процесса принятия управленческого решения. На сегодняшний день единой технологии процесса принятия управленческого решения нет, так как любой управляющий имеет свои индивидуальные технологии для развития организации.

На предприятиях управленческие процессы принятия решения реализуются регулярно. Процесс принятия управленческого решения считается основой менеджмента. Управленческие решения принимаются в следующих ситуациях:

- появление новых условий, которые нарушают обычный порядок функционирования организации, а это имеет место регулярно в современном менеджменте;

- в случае, если режим функционирования компании оптимален, то необходимо сохранение созданных условий и развивать конкурентные преимущества на перспективу;

- решение текущих проблем во всех уровнях менеджмента организации, устранение и решение проблем является обычной задачей руководителя любого уровня.

Управленческое решение - результат анализа, оптимизации, прогнозирования, экономического обоснования и выбора с имеющихся альтернативы для достижения конкретной цели системы менеджмента.

Принятие решения как правило различаются тремя факторами: интуиция, рациональность, суждение.

Суждение считается не очень надежным способом принятия решения, потому что здравый смысл встречается крайне редко, хоть и это будет достаточно быстро и недорого. Интуитивный способ решения базируется на том, что выбор человека правильный. Рациональное решение используют с помощью экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Ниже рассмотрена классификация управленческих решений

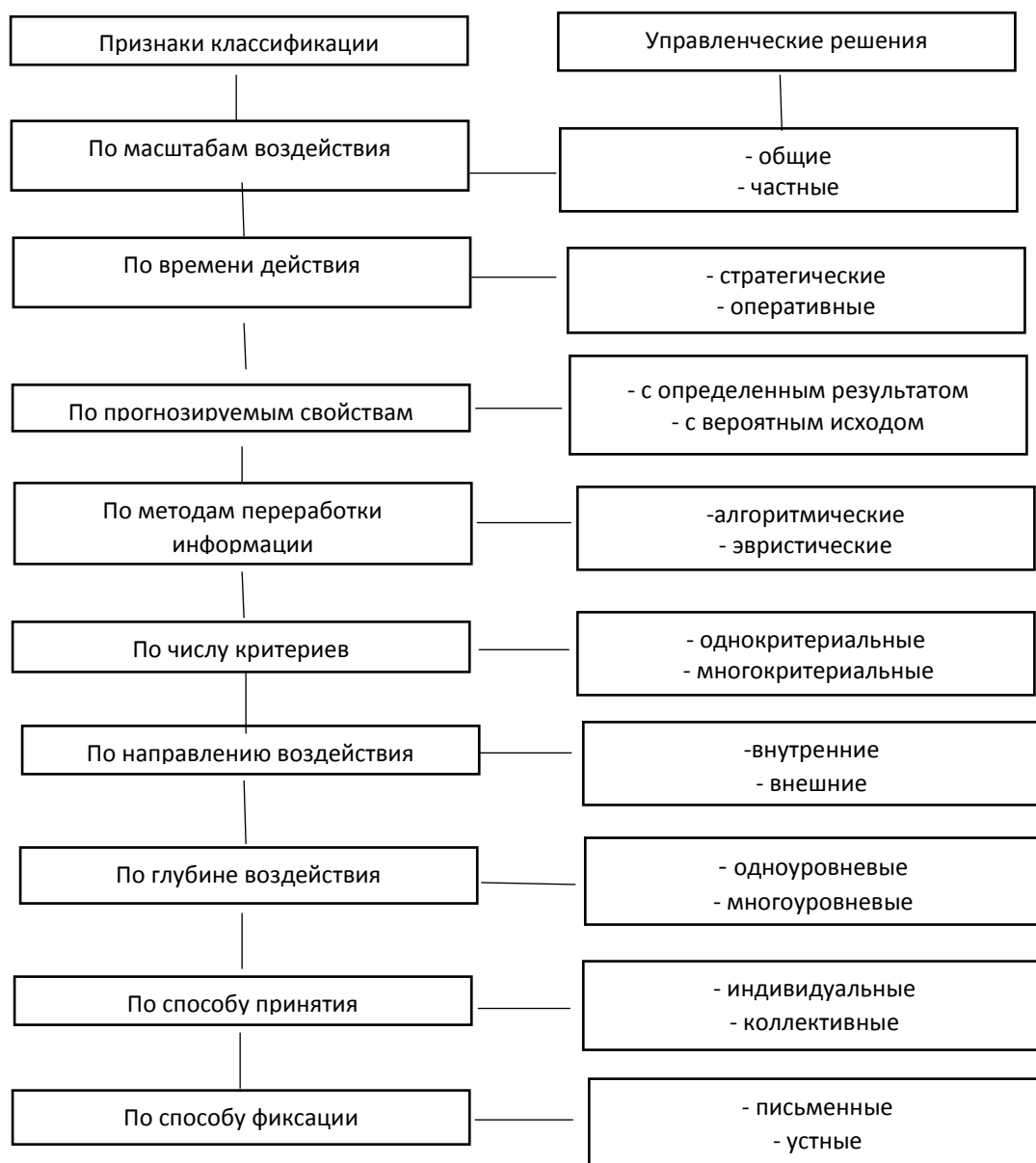


Рисунок 1 – Классификация управленческих решений

Приведенная классификация показывает многообразие управленческих решений, что требует внесения специфики, особенностей каждого типа управленческого решения и учета этих особенностей в

реализации процесса принятия управленческого решения.

Процесс принятия управленческого решения реализуется в следующей последовательности:

- Подготовка управленческого решения. Подготовка предполагает изучение сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде, включает поиск, сбор и обработку необходимой для анализа информации, кроме того, диагностику и конкретизацию проблемы, требующей решения. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения. Могут использоваться разнообразные методы прогнозирования, для выявления основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, которые оказывают влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта.

- принятие решения - на основе существующих данных осуществляется разработка и оценка альтернативных вариантов решений и совокупности действий по их реализации. Создается система критериев выбора оптимального решения из множества допустимых вариантов, проводится выбор и принятие оптимального решения.

- реализация решения. Предполагает осуществление комплекса мероприятий по детализации решения и доведения его до конкретных исполнителей, осуществляется наблюдение и контроль за выполнением мероприятий по реализации решения, вносятся необходимые коррективы и проводится оценка полученного итога.

Для реализации управленческого решения имеется алгоритм, представленные ниже.



Рисунок 2 – Алгоритм принятия управленческого решения

Ниже представлены основные требования, предъявляемые к управленческому решению:

1) Целевая направленность. Решение должно преследовать достижение определенной цели.

2) Обоснованность. Принимаемое решение обязано отображать конкретные закономерности развития объекта и концепции управления им. Решение, противоречащее данным закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что потребует вспомогательного расхода ресурсов и, в соответствии с этим, замедлит развитие организации.

3) Компромиссность. Непосредственно способность принимать решения, видя их недостатки, однако, не позволяя им нейтрализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти управляющие понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем случаются ситуации, когда из-за нехватки данных именно непринятие решения становится единственно правильным способом поведения. В этом случае управляющий возлагает больше надежды на саморегуляцию компании, чем на собственную инициативу.

4) Своевременность. Это значит, что с момента появления проблемной ситуации вплоть до момента принятия решения в объекте управления не должно случиться необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5) Соответствие полномочиям лица, принимающего решение, что считается важным условием директивности принятого решения. Данный момент довольно значим еще и потому, что, принимая решение, управляющий берет на себя ответственность за его результат. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не обязан принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, так как это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6) Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, так как ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7) Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом немаловажно, чтобы цель была достигнута при минимальных расходах, то что делает решение экономным.

Эффективная деятельность компании в настоящее время невозможна без современных технологий, обеспечивающих качество реализуемых управленческих решений. Использование разных методов, таких как: метод

экспертных оценок, прогнозирование, теория игр и т.д., смогут улучшить принятие управленческого решения в организации.

1.2 Особенность принятия управленческого решения по управлению закупками

Принятие управленческого решения по управлению закупками имеет свои особенности.

Управление закупками обладает теоретическим и практическим интересом как проблема, которая требует собственного теоретического и практического решения. Эксперты расценивают систему управления закупками через такие показатели, как:

- обоснование основ построения концепции управления закупками;
- место и значимость системы;
- требования к концепции управления закупками;
- объективные задачи закупочной деятельности;
- функции управления закупками;
- направленность и цели концепции управления закупками;
- свойства управления, характеризующие его вид;
- организационная структура управления;
- методы, ресурсы, технологические процессы, очередность операций и установление элементов управленческой деятельности;
- условие и средства эффективной деятельности;
- продукты системы управления (приказы, планы, схемы, модели, документы и др.).

Управление закупками - деятельность заказчиков и их смежников, выстроенную в соответствии с данными экономической, социальной и иных диагностик по выбору, усовершенствованию и использованию системы целей, содержания, форм и методов планирования, организации, координации и коррекции, контроля, диагностики, мониторинга и аудита в сфере закупок, что не только способствует внедрению новых управленческих подходов, но и влияет на повышение качества закупок.

Принятие управленческого решения по управлению закупками требует специальных подходов, которые обладают соответствующим алгоритмом действий. Алгоритм принятия управленческого решения в сфере закупок, предложен И.П. Гладиминой¹. Этот алгоритм содержит в себе восемь взаимосвязанных между собой этапов.

1) Сбор данных о возможных рисках и проблемах при осуществлении определенной закупки. На этой стадии основное значение имеет анализ внутренней и внешней среды организации, чьи потребности в товарах, работах, услугах легли в основу закупки.

2) Обнаружение и установление причин возникновения той или иной проблемы. На данном этапе осуществляется выполнение таких действий, как:

- обнаружение проблемной ситуации;
- выявление управленческого звена, где возникла проблема;
- формулировка проблемы;
- оценка ее значимости и возможных последствий;
- выявление факторов возникновения проблемы.

3) Формулировка целей решения выявленной проблемы.

4) Выбор сценария решения выявленной проблемы:

- подробное описание предмета управленческого решения;
- установление области изменения переменных факторов;
- установление комплекса требований к содержанию управленческого решения;

- определение критериев эффективности управленческого решения;
- установление ограничений.

5) Разработка вариантов управленческого решения:

- разделение задач на подзадачи;
- поиски идей, которые позволяют найти решение для каждой подзадачи;

¹ Гладиминова И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования, 2015. — № 2.

- создание моделей и проведение расчетов;
- выявление возможных вариантов решений по каждой подзадаче;
- разработка вариантов решения всей задачи.

б) Выбор наилучшего варианта управленческого решения:

- анализ эффективности вариантов управленческих решений;
- оценка влияния неуправляемых параметров.

7) Корректировка и согласование решений. Этот этап включает в себя проработку различных вариантов управленческих решений с исполнителями. После идет согласование управленческого решения с руководством. Этап завершается утверждением решения.

8) Реализация управленческого решения:

- организация рабочего времени;
- осуществление управленческого решения;
- внесение изменений в управленческое решение в ходе его осуществления;
- оценка эффективности принятого и реализованного управленческого решения.

Анализ закупочных практик позволяет отметить следующие ключевые моменты в реализации алгоритма принятия управленческого решения в сфере закупок товаров, работ, услуг для удовлетворения нужд компании:

- ценностная база управленческого решения;
- готовность и стремление к действиям в новых условиях;
- готовность нести ответственность за результат своего управленческого решения.

Учитывая приведенные особенности следует выделить значимость процесса принятия управленческого решения о закупке, которое имеет особое значение в свете задач в выпускной квалификационной работе.

1.3 Методология обоснования управленческого решения по управлению закупками

Методология обоснования управленческого решения по управлению закупкам может быть представлена как технический анализ. Один из главных вопросов, который тревожит компании при закупке товара, о том куда будет двигаться цена: вверх, вниз либо останется на месте – это один из важных показателей. Ответ на этот вопрос можно получить применяя технический анализ.

Технический анализ - метод анализа рынка, в основе которого лежат определенные шаблоны (паттерны), создаваемые массовым поведением участников рынка, что даёт определенные сигналы о том, какое событие на рынке произойдет с большей вероятностью, чем обратное.² Технический анализ – это исследование, определяющее дальнейший курс движения цены и характер этого движения, используя историю уже ранее совершенных сделок, которые отражаются на ценовом графике.

Основные плюсы методологии технического анализа - это простота и наглядность, при этой информация отображается на графиках и легко усваивается, в том числе и новичками. Еще одно из достоинств технического анализа - применимость для более коротких временных интервалов.

Три ключевых принципа, на которых базируется технический анализ:

- Цена учитывает всё. Каждый фактор, который оказывает влияние на цену (экономический, политический, психологический и т.д.) предусмотрен рынком и включен в цену. Соответственно, технический анализ — это универсальный способ анализа рынка.

- Движение цен вниз или вверх подчинено тенденциям. А это значит то, что тенденции можно выявить и описать, а, следовательно, применять в торговле для извлечения доходов.

² Марк Даглас. Зональный трейдинг. (пер. с англ. А. Соколова) – М. : SmartBook : Изд-во «И-трейд», 2015. — 240 с.

- История повторяется. Принципы, действовавшие в прошлом, станут работать на данный момент и в перспективе. Это высказывание предоставляет основание осуществлять не только технический, но и статистический анализ, так как любой трейдер делает собственные заключения, изучая старую информацию.

С помощью этих трех признаков выделяют несколько методов технического анализа:

- классический анализ — определяет альтернативы изменений цены с помощью начертания разных линий и фигур на графике;

- индикаторный анализ — определяет альтернативы изменений цены с помощью математических функций, именуемых индикаторами;

- анализ объемов — устанавливает варианты последующего изменения цены с точки зрения размера сделок, прошедших с активом и приведшим цену к конкретным изменениям;

- свечной анализ — устанавливает варианты развития ценового движения, отталкиваясь от комбинаций японских свечей.

