

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческого решения по повышению эффективности управления ООО «Терминал»

Исполнитель  
студент группы 272об-2

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Т.Д. Ткаченко

Руководитель  
доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Консультанты:  
по экономической части  
доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль  
ассистент

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

А.С. Сергиенко



## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 89 с., 40 таблицы, 12 рисунков, 50 источников.

### РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ, ФАКТОРЫ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ, КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Целью данной работы является разработка управленческого решения для повышения эффективности управления предприятием.

В соответствии с поставленной целью вытекают следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управленческих решений и эффективности управления предприятием;
- провести диагностику деятельности предприятия;
- разработать управленческое решение для повышения эффективности управления ООО «Терминал»;

Объект исследования – ООО «Терминал».

Предметом исследования эффективность управления ООО «Терминал».

Информационной базой бакалаврской работы являются учебники, данные бухгалтерской отчетности ООО «Терминал», а также ресурсы сети Интернет.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты разработки управленческих решений и эффективности управления предприятием	8
1.1 Показатели и критерии эффективности управления предприятием	8
1.2 Эффективность управленческих решений	16
1.3 Процесс и методы разработки управленческих решений	21
2 Диагностика деятельности ООО «Терминал»	27
2.1 Краткая характеристика и анализ внешней среды предприятия	27
2.2 Анализ внутренней среды предприятия	35
2.3 SWOT-анализ предприятия и оценка эффективности управления	48
3 Повышение эффективности управления на примере разработки управленческого решения в соответствии с требованиями теории принятия решений	56
3.1 Разработка альтернативных вариантов решения и выбор оптимального управленческого решения	56
3.2 Механизм реализации оптимального управленческого решения	61
3.3 Эффективность управления и принятого управленческого решения	65
Заключение	75
Библиографический список	79
Приложение А Прогноз объема продаж	83
Приложение Б Предварительный объем продаж	84
Приложение В Прогноз выручки в ООО «Терминал» на 2016 – 2018 гг.	85
Приложение Г Бухгалтерский баланс на 31 Декабря 2015 г.	86

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из условий стабильного функционирования и повышения эффективности деятельности является разработка, обоснование, принятие и реализация управленческих решений. Внедрение эффективных решений способствует сокращению затрат производства, предупреждению отрицательных следствий хозяйствования. Повышение эффективности системы принимаемых решений в практике действующих предприятий является особенно актуальной темой, так как до сих пор многие предприятия используют устаревшие подходы и к управлению предприятием, и к принятию управленческих решений.

Принятие управленческого решения является ядром процесса управления. Это существенным образом определяет необходимость улучшения параметров качества управленческого решения и соответственно эффективности управления.

Долгосрочные цели предприятия закладываются в настоящем. Поэтому экономия на качестве управленческого решения и эффективности управления принесет в будущем серьезные экономические потери из-за реализации и тиражирования некачественного решения на последующих этапах. Все вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы.

Эффективность управления – это специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективная управленческая деятельность предприятием в любое время являлась важным критерием эффективности функционирования предприятия в целом. Особенно важно грамотное управление в современных рыночных условиях, при существующих тенденциях рынка, увеличения конкуренции, жесткого регулирования со стороны государства, что отражает актуальность рассматриваемой темы.

Особую актуальность вопрос эффективного управления приобретает на малых предприятиях. Больше половины малых предприятий не доживают до

двух лет, а десятилетнего возраста достигает лишь одно из десяти. Причиной тому в большинстве случаев является неэффективное управление.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Целью написания данной работы является разработка управленческого решения для повышения эффективности управления предприятием.

В соответствии с поставленной целью вытекают следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управленческих решений и эффективности управления предприятием;
- провести диагностику деятельности предприятия;
- разработать управленческое решение, повышающее эффективность управления ООО «Терминал»;

Объект исследования – ООО «Терминал».

Предметом исследования является эффективность управления ООО «Терминал».