Сигналами в техническом анализе считаются не только линии тренда, линии поддержки, линии сопротивления, но и фигуры на графиках, а также разнообразные индикаторы. Сигналы носят вероятностный характер и могут быть правильными (верными) и неправильными (ложными).

Принято считать, что фигуры на графиках - это следы, оставленные «быками» и «медведями». Выделяют правила, которые традиционно устанавливаются при организации торговли на основе линий трендов:

- покупать при «бычьем» тренде, продавать при «боковом» тренде, на «медвежьем» тренде - заключить сделку «шорт»;

- покупать/продавать в пределах канала из 2-х трендов - диапазона между линиями поддержки и сопротивления;

- покупать/продавать при пробитии линий диапазона.

Классический метод. Его суть заключается в начертании на графике цены линий, которые образуют тренды и демонстрируют направленность

изменения цены, кроме того ценовых уровней, которые показывают зоны наибольшей вовлеченности участников торгов и фигур, характеризующие возможные варианты продолжения, неопределенности либо ранее имеющейся тенденции.



Рисунок 3 – Классический метод

Зрительно можно объединить поочередно меняющиеся минимумы и максимумы и отметить восходящие и нисходящие тренды, а также боковики. При этом тенденции ранее демонстрировали не только направление тренда, но и темп его изменения (по углу наклона), а также диапазон ценовых колебаний и их характер. В рамках тенденции ценовые волны внутри тренда могут быть схожи между собой.



Рисунок 4 – Минимум и максимум тренда

Благодаря линиям, связывающим цены конфигурации минимумов и максимумов, выделяют фигуры технического анализа, которые могут помочь понять, что скорее всего произойдет с тенденцией, зависимо от места

нахождения и характера образования. Данная фигура продолжения, неопределенности и разворота тенденции.

Основными фигурами продолжения тенденции считаются флаг и вымпел. Логика их формирования состоит в следующем: крупные члены торгов желают докупить позиции на привлекательных условиях, в случае если цена относительно беспрепятственно движется по тенденции и сохраняется основной драйвер, который ее движет (с точки зрения технического анализа цена предусматривает и фундаментальные факторы). Таким образом, на графике эти фигуры представляются резким ценовым движением (древко) с последующим добором позиций (полотнище) и последующим импульсом в сторону движения, размер которого уже характеризуется как шириной полотнища, так и древка.



Рисунок 5 – Восходящая тенденция

Основная фигура неопределенности — треугольник. Он образовывается в случае равенства сил покупателей и продавцов, в следствии

чего направление дальнейшего импульса неясно. На графике треугольник образуется соединяющимися минимумами и максимумами, и угасающей амплитудой колебаний, которая свидетельствует об усталости участников торгов.



Рисунок 6 – Треугольник

Более известные фигуры разворота — голова и плечи, а также кратные вершины (основания). Главная закономерность данной группы фигур — в неспособности пока еще преобладающей группы модернизировать собственный ценовой экстремум из-за перехода инициативы к группе-оппоненту. На графике данные фигуры находятся в завершении тренда и образованы необновляющимися ценовыми вершинами с допускаемой сменой направления.



Рисунок 7 – Голова и плечи

Индикаторный анализ. К данному способу технический анализ относят математические функции, которые делят на трендовые индикаторы и контртрендовые (осцилляторы).

К трендовым индикаторам относят разные модели, показывающие направление основной тенденции, сглаженной от сильной волатильности. Главная значимость этих методов - доказательство наличия или отсутствия выраженной тенденции, а также идентификации ее создания или завершения действия.

Существует два ключевых вида трендовых индикаторов: скользящие средние (Moving Average) и ADX. Математически они рассчитываются по-разному, но служат единой цели — идентификации главной тенденции и совершении сделок в ее направлении.



Рисунок 8 – Скользящая средняя

Математические методы определения как необоснованно высоких (перекупленных), так и необоснованно низких (перепроданных) цен относительно предшествующих диапазонов движения, относятся к группе осцилляторов.

В каждой тенденции имеются периоды роста и снижения, то есть вероятность покупки по низкой цене и продажи по достаточно высокой цене.

Два ключевых осциллятора — это RSI (Relative Strength Index) и Stochastic Oscillator. Они демонстрируют положения цены в рамках

сформировавшихся последовательно сменяющихся диапазонов колебания цен. Трендовые индикаторы и осцилляторы зачастую применяют в сочетании друг с другом.



Рисунок 9 – RSI

Трендовые указатели используются в качестве фильтра, т.е. на растущем рынке исключаются продажи, а на падающем — покупки. Осцилляторы используются для наиболее четкого подбора максимально привлекательной цены.

Анализ объемов торгов. Анализ объема торгов в настоящее время уделяется всё больше внимания. Его проводят как в классическом техническом анализе, так и в появляющихся новых методах.

Значение объемов торгов сложно переоценить. А рассматривать его предпочтительно в сочетании с другими методами технического анализа.



Рисунок 10 – График цены и объема

Свечной анализ. Данный способ появился еще в Средние века. Суть метода: прогнозирование цены на базе специальных комбинаций японских свечей относительно друг друга. Исследование свечей и их комбинации дает возможность заглянуть в «анатомию» тренда и осознать, как он организован. В свечном анализе также выделяют отдельные свечи, обладающие определенной смысловую нагрузку в связи с месторасположением в тренде.



Рисунок 11 – Харами

Любой из методов технического анализа основывается на принципах и стремится определить равенство сил потребителей и продавцов, потому что непосредственно данный баланс показывает, будет возрастать цена, падать или находиться на месте.

Использовать какой-то один метод и руководствоваться только лишь им – неверный подход. Любой из методов технического анализа имеет свои сильные и слабые стороны. По этой причине правильный путь для начинающих трейдеров – исследовать все аспекты и совмещать основные методы технического анализа в правильных пропорциях.

В целом по теоретической части выпускной квалификационной работе можно сделать следующие выводы.

Процесс принятия управленческого решения является ключевым процессом в современном менеджменте. Алгоритм процесса принятия управленческого решения представлен следующим образом

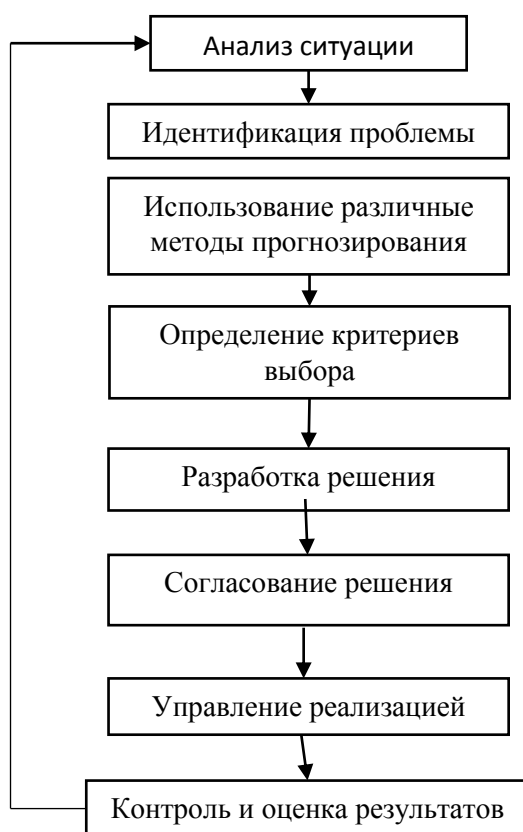


Рисунок 12 – Алгоритм принятия управленческого решения

Эффективная деятельность предприятия во многом зависит от осуществления определенной последовательности действий.

В качестве вывода в теоретической части выпускной квалификационной работы можно сказать то, что управленческое решение в сфере закупок имеет определенные особенности при подготовке принятия решения, методология нацелена на прогнозирование исходов разрабатываемого управленческого решения.

Данный вывод является основной предпосылкой, определяющей задачи выпускной квалификационной работы в практической части.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МТК «МЕРКУРИЙ»

ООО МТК «Меркурий», 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Б. Хмельницкого 31.

Телефон/факс: +7 (4162) 310-310 (Многоканальный).

E-mail: info@amtsb.ru.

Сайт: гсм28.рф.

Генеральным директором является Нестеренко Максим Игоревич, а коммерческим директором является Филипченко Павел Игоревич.

ООО МТК «Меркурий» – это молодая и динамично развивающаяся компания, основным направлением деятельности которой является продажа нефтепродуктов высокого качества на территории Амурской области. Предприятие занимает 221 место по выручке в амурском регионе, 2 место в отрасли.

Основным видом деятельности компании является торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами. Также ООО МТК «Меркурий», работает еще по 34 направлениям. Размер уставного капитала 30 000 руб.

Компания ООО МТК «Меркурий», принимала участие в 45 торгах из них выиграла 23. Основным заказчиком является Амурской Области «Аэропорт Благовещенск», ГУП.

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью Международная Торговая Компания «МЕРКУРИЙ». При регистрации 24.09.2010 года, предприятию присвоен ИНН 2801151510, КПП 280101001, ОГРН 1102801006549, ОКПО 61408525. На рынке с 2016 года.

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

- дизельное топливо летнее, зимнее, арктическое;
- бензин 80, 92, 95;
- авиационный Керосин ТС-1;

- масло М10ДМ и М10Г2К.

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

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

Компания ООО МТК "Меркурий" регулярно расширяет свои возможности, осваивая новые технологии. Компанию отличает прежде всего инновационный подход, профессиональные сотрудники и высокотехнологичный контроль над работой. Всё это позволяет эффективно работать предприятию.

ООО МТК «Меркурий» старается предоставлять только качественные нефтепродукты, чтобы быть для клиентов надёжным поставщиком.

2.1 Анализ внешней среды ООО МТК «Меркурий»

Факторы макроокружения оказывают прямое и немедленное воздействие на деятельность организации.

Для выявления факторов, которые оказывают влияние на ООО МТК «Меркурий», составим PEST-анализ для ООО МТК «Меркурий».

Таблица 1 - PEST-анализ внешней среды ООО МТК «Меркурий»

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none">- Нестабильная политическая обстановка;- Ужесточенная политика в отношении защиты окружающей среды;- Изменение порядка проведения и условий государственных тендеров;- Слабое регулирование конкуренции в отрасли	<ul style="list-style-type: none">- Рост темпа инфляции;- Тарифы на транспортировку;- Высокая волатильность цен на топливо;- Изменение структуры налогообложения
Социальные	Технологические

- Требования к качеству продукта	- Использование новых технологий; - Новые системы автоматизации логистики
----------------------------------	--

Рассмотрим каждый аспект внешней среды отдельно. Политические факторы:

1) Нестабильная политическая обстановка в стране мешает развитию деятельности, увеличивает имущественные, операционные, финансовые риски.

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

3) Изменение порядка проведения и условий государственных тендеров. Важная часть деятельности компании заключается в обслуживании государственных заказов. Данный фактор, скорее всего, будет опасностью для компании, например, как в случае ужесточения требований предприятию будет либо сложно соответствовать требованиям, либо невыгодно браться за аналогичную заявку, а в случае упрощения процесса это завлечет большое количество компаний-конкурентов.

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

Экономические факторы:

1) Рост темпа инфляции. Этот фактор действует негативно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на топливо.

2) Тарифы на транспортировку. Основные регионы нефтедобычи в РФ удалены от ведущих рынков сбыта нефти и нефтепродуктов. Вследствие этого доступ нефтяных компаний к рынкам находится в зависимости от степени развитости транспортной инфраструктуры, а еще от способности доступа к ней. В связи с этим цена транспортировки нефти и нефтепродуктов является важным фактором, влияющим на чистую прибыль.

3) Постоянство изменения тарифов на топливо. При увеличении цен появляется угроза для компании, так как одним из основных используемых ресурсов считается автомобильное топливо, при повышении цен на которое затраты компании значительно вырастут.

4) Изменение структуры налогообложения. Может быть как возможностью, так и угрозой, в зависимости от направленности вносимых перемен.

Социальные факторы:

1) Качество топлива (соответствие ГОСТ).

Технологические факторы:

1) Внедрение новых технологий. ООО МТК «Меркурий» стремится усовершенствовать технологию, что может привести к понижению времени и потерь, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом.

2) Новые системы автоматизации логистики. Одним из ведущих конкурентных преимуществ в автотранспортной ветви считается налаженная система логистики, и возникновение новых технологий в данной области окажет значительное влияние на работу фирмы.

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

Экономическая среда влияет на деятельность ООО МТК «Меркурий». Экономическая ситуация в стране не отличается постоянством, так как снижается платежеспособность населения. Также динамика

роста рынка нефтепродуктов замедлена, а по ряду пунктов прослеживается тенденция спада.

Возрастание стоимости неизбежно с каждым годом, так как этот сектор рынка значительно облагается налогами, а при данной налоговой ставке растет, что неблагоприятно станет сказываться на добыче нефти. Это может привести к увеличению ее себестоимости и снижению рентабельности для нефтяных организаций — последствиями чего, будет увеличение цены на топливо.

Основные налоги:

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

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

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

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

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

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

Происходит совершенствование спецтехники для автотранспортной перевозки нефтепродуктов (цистерны, насосное оборудование и т.д.). Довольно высокая стоимость современного оборудования для автомобильной транспортировки нефтепродуктов обуславливает естественное стремление эксплуатировать эту технику как можно на больший срок.

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

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

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

При перевозке на любом виде транспорта возможен разлив топлива. При транспортировке трубопроводом, железнодорожным или автомобильным транспортом разлив нефти попадает на почвы. При сжигании в качестве топлива выделяется большое количество углекислого газа, оксид азота, различные сернистые соединения. Для сокращения нанесения вреда окружающей среде ООО МТК «Меркурий» имеет автоцистерны, которые

отличаются особой надежностью. Также транспорт имеет экологический стандарт Евро 5, регулирующий содержание вредных веществ в выхлопных газах.

Законодательная среда (это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые оказывают влияние на предприятие и ограничивают свободу действий) регулирует деятельность ООО МТК «Меркурий».

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

Государство пытается «регулировать» цены на топливо в РФ.

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

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

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

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

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

Конкуренты организации.

Для оценки конкурентных преимуществ была использована модель Портера. Для этого была создана анкета для экспертов. В данном опросе

участвовало 3 эксперта: генеральный директор, коммерческий директор и главный бухгалтер (Приложение А).

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

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

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

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

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

Ниже представлена таблица 2, где представлена оценка конкурентоспособности ООО МТК «Меркурий». В ней представлены описания по каждому параметру и его повышение эффективности.

Таблица 2 – Оценка конкурентоспособности

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

			потребителя оператором. с
Угроза потери текущих клиентов	Средний	При уходе клиентов происходит потеря продаж. Неудовлетворённость текущим уровнем работ.	Повышение качества предоставляемых услуг.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков.	Поддерживать отношения

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

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

S_n – средняя сумма рангов

a_1 и a_n – первый и последний фактор

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

α_j – вес фактора

r – значимость фактора (ранги)

n – общее число факторов

β_j – относительная величина по каждому показателю

Таблица 3 – Сравнение конкурентов

Привлекательность рынка	r	α_i	ООО МТК «Меркурий»		ООО «ТРАНСОЙЛСЕРВИС»		АО «ННК-Амурнефтепродукт»	
			β_j	$\alpha_j \beta_j$	β_j	$\alpha_j \beta_j$	β_j	$\alpha_j \beta_j$
Размер рынка	3	0,17	3	0,51	4	0,68	5	0,85
Темп роста	2	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57

рынка								
Географическое преимущество	4	0,14	3	0,42	3	0,42	5	0,7
Стоимость	1	0,22	3	0,66	5	1,1	2	0,44
Чувственность к ценам	5	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Размер ключевых сегментов	6	0,08	2	0,16	3	0,24	5	0,4
Цикличность рынка	7	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Важность внешних рынков	8	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Итого				3,81		3,67		3,61
Факторы особенности конкуренции								
Ценовая политика	1	0,33	3	0,99	3	0,99	5	1,65
Ассортимент	5	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
Качество ПО	2	0,27	5	1,35	3	0,81	5	1,35
Технологическое преимущество	3	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1
Гибкость	4	0,13	5	0,65	4	0,52	1	0,13
Итого				3,87		3,4		4,27
Финансово-экономические факторы								
Барьеры входа и выхода из отрасли	4	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Уровень загрузки производственной мощности	3	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Отраслевой уровень рентабельности	1	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Структура отраслевых затрат	2	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8

Итого				2,9		2,9		2
Социально-психологические факторы								
Социальная среда	4	0,1	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Юридическое ограничение бизнеса	2	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Имидж	3	0,2	5	1	2	0,4	4	0,8
Качество ПО	1	0,4	5	2	3	1,2	4	1,6
Итого				4,7		2,7		3,3

На основе данных таблицы построим диаграмму конкурентов рассматриваемых фирм по значениям каждого показателя с учетом веса.

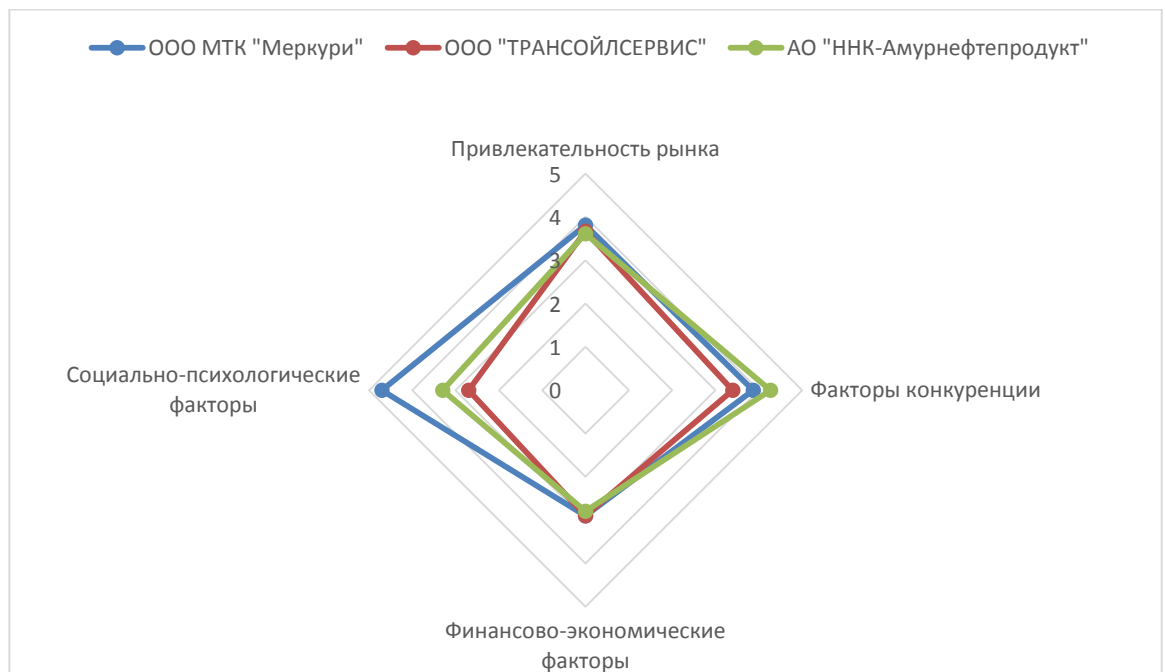


Рисунок 13 - Диаграмма конкурентов

Площадь занимаемого многоугольника у предприятий практически одинаковая, значит конкурентоспособность между этими предприятиями высокая. Ярко выражена высокая конкурентоспособность у ООО МТК «Меркурий» по социально-психологическому фактору. Наибольший балл по этому фактору по имиджу и качеству программного обеспечения. Самый маленький вес у финансово-экономического фактора.

2.3 Анализ внутренней среды ООО МТК «Меркурий»

Анализ внутренней среды раскрывает те возможности, тот потенциал, на который фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения своих целей, позволяет лучше уяснить цели компании, более, верно, сформулировать миссию.

Для начала рассмотрим миссию, цель, задачи и ценности ООО МТК «Меркурий».

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

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

Задачи:

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

Ценности:

- 1) «Честность». Мы всегда честны перед нашими клиентами, поставщиками.
- 2) «Профессионализм». Профессионализм - основа нашей деятельности. Он способствует поддержанию безупречной репутации.
- 3) «Развитие области». Улучшая качество своего сервиса, мы способствуем развитию Амурской области
- 4) «Персонал». Персонал – наша настоящая ценность. Создаем благоприятные условия, для комфортной работы.
- 5) «Открытость». Мы открыты ко всему новому.
- 6) «Уважение». С Уважением относимся к клиентам и поставщикам.

7) «Безопасность». Обеспечиваем полную безопасность для людей и окружающей среды.

8) «Эффективность». Мы делаем все возможное, чтобы добиться максимального результата.

9) «Качество». Мы стараемся соответствовать запросам клиентов, систематически улучшая свойства и характеристики оказываемых услуг.

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

Можно сделать вывод, что ООО МТК «Меркурий» старается предоставлять только качественные нефтепродукты, чтобы быть для клиентов надёжным поставщиком.

Рассмотрим основные факторы, которые оказывают влияние на внутреннюю среду ООО МТК «Меркурий».

Маркетинговый фактор охватывает все процессы по реализации, сбыту, стратегии продукции.

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

- дизельное топливо летнее, зимнее, арктическое;
- бензин 80, 92, 95;
- авиационный Керосин ТС-1;
- масло М10ДМ и М10Г2К.

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

- перевалка;
- хранение;

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

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

В продаже нефтепродуктов на предприятия происходят колебания, зависящие от сезона. Сезонность наблюдается у многих категорий клиентов:

- сельхозтоваропроизводители более активны в декабре и в период с марта по ноябрь;
- строительные компании с апреля по ноябрь;
- авиапредприятия, незначительно увеличивают потребление летом;
- предприятия, использующие топливо для отопления, пик спроса с октября по апрель;
- обслуживающие и транспортные предприятия относительно равномерны.

Благодаря охвату разных сфер колебание спроса выражено не явно, но преобладает с марта по декабрь.

ООО МТК «Меркурий» проявляет себя как надежный поставщик, выполняющий поставки своевременно. Отзывы о работе можно прочитать на их сайте. Многие покупатели становятся постоянными.

Производственный фактор рассматривает процессы предприятия с использованием технологий.

ООО МТК «Меркурий» старается не отставать от новых технологий. Компания имеет доступ к новым материалам и инструментам, которые не зависят от ограниченного числа поставщиков. Для улучшения качества услуг предприятие имеет новые автомобили и автоцистерны, которые отличаются низкой стоимостью обслуживания, особой надежностью, тем самым обеспечивают безопасность и наносят меньший вред окружающей среде.

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

На предприятии существует система контроля качества:

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

Анализ кадров изучает взаимодействия между высшим руководством и сотрудниками организации, найма рабочей силы, обучение и карьерный рост, характер отношений между сотрудниками.

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

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

Руководство организации предоставляют комфортные условия труда и дают возможность для профессионального развития. В ООО МТК «Меркурий» имеется корпоративная жизнь: профессиональные праздники, корпоративные мероприятия (Новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.). Сотрудникам могут предоставляться какие-либо бонусы (материальная

помощь по случаю значимых событий в жизни). Руководители организации приветствуют и поощряют мероприятия по сближению коллектива.

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

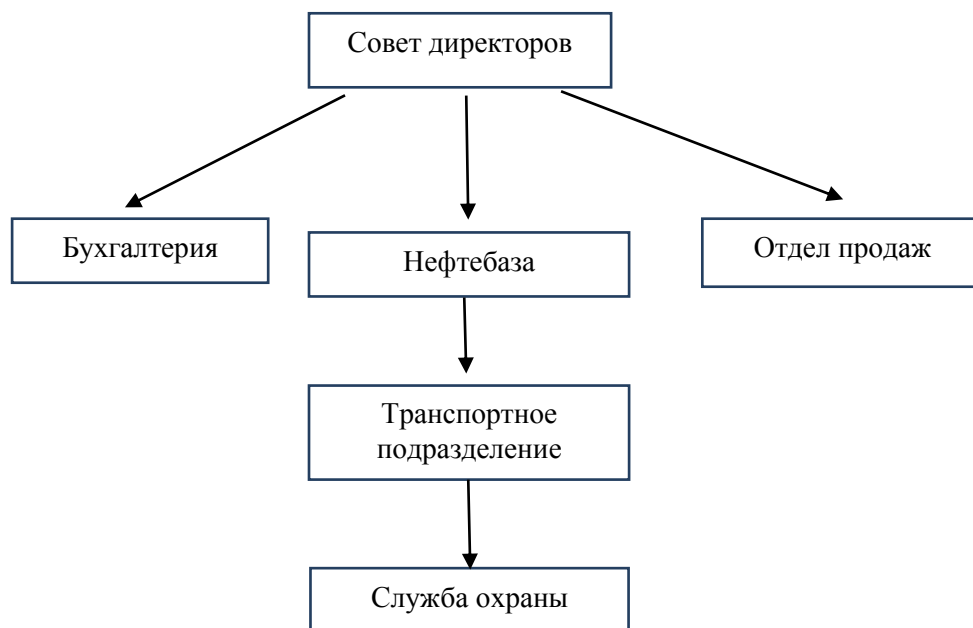


Рисунок 15 - Организационная структура ООО МТК «Меркурий»

Структура в ООО МТК «Меркурий» линейная. Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

Совет директор состоит 3 учредителей компании. Они обеспечивают выполнение всех задач, стоящих перед предприятием, и несут за это полную

ответственность, контролируют деятельность подчиненных подразделений, отвечают за соблюдение производственной, финансовой дисциплин. В своей работе руководствуются действующим законодательством. Бухгалтерия обеспечивает организацию бухгалтерского учёта на фирме и несёт ответственность за формирование учётной политики. Сотрудники нефтебазы занимаются приёмом, хранением, перевалкой с одного вида транспорта на другой и отпуска нефтепродуктов. На парк автотранспорта, позволяющий производить любые грузоперевозки по Амурской области. Основная задача службы охраны — предприятию работает транспортное подразделение, которое имеет свой это поставить под надёжную защиту ведущие отношения предприятия как внутри него, так и в сфере его предпринимательской деятельности.

Далее рассмотрим финансовую устойчивость и платёжеспособность ООО МТК «Меркурий».

Таблица 4 – Данные об экономической деятельности ООО МТК «Меркурий»

Показатели	Значение показателя по годам		Абсолютный прирост	Темп роста, %	Темп прироста, %
	2017 г.	2018 г.			
Выручка	262292	478335	216043	182,4	82,4
Себестоимость	259935	466813	206878	179,6	79,6
Процент к уплате	-	1026	1026		
Прочие доходы	183	354	171	193,4	93,4
Прочие расходы	485	2199	1714	453,4	353,4
Налоги на прибыль	434	1736	1302	400,0	300,0
Чистая прибыль	1621	6915	5294	426,6	326,6

По данным представленным в таблице 4 видно, что все показатели с каждым годом растут, что говорит о развитии ООО МТК «Меркурий».