Информационной базой бакалаврской работы являются учебники, данные бухгалтерской отчетности ООО «Терминал», а также ресурсы сети Интернет.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что результат работы исследования и практические материалы могут быть использованы в организа-

ции и планировании хозяйственной деятельности предприятия, выработке его ценовой, ассортиментной, финансовой, маркетинговой, управленческой политики с целью выхода в лидеры рынка оптовой торговли в регионе, получения прибыли и дальнейшего увеличения рентабельности. Полученные результаты исследования управления ООО «Терминал» могут быть использованы руководством предприятия с целью дальнейшего анализа, исследования и принятия решений для разработки программы повышения эффективности управления предприятием, в которую в том числе могут быть включены и предложенные в рамках данной бакалаврской работы.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении показана актуальность темы, сформулирована цель, основные задачи, определены предмет, объект и приведена структура работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки управленческих решений и повышения эффективности управления предприятием, приводится описание общего процесса принятия решений. Анализируются показатели и критерии эффективности управления предприятием, методы и модели принятия управленческих решений, методы оценки эффективности принятия управленческих решений.

Во второй главе работы приводится диагностика деятельности ООО «Терминал», указывается специфика отрасли, рассмотрены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятия. Проведен SWOT-анализ предприятия, оценена эффективность управления предприятием в настоящее время, что послужило основой для разработки и обоснования предложений, приведенных в третьей главе.

В третьей главе на примере разработки нового управленческого решения покажем возможности совершенствования управления предприятием и повышения эффективности управления.

В заключении приводятся основные выводы по работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1 Показатели и критерии эффективности управления предприятием

Для оценки эффективности выделяют два принципиально различных подхода к оценке эффективности. Первый подход является системным и заключается в построении иерархии системы показателей и определении интегрального показателя. Такой подход дает цельное представление об объекте.

Другой подход сводится к определению совокупности показателей, отражающих различные аспекты организации.<sup>1</sup>

В общем случае эффективность функционирования организации в целом определяется выраженностью успеха в достижении поставленной цели или решении конкретной экономической задачи в соответствии с ее миссией организации. Для измерения эффективности менеджмента существует система критериев и показателей.<sup>2</sup>

Критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.<sup>3</sup>

Критерии эффективности управления многообразны и их нельзя свести к какому-то одному показателю. Можно рассмотреть для начала критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

---

<sup>1</sup> Третьякова Е.П. Теория организации. М., 2011. С. 166.

<sup>2</sup> Исаев Р. А. Основы менеджмента. Москва, 2010. С. 233.

<sup>3</sup> Попов Г. В. Маркетинг. СПб, 2010. С. 138.



1) Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

2) Группа более частных локальных критериев:

а) наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

б) наименьшие затраты материальных ресурсов;

в) наименьшие затраты финансовых ресурсов;

г) наивысшие показатели использования основных производственных фондов (ОПФ);

д) наименьшие издержки;

е) наивысшая рентабельность.

3) Группа качественных критериев:

а) высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации);

б) условия труда персонала, ведущие к снижению напряженности (усталости) работников;

в) выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;

г) высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установления нормы;

д) стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;

е) экологическая чистота.

4) Критерием эффективности управления при определенных условиях могут быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена.

Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов – показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. На рисунке 1 представлена иерархия системы критериев оценки эффективности управления.



Рисунок 1 – Критерии эффективности управления предприятия

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели эффективности управления включают:

– комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.;

– финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.);

– показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:<sup>4</sup>

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{З}, \quad (1)$$

где Р – результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

З – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

---

<sup>4</sup> Семенов А. К. Основы менеджмента. Москва, 2010. С. 301.

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов определяется обычно показателем их фондоотдачи. К основным производственным фондам относятся средства труда, которые участвуют в процессе производства неоднократно и, не меняя свою натуральную форму, переносят стоимость на вновь создаваемую продукцию не сразу, а по частям, по мере износа.

Эффективность использования производственных основных фондов характеризуется соотношением темпов роста выпуска продукции и темпов роста основных фондов, а также показателями фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности и производительности труда.

Показатель эффективности использования основных производственных фондов ( $\mathcal{E}_\Phi$ ) определяется обычно показателем их фондоотдачи.<sup>5</sup>

$$\mathcal{E}_\Phi = \frac{\text{ВП}}{\text{ОФ}}, \quad (2)$$

где ОФ – стоимость основных производственных фондов;

ВП – стоимость выпущенной продукции.

Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

Показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности персонала – это производительность труда, которая определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия (организации) в целом показатель производительности труда ( $\mathcal{E}_\tau$ ) может быть исчислен как отношение объема произведенной продукции к численности работников, занятых на предприятии, по формуле:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Семенов А. К. Основы менеджмента. Москва, 2010. С. 304.

<sup>6</sup> Семенов А. К. Основы менеджмента. Москва, 2010. С. 305.

$$\text{Э}_T = \text{ВП} : \text{ЧР}, \quad (3)$$

где ЧР – среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как в одном случае сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье "Заработная плата основных производственных рабочих", а в другом – в единицу времени производится больше продукции.

Все рассмотренные выше показатели характеризуют экономическую эффективность использования отдельных ресурсов.

Среди качественных показателей эффективности особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления. Это такие показатели как:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Важное значение для эффективной деятельности предприятия имеет организационная культура, в этом случае рассматривается организационная эффективность.<sup>7</sup>

Под культурой организации обычно понимают атмосферу или социальный климат в организации. В понятие «культура» организации входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д. О пользе определения культуры организации говорит тот факт, что люди могут лучше уживаться в организации или даже предсказывать поведение её членов, если они понимают ее культуру.

Любая организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Всё это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Носителями организационной культуры являются люди.

С точки зрения менеджмента культура организации – это способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации. Зачастую культура является единственным предсказателем долгосрочного поведения организации, отражением её ценностей и убеждений, силы и слабости.

Универсального подхода к выработке общей организационной культуры обычно нет. Современные теории, появившиеся в более динамичных условиях, выделяют скорее ситуационный подход к выбору типа культуры организации, чем предписывают готовые рецепты. Это подразумевает согласование культуры и структуры организации с другими переменными – людьми, задачами, окружением, технологией.

---

<sup>7</sup> Лапыгин Ю. Н. Теория организации. Москва, 2013. С. 190.

Для расчета обобщающих показателей эффективности управления можно использовать метод ранжирования частных показателей, по формуле:<sup>8</sup>

$$K_{\text{СС.СВ.МУ.}} = \sum_{i=1}^m q_i * A_i, \quad (4)$$

где  $m$  – количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

$q_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го показателя;

$A_i$  – оценка  $i$ -го показателя в баллах по шкале от 1 до  $m$ .

Коэффициент весомости устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы предприятия, при этом должно соблюдаться условие  $\sum q_i = 1$ .

Таким образом, изучение критериев и показателей эффективности управления предприятием показало, что эффективность управления предприятием – комплексная характеристика, она включает такие составляющие как: критерии эффективности относящиеся к объекту и субъекту управления. Выделяют частные и обобщающие критерии эффективности управления. Обобщающий критерий эффективности рассчитывается методом ранжирования частных критериев. В качестве частных критериев будем рассматривать прибыль и рентабельность как показатели, характеризующие конечные результаты деятельности, соответствующие управлению предприятия, расширение каналов сбыта предприятия, повышение уровня обоснованности и эффективности принимаемого управленческого решения.

## **1.2 Эффективность управленческих решений**

Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации.

---

<sup>8</sup> Третьякова Е.П. Теория организации. М., 2011. С. 167.



Эффективность принимаемых в организации управленческих решений во многом определяет общую эффективность управления организацией.

На эффективность управленческого решения оказывает влияние совокупность целей организации (стратегических, тактических, оперативных) и информации, поступающей в виде обратной связи о состоянии объекта управления (анализ ситуации). Место решения в процессе управления представлено на рисунке 2.