В следующей таблице 5 представлены данные о затратах ООО МТК «Меркурий».

Таблица 5 – Затраты

Тыс. руб.

Показатели	Значение показателя по годам			Абсолютный прирост		Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Материальные	455	791	2268	336	1477	173	268	73	168
ЗП	20	139	481	119	342	695	346	595	246
Амортизация ОФ	2	253	1321	251	1068	12650	522	12550	422
Налоги	478	850	1633	372	783	177	192	77	92
Прочие затраты	3473	7807	6683	4334	-1124	224	85	124	-15

Данные в таблице 5 показывают, что материальные затраты, заработная плата, амортизация основных фондов, налоги с каждым годом увеличивались. Прочие затраты на 2018 г. сократились по сравнению с 2017 г. на 1124 тыс. руб. На это повлияло, например, расходы на услуги банка, оплата государственных пошлин и т.д.

На основе вышеупомянутых данных внутренней и внешней среды составим SWOT-анализ.

Таблица 6 – SWOT – анализ ООО МТК «Меркурий»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Хорошая репутация покупателей; - Современные технологии; - Надежные партнеры; - Широкий ассортимент услуг; - Высокое качество предоставляемых услуг; - Высокое качество нефтепродуктов; - Наличие сайта; - Возможность продажи топлива через электронную площадку; - Обеспеченность запасами; - Индивидуальный подход к клиентам; - Гибкость; 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая ценовая политика, зависящая от мировых цен на нефтепродукты; - Вопросы снабжением сырьем зависимы от поставщиков, мировых стандартов. - Дефицит квалифицированных кадров; - Нехватка оборотных средств; - Долгая поставка топлива (около 40 дней); - Отсутствие возможности влияния на себестоимость топлива.

- Ответственность за договоренность; - Открытость, честность.	
Возможности	Угрозы
- Ослабление позиций фирм-конкурентов; - Сотрудничество с другими компаниями; - Реклама, улучшение связи с общественностью; - Увеличение числа потребителей; - Выход на новые рынки. - Опыт закупки топлива через торговые площадки; - Взаимодействие с Правительством Амурской области; - Участие в принятии решений по вопросам снабжения нефтепродуктами Дальнего Востока; - Аккредитация на СПбМТСБ и участие в биржевых торгах; - Увеличение автопарка.	- Активность конкурентов (программы продвижения, дополнительные услуги); - Изменение политики поставщиков; - Ужесточение экологических требований; - Рост инфляции; - Вмешательство государство.

По данной таблице можно сделать вывод, что слабые стороны и угрозы в ООО МТК «Меркурий» имеются из-за того, что компания не может влиять на внешнюю среду. Совершенствование или развитие этих аспектов, дают определенную трудность.

2.3 Анализ практики принятия управленческого решения по закупке топлива ООО МТК «Меркурий»

Процесс принятия управленческого решения по закупке топлива ООО МТК «Меркурий» представлен на рисунке 14.

На первом этапе происходит мониторинг складских остатков. ООО МТК «Меркурий» оценивает на сколько компания обеспечена запасами топлива для эффективной работы, оценивает состояние продукта для дальнейшего использования. Если имеется нехватка какого-либо топлива, то фирма рассчитывает необходимое количество для закупки новой партии нефтепродуктов.

После компания выбирает, как и через кого получить топливо: поиск нового поставщика, работа с предыдущими поставщиками, закупка через биржу. Поиск нового поставщика происходит через Интернет и дополнительные каналы связи. Закупки через биржу проходят по специально

установленным правилам в заранее определенном месте и в определенное время. Чаще всего ООО МТК «Меркурий» закупает топливо через проверенных на своем личном опыте поставщиков.

На следующем этапе подается заявка на закупку топлива, где обязательно указывается наименование продукта, требуемое количество топлива, станция назначения, цена. Если поставщик и покупатель устраивают все условия, выдвинутые с обеих сторон, то подписывается договор, если нет, то цикл повторяется до тех пор, пока не придут к общему соглашению.

Когда будет заключен договор, происходит оплата заказа по расчетному счету. Если поставщик не выполняет условия по договору, то покупатель может потребовать компенсацию в виде денежной выплаты и расторгнуть договор.

После определенного времени на станцию назначения приходит продукция, и покупатель принимает его вместе со всеми документами. Товар направляется на склад, а там его распределяют на продажу, на потребление или на хранение.

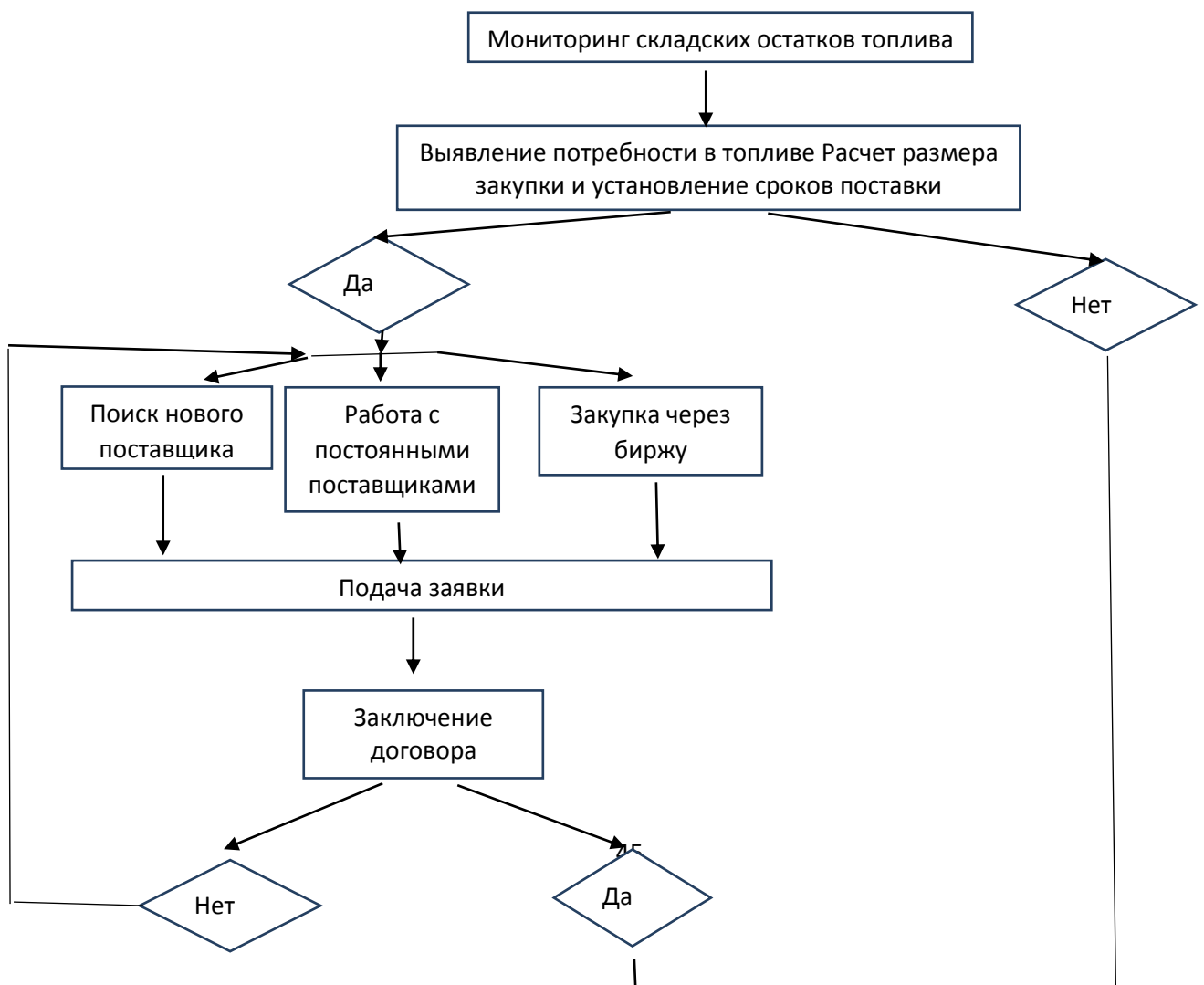


Рисунок 15- Процесс закупки топлива в ООО МТК «Меркурий»

Решение о закупке топлива принимают генеральный директор и коммерческий директор. На рисунке процесс закупки топлива ООО МТК «Меркурий» отсутствует этап анализа и прогнозирования цены. Основной задачей при этом является выбрать удачную дату закупки и найти надёжного поставщика с качественным топливом с учетом изменения цены.

Рынок нефтепродуктов очень непредсказуем. Рассмотрим факторы, влияющие на рост стоимости топлива:

- динамика мировых цен;
- отраслевые издержки;
- инфляция;
- сезонность спроса
- ремонт на нефтеперерабатывающих заводах;
- объем выпуска топлива.

Вопрос ценообразования на рынке топлива является одним из важных в экономике России, так как цены на бензин, дизель, керосин с каждым годом становятся выше.

Для ООО МТК «Меркурий», который занимается продажей

нефтепродуктов, этот вопрос является ключевым в их деятельности. Соответственно, организация должна применять различные методы для прогнозирования цены в дальнейшем, чтобы закупка и продажа топлива не привела к банкротству.

По второй главе выпускной квалификационной работы можно делать следующие выводы.

Факторы макроокружения оказывают прямое и немедленное воздействие на ООО МТК «Меркурий». На рынке в Амурской области присутствует достаточное количество игроков, которые стремятся увеличить число клиентов, для увеличения прибыли. Из-за экономических факторов, цена на топливо имеет высокую волатильность. Качество нефтепродуктов должно обязательно соответствовать ГОСТ.

ООО МТК «Меркурий» проявляет себя как надежный поставщик, выполняющий поставку своевременно. Компания старается увеличить объем продаж расширяя географию поставок, улучшая деловую репутацию и улучшая услуги, связанные с поставкой топлива.

ООО МТК «Меркурий» имеет свой процесс принятия управленческого решения по закупкам, недостатком которого является отсутствие должного прогнозирования цен на топливо.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ЗАККУПКЕ ТОПЛИВА ООО МТК «МЕРКУРИЙ»

3.1 Обоснование необходимости и возможности совершенствования разработки управленческого решения о закупках ООО МТК «Меркурий»

Проблема обоснования принятия управленческого решения о закупке топлива является актуальной для ООО МТК «Меркурий».

В предыдущей главе был рассмотрен процесс принятия управленческого решения о закупке топлива, осуществляемый ООО МТК «Меркурий». Учтены все специфические особенности процесса. Недостатком сегодняшнего процесса принятия управленческого решения по закупкам в организации является то, что не применяются методы прогнозирования для организации управления закупками нефтепродуктов.

Генеральный и коммерческий директора должны выбрать такой период для закупки, чтобы остаться в плюсе после сбыта топлива.

В результате теоретической методологии по процессу принятия управленческого решения, что приведена в 1 главе выпускной квалификационной работы, пришла идея о совершенствовании процесса принятия управленческого решения по закупкам для ООО МТК «Меркурий». Совершенствование будет касаться этапа подготовки решения, а именно прогнозирования целевых показателей разрабатываемого управленческого решения. Относительно организации процесса принятия управленческого решения по закупкам в ООО МТК «Меркурий» (рисунок 14) будет соответствовать установлению даты закупки. Методология прогнозирования цены и оптимизация сроков поставки была рассмотрена в пункте 1.3 так называемого «технического анализа».

Технический анализ является одним из востребованных инструментов на финансовых рынках, который позволит ООО МТК «Меркурий» прогнозировать колебания цен для правильного принятия управленческого решения. В методологии технического анализа в качестве индикатора был выбран «полосы Боллинджера».

Исходя из основных постулатов технического анализа, которые сформулировал Эрик Л. Найман, а именно: рыночная цена учитывает все; рынок подчиняется тенденциям; рынок закономерен, мы остановимся на третьем постулате. Будем руководствоваться тем, что история циклична, т.е. имеет свойство повторяться, цены на нефтепродукты имеют высокую волатильность, тем самым повторяя свое движение.

Полосы Боллинджера – мощный анализатор, базирующийся свой прогноз на основе волатильности цен. Он состоит из 3-х линий:

- простая скользящая средняя;
- верхняя линия;
- нижняя линия.

В качестве обоснования целесообразного принятия модели Боллинджера ниже показаны возможности прогнозирования цен на топливо поставляемое ООО МТК «Меркурий» с разных заводов.

На рисунке 15 виден восходящий тренд, другими словами «прогулка вдоль полосы». На графике цена ненадолго касается границы, немного отскакивает и снова движется в прежнем направлении. После линии Боллинджера расширились, что говорит о волатильности цены.

На рисунке 16 видно букву «М» - это говорит о том, что цена поменяет направление, в данном случае пойдет вниз. Расширение полос говорит о колебании цен.

На рисунке 17 рассмотрено дизельное топливо летнее станции Комбинатская. Здесь видно, что коридор сужается аналогично уменьшению волатильности, и цены резко меняются.