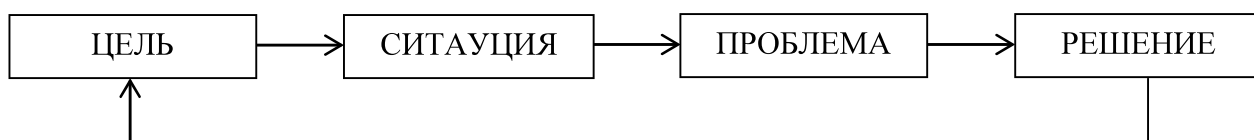


Рисунок 2 – Место решения в процессе управления<sup>9</sup>

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления организацией, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей организацией, ее эффективное функционирование.

Эффективность управления зависит от того, насколько рационально оно организовано, то есть от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления на

<sup>9</sup> Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений. СПб, 2012. С. 7.

предприятию определяется такими параметрами как качество организационной структуры, качество процессов управления, профессиональные качества конкретных управленцев.

В отличие от крупных предприятий, в малом бизнесе упрощена структура принятия решений, а это дает возможность быстро и гибко реагировать на конъюнктурные изменения.

Управленческое решение является результатом (продукцией) управленческой деятельности. Поэтому для управленческих решений также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, – эффективность, результативность и производительность (рисунок 3).

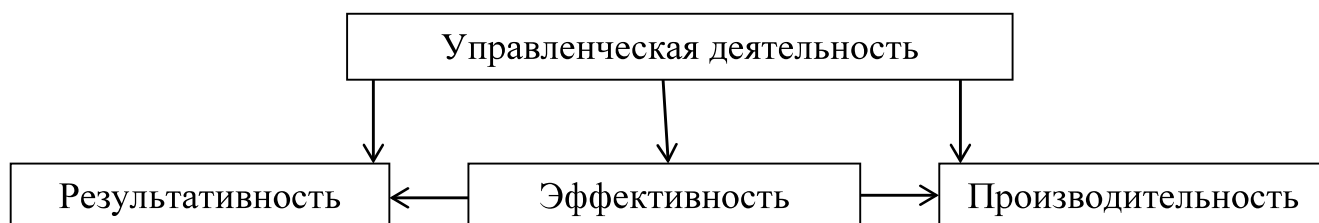


Рисунок 3 – Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений

В основе формирования и достижения необходимых показателей лежит эффективность. Данный показатель является многогранным, если учесть, что слово «эффект» означает впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Это впечатление может иметь организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую, политическую и партийную окраску.

Эффект может наблюдаться или формироваться. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях и анализируют эффективность какого-либо процесса или явления.

Эффективность может быть положительной и отрицательной. Таким образом, можно говорить об экологической, организационной, экономической и других видах эффективности (рисунок 4).