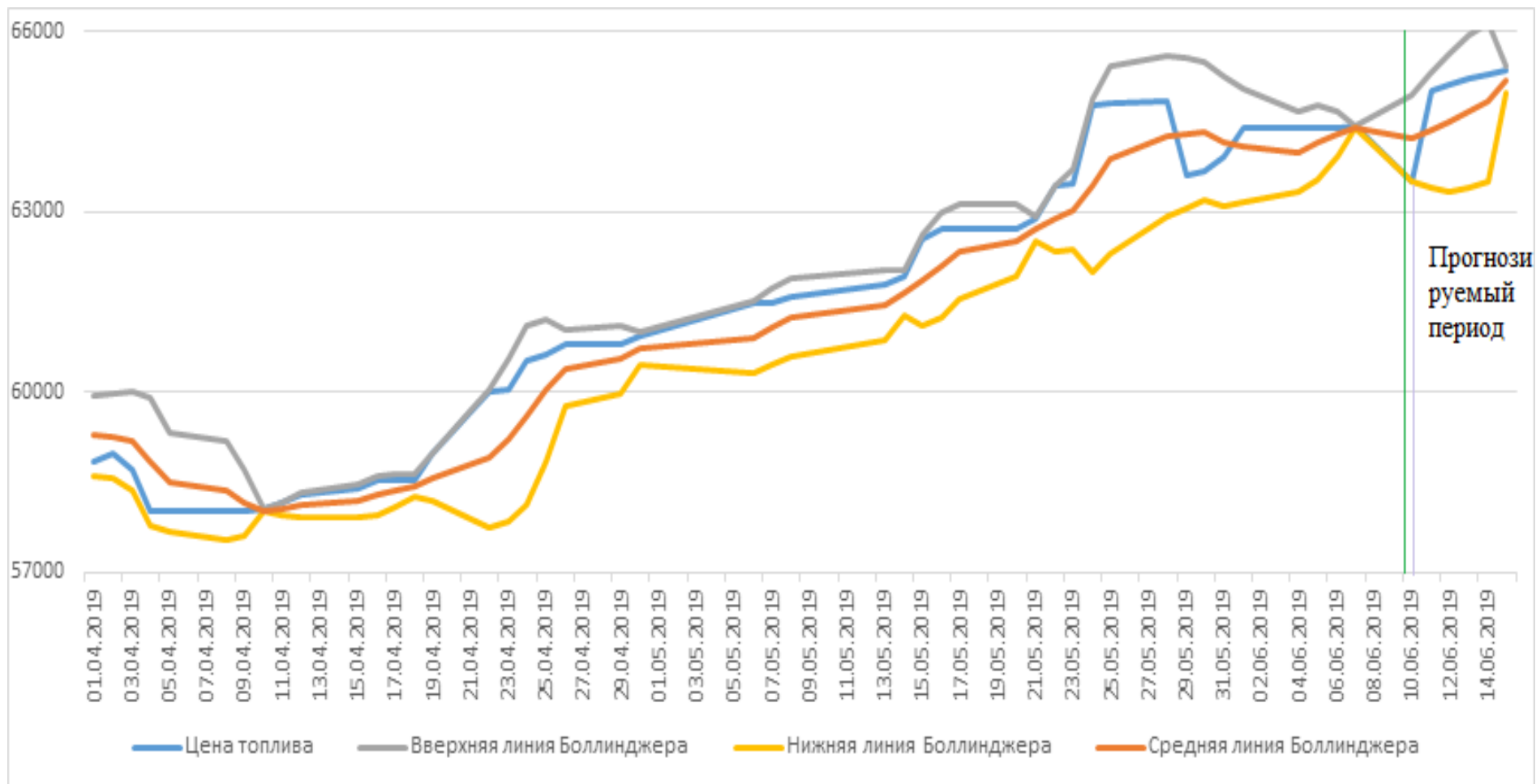


Рисунок 16 – Рисунок 5 – Динамика цен на АИ-92 с помощью индикатора линии Боллинджера

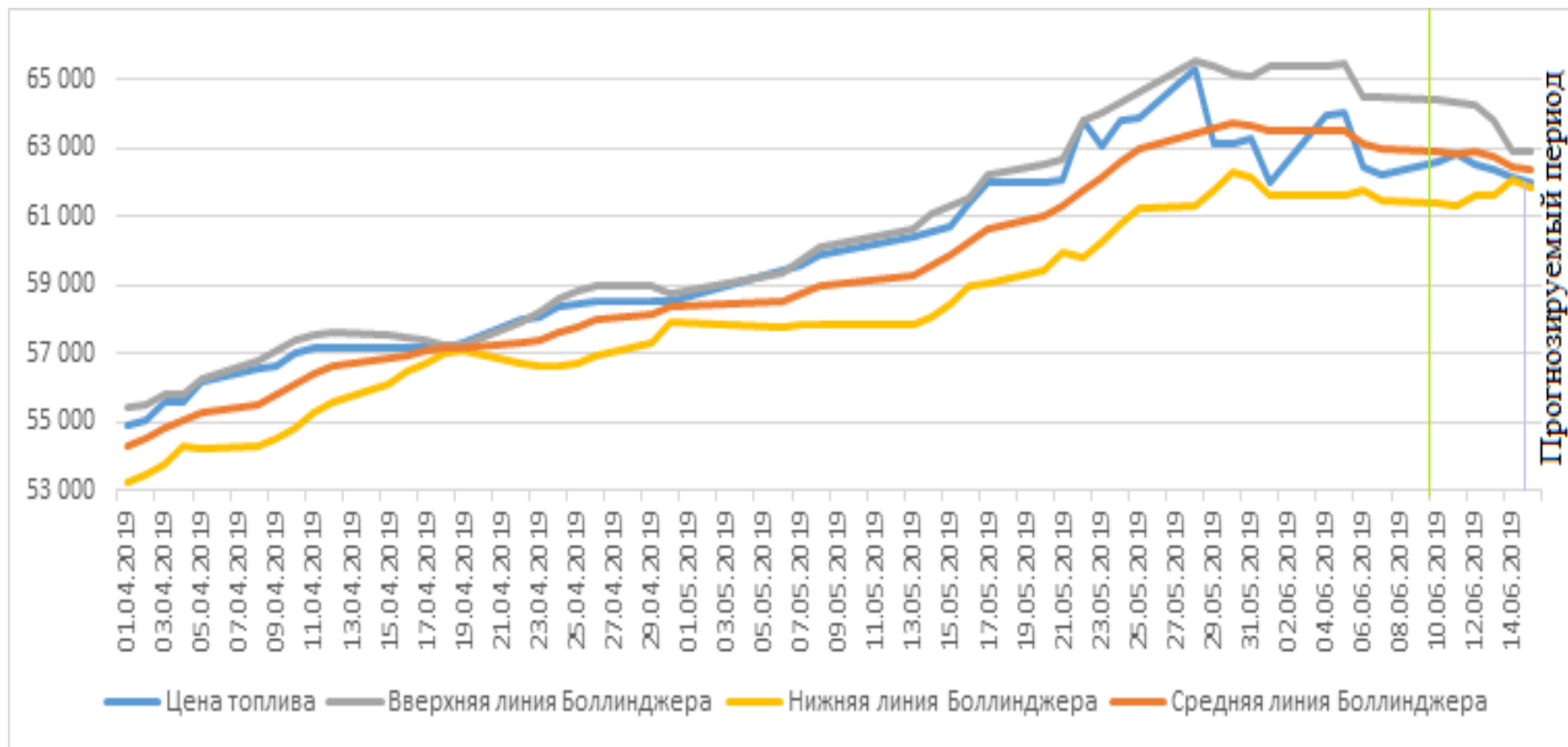


Рисунок 17 - Рисунок 5 – Динамика цен на АИ-95 с помощью индикатора линии Боллинджера

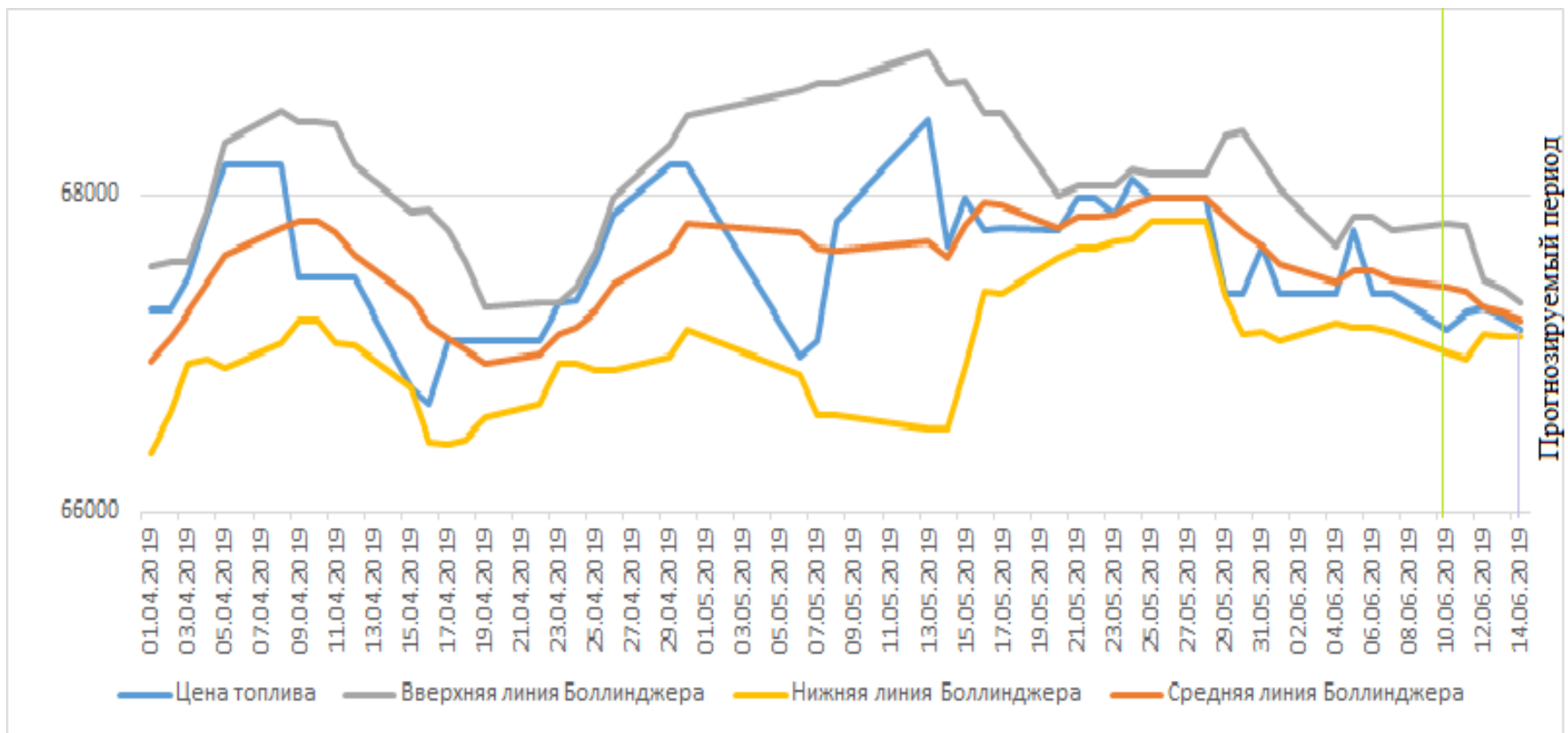


Рисунок 18 - Рисунок 5 – Динамика цен на ДТл с помощью индикатора линии Боллинджера

По данным графиков можно сделать вывод, что бензин АИ-92 лучше покупать в начале недели, так как в период с 11.06.2019 по 14.06.2019 лучшая цена. АИ-95 лучше закупать в начале недели, т.к. цена будет ниже, чем в ближайшие дни. А ДТл можно приобрести в самом начале недели и в конце.

3.2 Совершенствование методологии этапа прогнозирования по закупкам нефтепродуктов ООО МТК «Меркурий» с учетом индикатора MACD

Ранее в выпускной квалификационной работе был рассмотрен процесс принятия управленческого решения по закупкам топлива в ООО МТК «Меркурий». После выявления недостатка в этом процессе, учитывая предложенное мероприятие, он будет выглядеть следующим образом (рисунок). В процессе управленческого решения на этапе подготовки следует обязательно выполнить прогнозирование цен на ближайший период времени, с целью определения даты закупки.

Для демонстрации преимущества данного предложения покажем, как следует принимать решение на основе прогнозирования. Для этого воспользуемся индикатором MACD, один из индикаторов технического анализа.

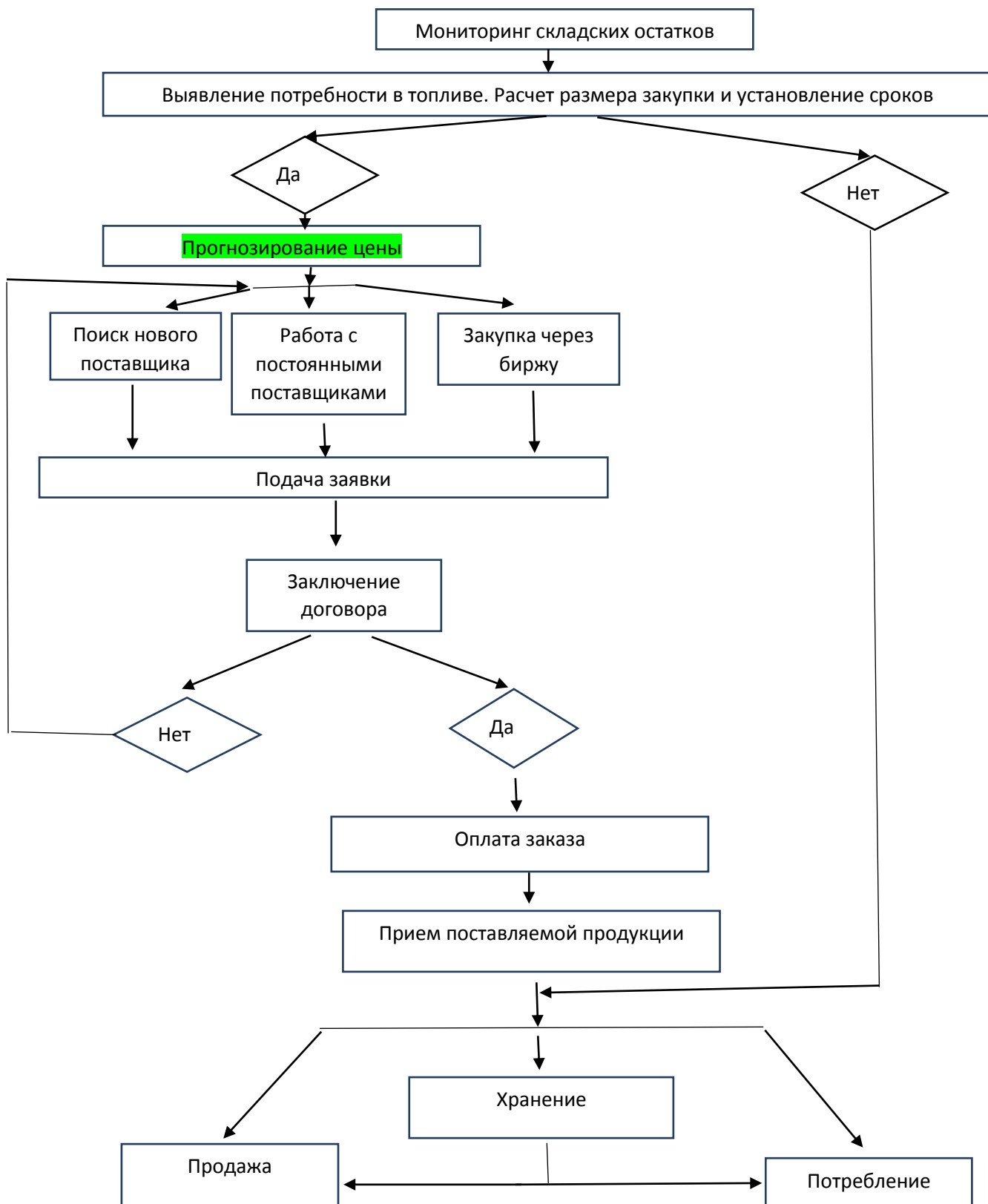


Рисунок 19 – Предлагаемый процесс принятия управленческого решения

Для подтверждения вывод по графикам в прошлом главе, проведем еще один анализ MACD.

Применение этого индикатора позволяет увидеть и провести более глубокий анализ текущего состояния рынка.

У индикатора есть 3 простых компонента:

- гистограмма;
- сигнальная линия;
- линия MACD.

По мере развития цены, расстояние между линией MACD и сигнальной линией будет изменяться. Вот это и показывает гистограмма. Ее задача -указать, как именно две линии MACD далеко или близко друг от друга. Кроме того, гистограмма может быть выше или ниже нулевой (базовой) линии. И когда гистограмма выше — цена, как правило, идет вверх. И наоборот, ниже - цена падает. Общий принцип использования таков. Когда гистограмма выше нулевой линии и ее значение увеличивается, значит, цена растет. И напротив - если гистограмма под нулевой линией, цена падает.

Здесь можно выбрать, какой именно длины должна быть средняя скользящая. Как правило, это значение равно 14.

Эта линия делается очень просто. Берется длинная средняя скользящая (ЕМА) и вычитается из более короткой ЕМА. Длинная, равна 36 дням, короткая - 18 дням.

На 19 и 20 рисунке видно, что сигнальная и быстрая линии стремятся вверх, значит и цена топлива увеличивается. Об этом и говорит гистограмма, т.е. столбцы располагаются выше нулевой линии.

Сигнальная и быстрая линии на графике 21 направлены вниз, также и гистограмма ниже нулевой линии, значит цена по сравнению с предыдущими днями незначительно снизится.

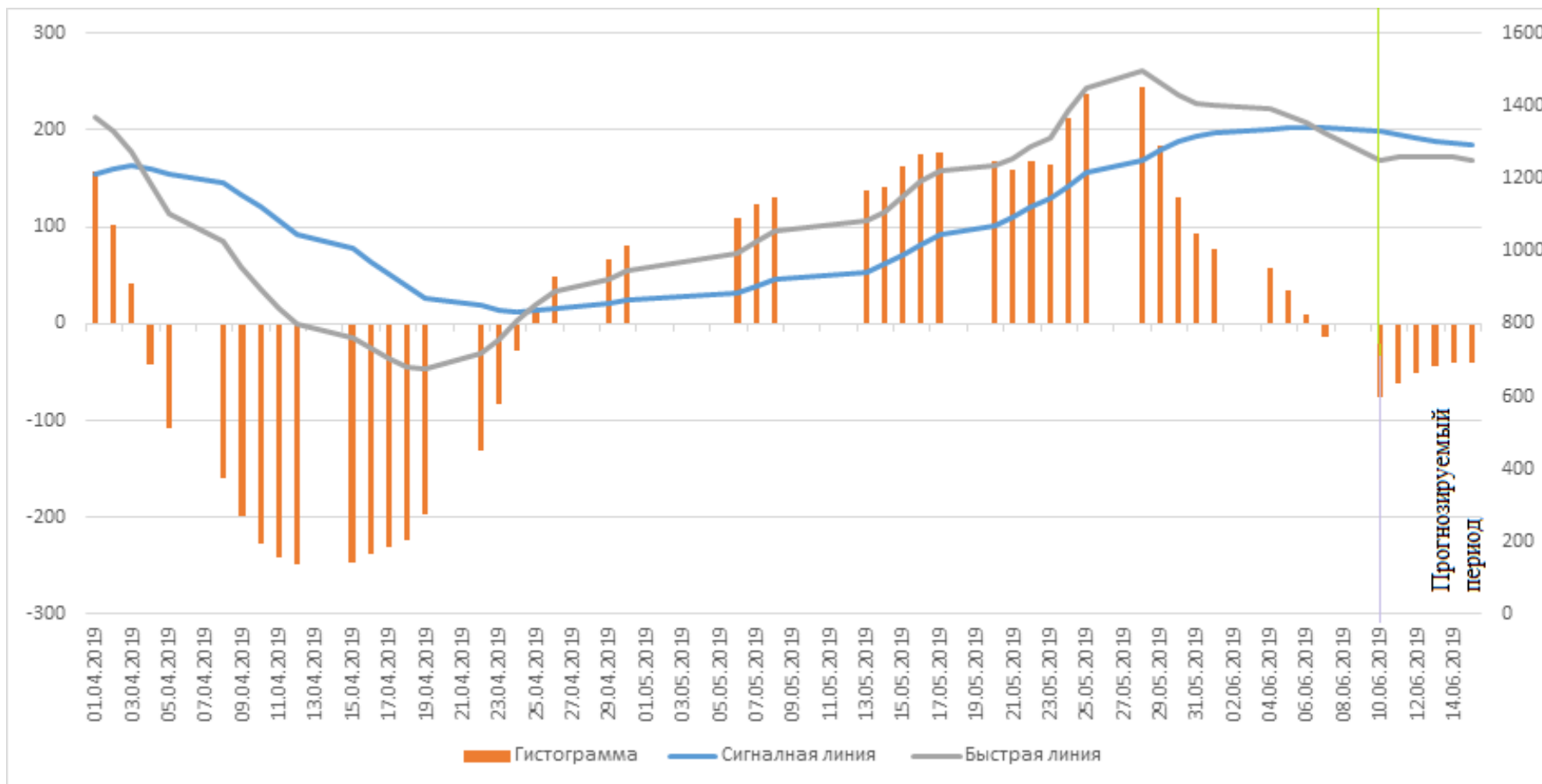


Рисунок 20 - Прогнозирования цены на топливо АИ-92 с помощью индикатора MACD

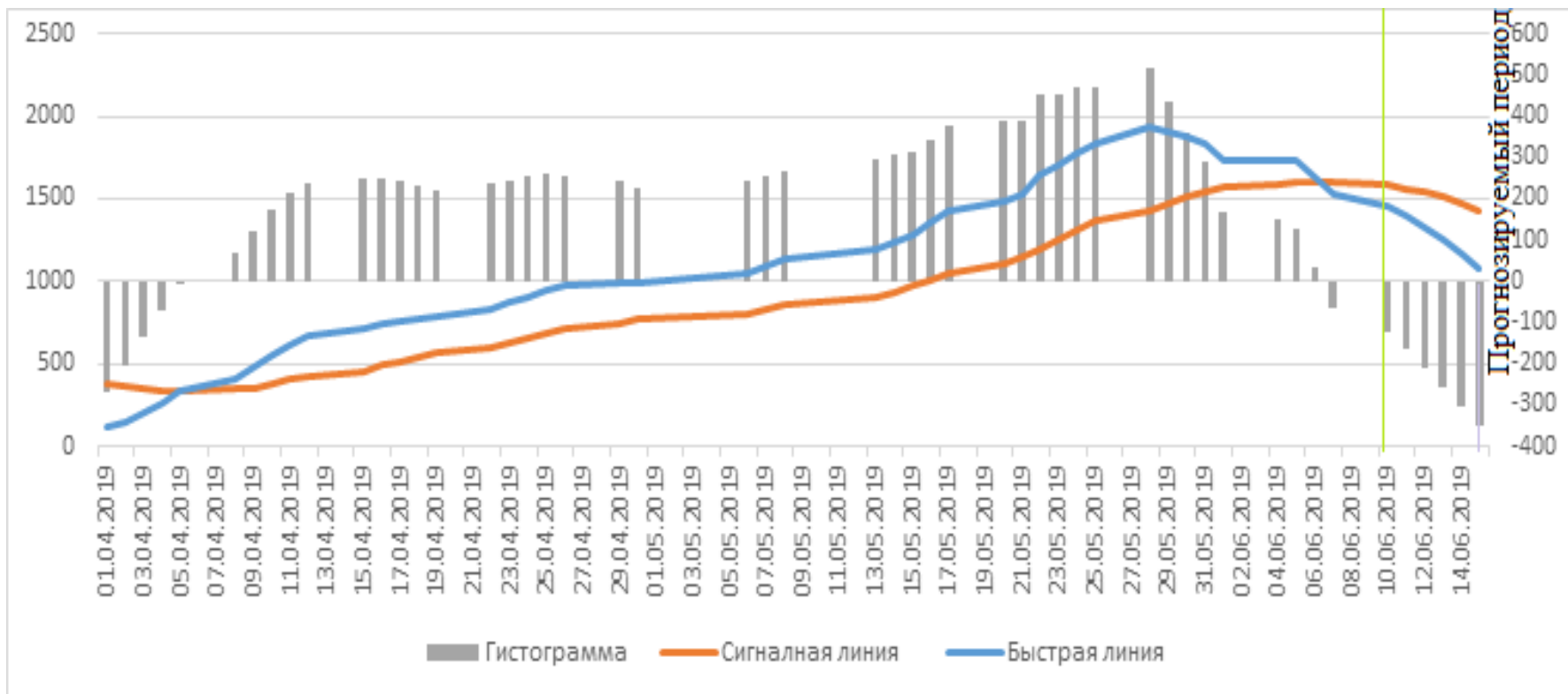


Рисунок 21 – Прогнозирование цены на топливо АИ-95 с помощью анализа MACD

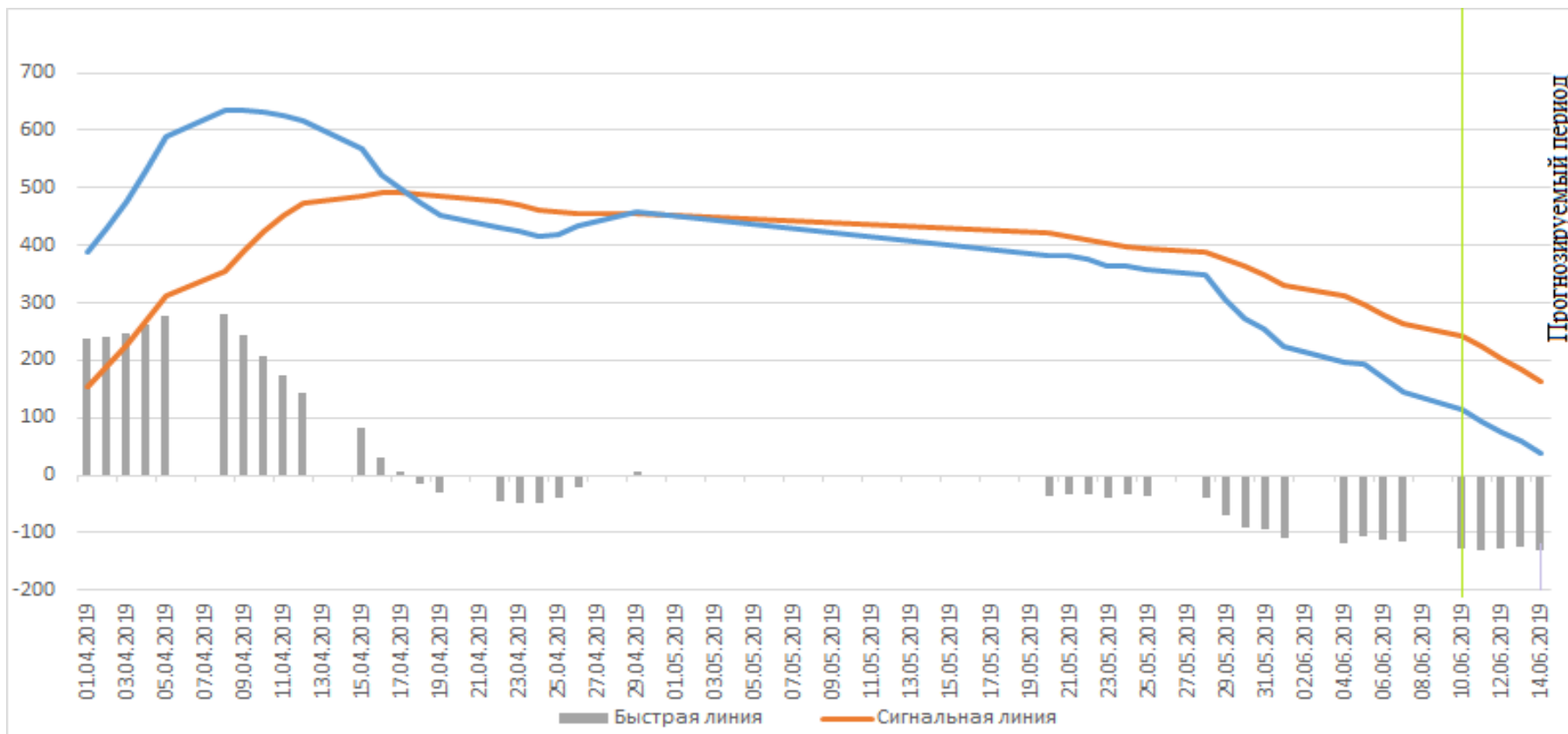


Рисунок 22 – Прогнозирование цены на топливо ДТл с помощью индикатора MACD

Из данных графиков, можно сделать вывод, что линии «быстрая» и «сигнальная» у бензина АИ-92, АИ-95 и ДТл стремятся вниз и имеют точку пересечения. Гистограмма АИ-92 самая низкая в понедельник, а у АИ-95 и ДТл в пятницу, значит в эти будет самым выгодным закупка топлива для ООО МТК «Меркурий»

Итак, рассмотрев индикаторы Линии Боллинджера и MACD технического анализ видно, что они совпадают по результатам, значит их можно использовать при подготовке управленческого решения по закупки топлива.