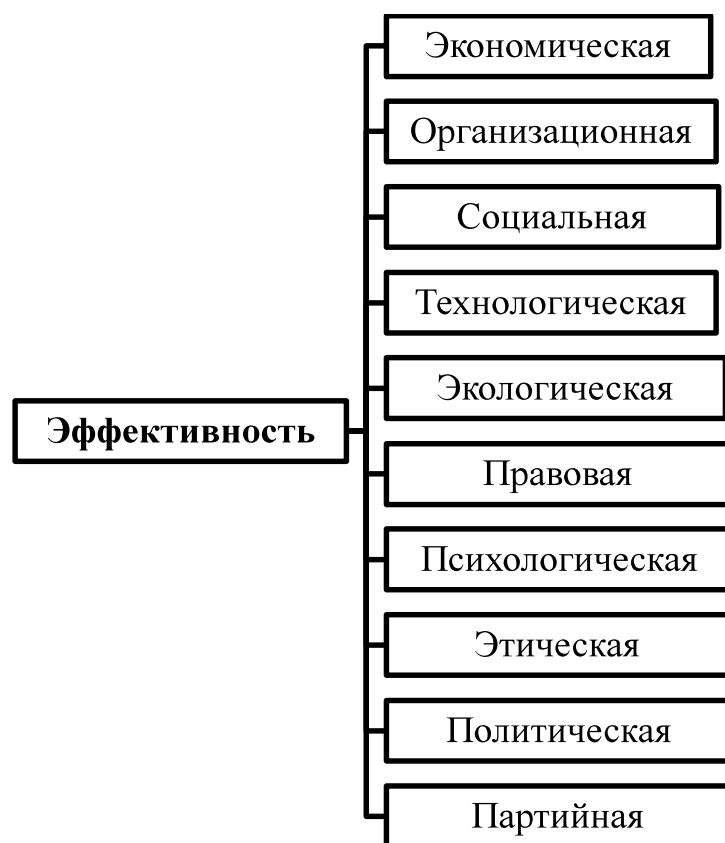


Рисунок 4 – Основные виды эффективности

Один вид эффективности может изменяться за счет другой или частично ее компенсировать. Так, увеличивая организационную эффективность, можно существенно увеличить экономическую. Например, при усилении порядка и технологической дисциплины в компании улучшаются производительность и результативность труда. А это неизбежно приводит к увеличению экономической эффективности (более высокой прибыли). Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность.

Для человека и компании экономическая эффективность не самая важная. Часто ее добиваются для того, чтобы косвенным путем решить организационные, экологические и другие проблемы. Лучше идти прямым путем, добиваясь хороших значений ключевых для компании видов эффективности. Эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческих решений, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Управление эффективностью управленческих решений осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании. К таким показателям, нормам и стандартам относятся данные в области:

- деятельности компании в целом;
- степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- деятельности компании на конкретном рынке;
- управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- непосредственного производства;
- производства отдельных видов продукции (услуг, информации и знаний);
- использования материальных и интеллектуальных ресурсов;
- публик-релейшнз компании, а также принятый в компании обобщающий показатель эффективности.

Проблема принятия качественных решений приобрела неотложный характер, т. е. можно констатировать, что возникает объективная необходимость актуализировать вопросы качества и эффективности управленческих решений как основу эффективного управления.

Принимаемые обоснованные решения должны основываться на достоверной текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение, с учетом предвидения его возможных последствий. Качественное решение базируется на научном подходе, без скидок на ненадежный человеческий фактор.

Обоснованное принятие управленческого решения означает, что оно всесторонне научно обоснованно. Для управленческого решения, относящегося к типу экономических управленческих решений, обязательно экономическое обоснование.

Ситуация, однако, осложняется тем, что обеспечение качества принятия решений требует переработки таких массивов информации, которые порой пре-

вышают возможности лица принимающего решение. К тому же формулирование всех возможных решений управленческих проблем - трудоемкая и сложная задача, а ресурс времени, отведенный для принятия решения, весьма ограничен.

Приходится констатировать, что на практике большинство решений принимаются не качественно, с нарушением технологии процесса разработки управленческого решения. Фатхутдинов Р.А. во многих публикациях отмечает актуальность этой проблемы и ее причины, основные из которых касаются недоработок в применении системного подхода и комплексного, в том числе научного обоснования принимаемых решений.<sup>10</sup>

В третьей части данной работы ставится задача разработать управленческое решение с соблюдением основных требований теории разработки управленческих решений, что должно способствовать повышению эффективности управления организацией в целом.

### **1.3 Процесс и методы разработки управленческих решений**

С позиций общей теории принятия решений управленческие решения – это выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы). Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунке 5.

---

<sup>10</sup> Фатхутдинов Р.А. Системный подход к управлению. СПб, 2015. С.3.

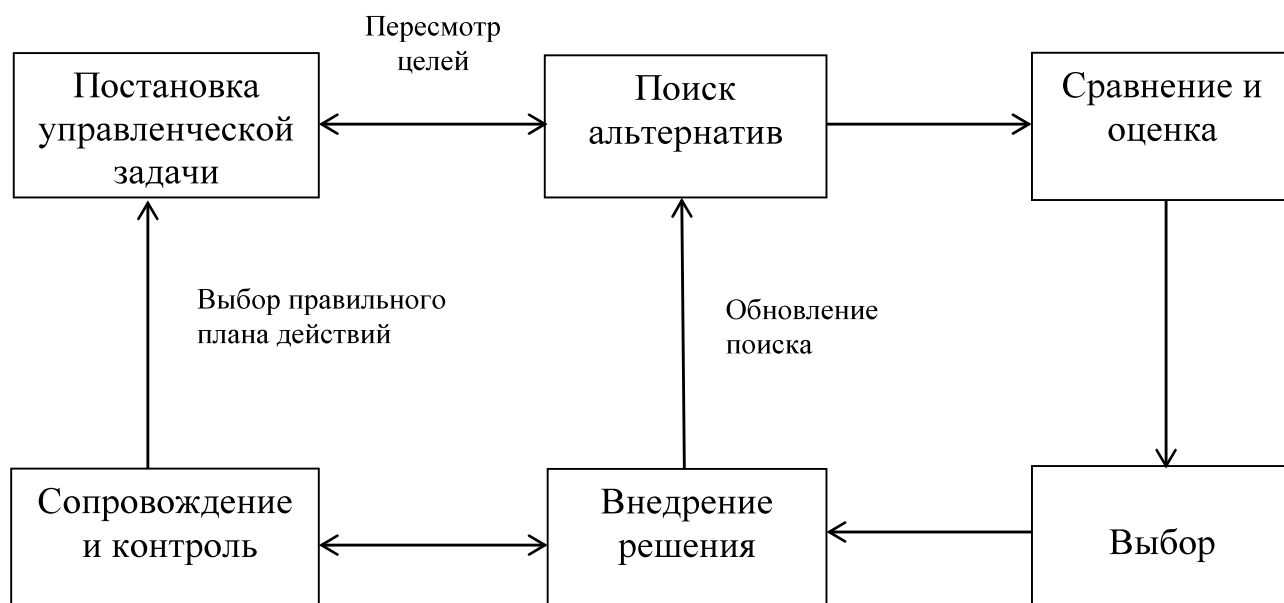


Рисунок 5 – Процесс принятия управленческого решения

Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации. Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

Необходимость принятия решений обусловлена тем, что организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования с помощью обратных связей – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от целей, называемых проблемой.

Проблема – в процессах управления есть противоречие целей и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели. Под ситуацией при этом понимают состояние объекта управления относительно выбранной цели. Цель – есть желаемое состояние объекта управления. Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта управления и приемлемых ресурсов для ее достижения.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные предприятием результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые ас-

пекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.<sup>11</sup>

Процесс разработки и принятия управленческих решений носит итеративный характер, то есть лицо принимающее решение или аналитик-консультант может и должен неоднократно возвращаться на предыдущие этапы, чтобы что-то уточнить, дополнить, развить, исправить, изменить и т.д. А перескакивать к нижним (не доработав верхние) – нет. В этом ключ к эффективному управленческому решению. Привлечение лица, принимающего решение к процессу разработки управленческого решения в два раза повышает показатель внедрения разработок в практику (с 40 до 80 %).<sup>12</sup>

В процессе принятия управленческих решений применяются различные методы. Классификация методов принятия и реализации управленческих решений, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рисунке 6.<sup>13</sup>



Рисунок 6 – Классификация и реализация методов принятия управленческих решений

<sup>11</sup> Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. М., 2012. С.12.

<sup>12</sup> Пирогова Е. В. Управленческие решения. Ульяновск, 2010. С. 29.

<sup>13</sup> Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений. СПб, 2012. С. 26.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.<sup>14</sup>

В процессе разработки и принятия управленческих решений ЛПР может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

Большинство методов разработки и принятия управленческих решений имеет универсальный характер. Для удобства изучения и использования этих методов их совокупность в учебном пособии разделена на группы по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений.