3.3 Оценка рисков и эффективности принятого управленческого решения

Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно-определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- 1) отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- 2) нулевой;
- 3) положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Следовательно, необходимо оценить риск, предвидеть его и снизить до минимума возможные отрицательные последствия. Если действия, сопряженные с риском, оказываются неизбежными, то нужно научиться разумно рисковать.

Реализация управленческого решения по управлению закупками в ООО МТК «Меркурий» сопровождается многими видами рисков. Риск упущенных возможностей, риск снижения доходности производственный риск и временной риск оценены ниже по четырёхбальной шкале с помощью метода экспертных оценок, который представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка рисков с помощью метода экспертных оценок

Экспорты	Причины			
	риск упущенных возможностей	риск снижения доходности	производственные риски	временной риск
Генеральный директор	2	4	1	3
Коммерческий директор	3	4	2	1
Бухгалтер	3	4	1	2
Сумма рангов	8	12	4	6

Анализ данных, таблицы 7 свидетельствует о том, что наиболее вероятными является риска – риск снижения доходности. Наглядно оценка рисков представлена на рисунке 6.

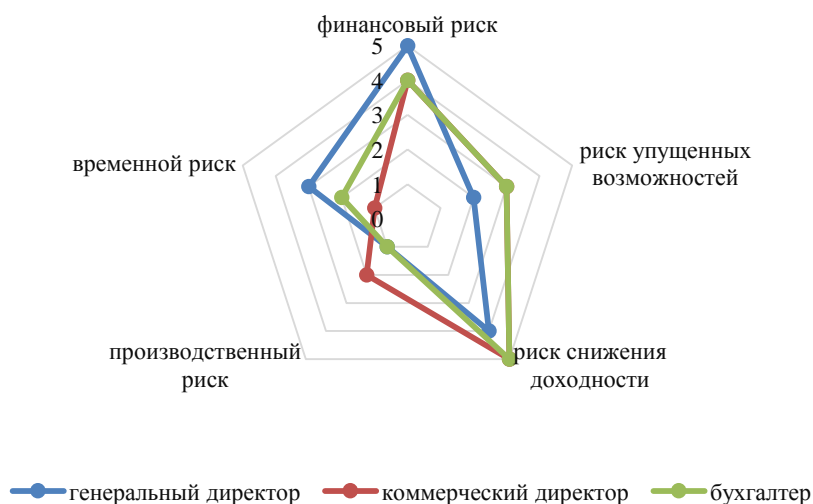


Рисунок 23 – Роза рисков

Можно сделать вывод, что финансовые риски и риск снижения доходности связан с потерей денежных средств.

Далее сравним цену прогнозируемую с помощью линий Боллинджера и фактическую цену на топливо АИ-92, АИ-95 и ДТл с 28.05.2019 по

14.05.2019 для оценки эффективности.

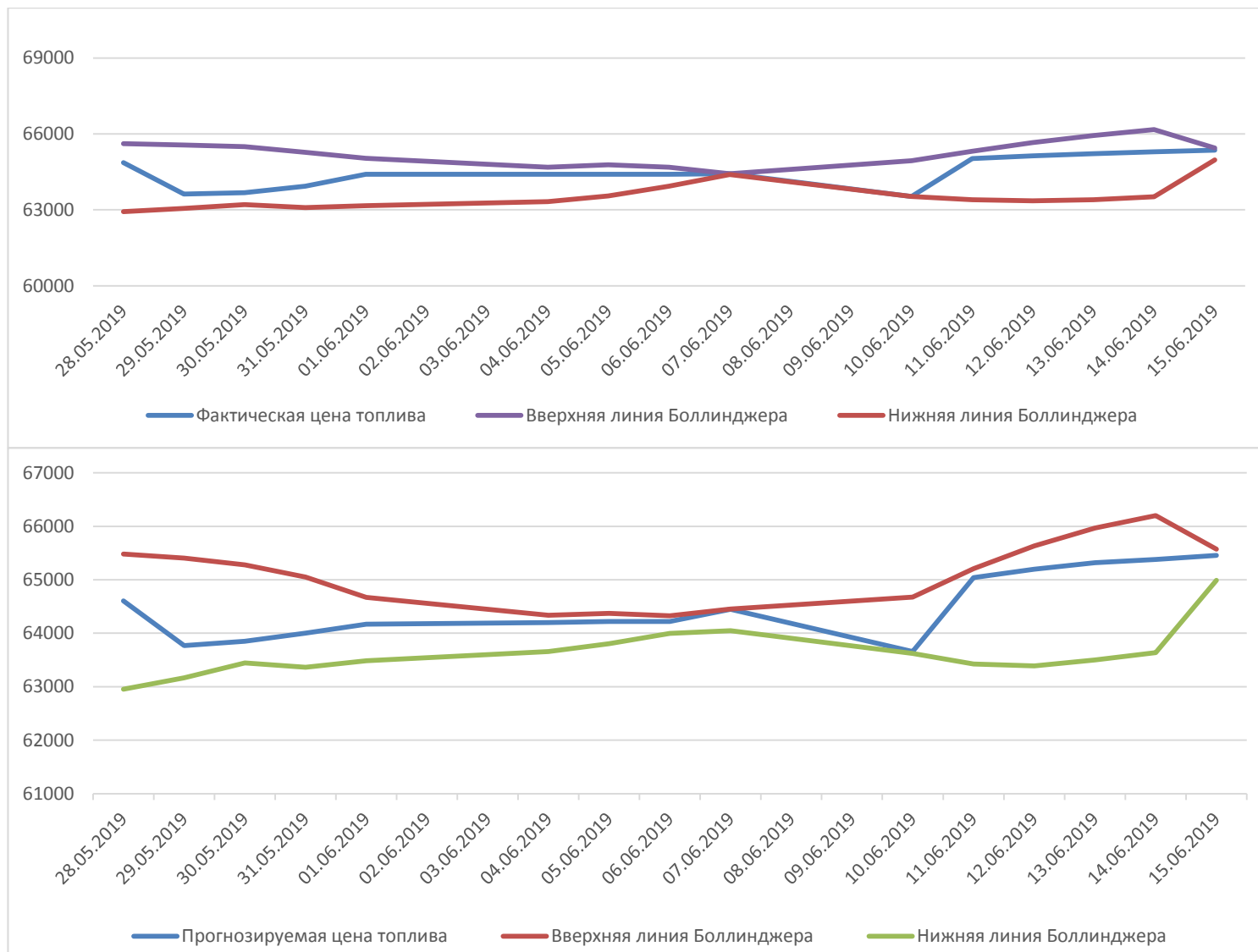


Рисунок 24 – Сравнение динамики фактических и прогнозируемых цен на топливо АИ-92

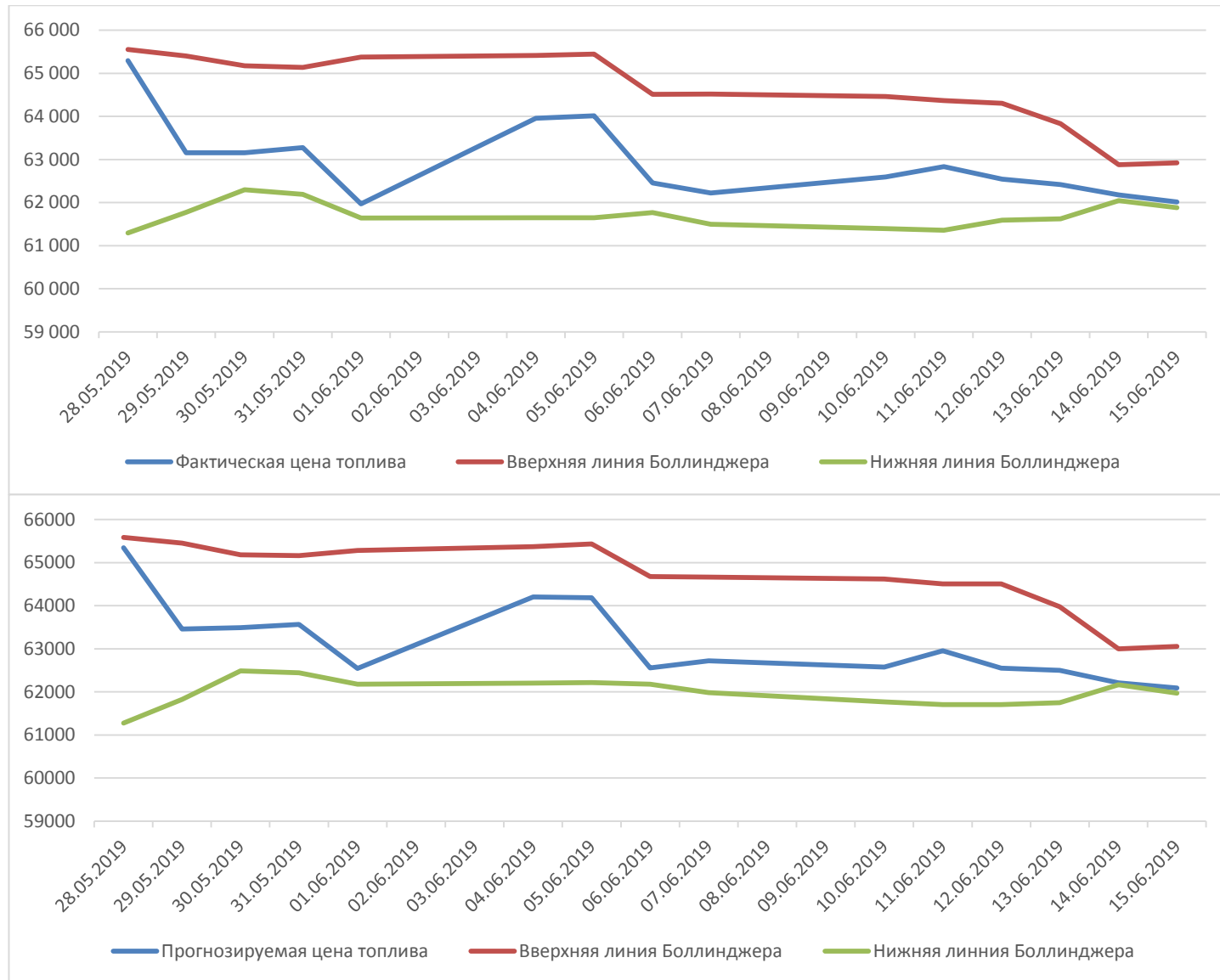


Рисунок 25 26 – Сравнение динамики фактических и прогнозируемых цен на топливо АИ-95

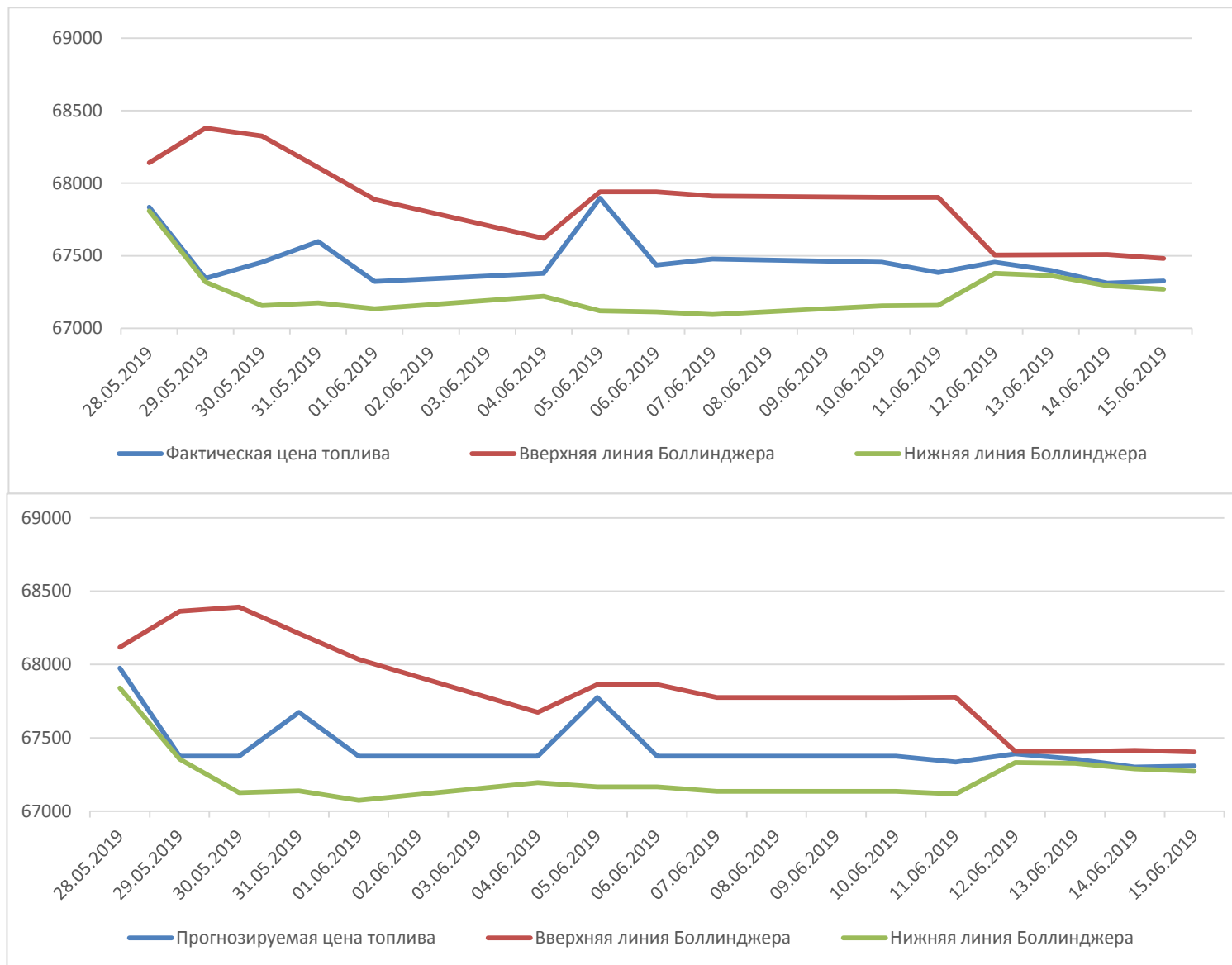


Рисунок – сравнение динамики фактических и прогнозируемых цена на топливо ДТл

По всем 3 рисункам видно, что движение фактических и прогнозируемых цен совпадают не смотря на то, что имеется небольшое расхождение в цене, значит выбранное мероприятие можно считать эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы.

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена технология принятия управленческого решения по закупкам.

В качестве объекта выпускной квалификационной работы выбрано ООО МТК «Меркурий», занимающиеся оптовой продажей нефтепродуктов.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании процесса принятия управленческого решения в ООО МТК «Меркурий» г. Благовещенск.

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

В первой главе выпускной квалификационной работы подробно рассмотрена сущность процесса принятия управленческого менеджмента. Выявлены особенности и методология управления закупками в компании.

Эффективная деятельность предприятия во многом зависит от осуществления определенной последовательности действий.

В качестве вывода в теоретической части выпускной квалификационной работы можно сказать то, что управленческое решение в сфере закупок имеет определенные особенности при подготовке принятия решения, методология нацелена на прогнозирование исходов разрабатываемого управленческого решения.

Данный вывод является основной предпосылкой, определяющей задачи выпускной квалификационной работы в практической части.

Во второй части выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности ООО МТК «Меркурий».

Факторы макросреды оказывают прямое и немедленное

воздействие на ООО МТК «Меркурий». На рынке в Амурской области присутствует достаточное количество игроков, которые стремятся увеличить число клиентов, для увеличения прибыли. Из-за экономических факторов, цена на топливо имеет высокую волатильность. Качество нефтепродуктов должно обязательно соответствовать ГОСТ.

ООО МТК «Меркурий» проявляет себя как надежный поставщик, выполняющий поставку своевременно. Компания старается увеличить объем продаж расширяя географию поставок, улучшая деловую репутацию и улучшая услуги, связанные с поставкой топлива.

ООО МТК «Меркурий» имеет свой процесс принятия управленческого решения по закупкам, недостатком которого является отсутствие должного прогнозирования цен на топливо.

В третьей главе в первую очередь представлено обоснование необходимости совершенствование процесса принятия управленческого решения по закупкам. Совершенствование процесса принятия решения о закупках в данной работе будет касаться этапа подготовки решения, а именно прогнозирования целевых показателей разрабатываемого управленческого решения. Для прогнозирования цены и оптимизация даты закупки найдена методология так называемого «технического анализа». Она является одним из востребованных инструментов на финансовых рынках, позволит ООО МТК «Меркурий» прогнозировать колебания и определения даты закупки топлива в те дни, когда цена на рынке минимальна. В методологии технического анализа в качестве индикатора был выбран «полосы Боллинджера».

По данным графиков можно сделать вывод, что бензин АИ-92 лучше покупать в начале недели, так как в период с 11.06.2019 по 14.06.2019 лучшая цена. АИ-95 лучше закупать в конце недели, т.к. цена будет ниже, чем в ближайшие дни. А ДТл можно приобрести в четверг.

В методологии технического анализа существует еще другой метод прогнозирования – индикатор MACD, воспользуемся им для проверки

достоверности индикатора линии Боллинджера.

На рисунках показан период цен такое же топливо и в такой же период, с 10.04.19 по 14.06.19. Видим, что быстрая и сигнальная линии пересекаются и движутся вниз, при этом гистограмма располагается ниже нулевой линии, это значит, что цена на топливо будет снижаться.

Сравнение прогнозирования индикаторами линии Боллинджера и MACD дает одинаковые результаты, что подтверждает адекватность прогнозов.

Для подтверждения эффективности предлагаемого совершенствования процесса принятия управленческого решения по закупкам в ООО МТК «Меркурий» приведено сравнение движения фактических и прогнозируемых цен на топливо АИ-92, АИ-95, ДТл.

По всем 3 графикам можно сделать один вывод о том, что линии движения фактической и прогнозируемой цены для периода с 28.05.19 по 14.06.19 совпадают, несмотря на то, что имеется небольшое расхождение в цене.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агафонова М. С., Барышева В. А. Разработка и реализация управленческих решений на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 857–861.
- 2 Аньшин, В.М. Управление проектами / В.М. Альшин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. – 178 с.
- 3 Бабкин А.В., Новиков А.О. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1 (235). – С. 9–29.
- 4 Бакшт, К. Большие контракты / К. Бакшт. - М: Студия АРДИС, 2016. - 166 с.
- 5 Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. Учебник и практикум. В 2 томах (комплект) / П.Г. Белов. - М.: Юрайт, 2015. - 736 с.
- 6 Белогинов, В.А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности // Молодой ученый. – 2015. - № 21. – с. 681 – 691. URL <https://moluch.ru/archive/101/22701/> (дата обращения: 07.05.2019)
- 7 Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 248 с.
- 8 Бубенова, А.А. Проблемы управления проектами // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетникова. - 2015. - № 93. – С. 204-209.
- 9 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для бакалавров / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 254 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2207-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/384439> (дата обращения: 07.05.2019).

- 10 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Проспект, 2015. – 528 с.
- 11 Гордюшкина Ю. Е. Современные подходы к выработке управленческих решений для целей мотивации и контроля на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 4. – С. 80 – 85.
- 12 Григорьев, М.Н. Маркетинг: учебное пособие для вузов / М.Н. Григорьев. – М.: Градарики, 2015. – 366 с.
- 13 Гувернич, Т.Э. Планирование и контроль проектов // Корпоративный менеджмент. – 2016. - № 15. – С. 15 – 19.
- 14 Дородников, В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / В.Н. Дородников. – Новосибирск: Мир, 2016. – 77 с.
- 15 Дуркер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Дуркер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015. – 288 с.
- 16 Жемчугов, А.М. Развитие предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. - № 11. – с. 3-29.
- 17 Засько, В.Н. Бюджетно-налоговые инструменты государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2015. - № 16. – С.25-26.
- 18 Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-2. – С. 270-272; URL: <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=6580> (дата обращения: 07.05.2019).
- 19 Ильина, О.Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации // Управление проектами. – 2017. - № 1 (14). – С. 2450246.
- 20 Клевец Н.И. Рейтинг в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. – 2015. - № 3 (166) – С. 115-125.

21 Клейнер, Г.Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2018 – № 2. – С. 231 – 252.

22 Костин, В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – Москва: Гардарики, 2017. – 334 с.

23 Круим, М. Основы риск – менеджмент / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.

24 Лопатина Е. Н., Митрофанов Д. Е., Онучина А. А., Прохоров З. С., Шпак Е. В. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. С. 29-32. — Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14038/> (дата обращения: 14.04.2019).

25 Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 590-592. — URL <https://moluch.ru/archive/88/17444/> (дата обращения: 07.05.2019).

26 Николаева, Т. Я. Региональный сосудистый центр: итоги и перспективы развития. - Киров. : МЦНИП, 2014. – 230 с.

27 Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 407 с.

28 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общий классификатор видов экономической деятельности. — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/.

29 Осенева, О. В. Менеджмент, экономика организации, маркетинг, бухгалтерский учет: учеб. / О. В. Осенева. - М.: Экономика, 2012. – 255 с.

30 Плещенко, В.И. Цифровые закупки в рамках Закона № 223-ФЗ: актуальные проблемы и перспективы. - № 4. – С. 226.

31 Попов, Е.В. Цифровая экономика: «иррациональный оптимизм» управления и финансирования // Экономика. Налоги. Право. – 2018. – № 2. – С. 16 – 17.

32 Портал закупок // «Официальный сайт Российской Федерации в сети Интернет для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг» [сайт]. URL: <http://www.zakupki.gov.ru>

33 Рик. Новое мышление в техническом анализе / ред. Бенсигнор, Рик. - М.: Интернет-Трейдинг, 2015. - 304 с.

34 Роль и место управленческого учета в управлении предприятием и его совершенствование // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 775-777. — URL <https://moluch.ru/archive/90/17905/> (дата обращения: 30.03.2019).

35 Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции, проводимой в рамках Форума научной молодежи федеральных университетов / Н. В. Малышева. – Якутск: Северо-восточный федеральный университет им. М. К. Амосова. – М., 2016. – 1094

36 Симоненко Н.Н., Пашковский М.Ю. ВЫБОР МЕТОДА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-2. – С. 164-166; URL: <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=6483> (дата обращения: 07.05.2019).

37 Сулейманова, К.Р. Обзор стилей управления, применяемых на предприятии // Экон. теория, анализ, практика. – 2015. - № 4.

38 Технический анализ. Курс для начинающих. / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 184 с.

39 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. - 432 с

40 Толстых, Т.О. Ключевые факторы развития промышленности предприятий в условиях Индустрии 4.0 // Экономика и промышленность. – 2018. – Т. 11. - № 1. – С. 11-19.

41 Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура. Диагностика. Управление. Оздоровление : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2014. – 238 с.

42 Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2014. – 335 с.

43 Фатхудинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М.: Форум-Инфра, 2014. – 344 с.

44 Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 года. – <http://www.consultant.ru/documentdetalis.html?id=13>.

45 Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупк[товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18 июля 2011 г.– http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.

46 Филонов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческого решения: Учебник и практикум для вузов. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2017.

47 Чернышов, В.Н. Теория систем и системный анализ: учебное пособие. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. - 96 с.

48 Швагер Дж. Технический анализ полный курс - М.: Альпина Паблишер - 2015 -805с

49 Шевченко, Л. И. Регулирование отношений поставки. Теория и практика / Л.И. Шевченко. - М: Юридический центр Пресс, 2018. - 294 с.

50 Шульга Н.А. Основные тенденции развития современных информационных технологий (ИТ) и особенности их стандартизации // Уникальные исследования XXI века. – 2015. – № 11. – С. 267–271.

51 Эдер, Л. В. Выручка и прибыль нефтегазового бизнеса в России: состояние перед кризисом и введением санкций / Л.В. Эдер, К.Н. Миловидов, Р.А. Мочалов // Нефть, газ и бизнес. – 2015. - № 5. – С. 3- 8.

52 Элдер, А. Как играть и выигрывать на бирже. Психология. Технический анализ. Контроль над капиталом / А. Элдер. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2016. - 587 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА ЭКСПЕРТА

Уважаемый коллега!

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

Приглашаем Вас к сотрудничеству и просим заполнить анкету.

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

Поставьте оценку каждому параметру в каждой таблице.

Отметьте наиболее подходящий для Вас вариант (галочкой, крестиком и т.д.)

Таблица 1 – Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей.

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

Таблица 2 - Оценка уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам

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

Таблица 3 - Оценка высоты входных барьеров.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
Сильные игроки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат около 80% рынка
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций	Низкий (окупается)	Средний (окупается)	Высокий (окупается)

и затрат для входа в отрасль	за 1-3 месяца (работы)	за 6-12 месяца (работы)	более чем за 1 год (работы)
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Темп роста отрасли	Высокий растущий и	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итоговый балл			
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
7-12 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
13-18 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 4 - Оценка рыночной власти покупателей на рынке.

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

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

Таблица 5 - Угрозы для бизнеса со стороны поставщика.

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Незначительное количество поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность	Неограниченность
Издержки замены поставщика	Высокие издержки	Низкие издержки
Приоритетность направлений для поставщика	Низкая приоритетность	Высокая приоритетность товара
Итоговый балл		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов	
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов	
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов	

Спасибо!