*1 Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и генерации альтернатив:*<sup>15</sup>

1) Морфологический анализ. Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта.

2) Метод сценариев. Совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. Осуществляется набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, возможным положительным и отрицательным последствиям.

3) Дерево решений. Графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.

4) Метод анализа иерархии. Математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений. МАИ не предписывает ЛПР какого-либо «правильного» решения, а позволяет ему в интерактивном режиме

---

<sup>14</sup> Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений. СПб, 2012. С. 27.

<sup>15</sup> Дешина С. П. Управленческие решения: процесс разработки и принятия. Москва, 2010. С. 30.



найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению.

*2 Метода, применяемые на этапе активизации мышления:*

1) «Мозговая атака». Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие.

2) Кейс-метод: Применяется для анализа управленческих ситуаций.

3) Метод Дельфи. Синтезирует ряд положительных черт индивидуальной и групповой экспертиз. Эксперты независимо друг от друга высказывают свое мнение в письменной форме.

4) Эвристические (неформализованные) методы. Базируются на принципах, определяющих стратегию и тактику лиц, принимающих решения, при решении слабо определенных и неопределенных проблем. Они стимулируют творческое мышление в процессе принятия решения, позволяют генерировать новые идеи, использование которых дает возможность повышать эффективность решения управленческих задач.

*3 Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив:<sup>16</sup>*

1) Методы экспертных оценок. Применяются для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников.

2) Критериальные методы:

– Однокритериальные:

а) Метод линейного программирования. Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению (принципа оптимальности) гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуа-

---

<sup>16</sup> Дешина С. П. Управленческие решения: процесс разработки и принятия. Москва, 2010. С. 32.

ций, в условиях которых приходится принимать планово-управленческие решения.

– Многокритериальные;

*4 Методы, применяемые на этапе реализации решения:*

1) Сетевое планирование. Метод управления, основанный на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели.

2) PERT. Техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. PERT обеспечивает оценку и анализ времени выполнения, трудозатрат и потребности в других ресурсах проекта, на основе соответствующих характеристик и зависимостей входящих в него задач.

Обобщая материал первой главы, отметим, что теоретические исследования по данному вопросу показывают, что направлениями повышения эффективности управления могут быть: экономическая эффективность, организационная, социальная и другие составляющие эффективности. Для объекта исследования представляется целесообразным разработать возможности повышения экономической и организационной эффективности, относящихся к объекту управления и показать возможность повышения эффективности управления, относящейся к субъекту управления, то есть разработать более качественное и эффективное управленческое решение на примере одной из проблем ООО «Терминал».

## 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТЕРМИНАЛ»

### 2.1 Краткая характеристика и анализ внешней среды предприятия

Согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), код деятельности предприятия:

– 51.4 – Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами.

Общество с ограниченной ответственностью «Терминал», создано 17 марта 2004 года, является юридическим лицом, создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее «Закон») и настоящим Уставом.

Место нахождения Общества и его почтовый адрес: 675002, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 3.

Целями деятельности Общества являются: извлечение прибыли, расширение рынка товаров и услуг, внешнеэкономическая деятельность.

Основными видами деятельности Общества являются:

- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- Транспортная обработка грузов;

*Миссия ООО «Терминал»:*

Миссия предприятия: через совершенство деятельности и качества достичь таких результатов в области оптовой торговли, которые вызовут максимальное удовлетворение запросов и ожиданий потребителей, укрепят заинтересованность участников предприятия и общества, сделают ООО «Терминал» надежным, привлекательным партнером для его персонала, потребителей и поставщиков.

*Видение ООО «Терминал»:*

Стать одной из самых конкурентоспособных фирм в России, выйти в число первых мест в сфере оптовой торговли.

*Цели ООО «Терминал»:*

- Повышение конкурентоспособности и качества товара;
- Увеличение объемов продаж;
- Выход на новые рынки сбыта;
- Обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом;
- Формировать организационную культуру коллектива с современным прогрессивным мышлением, ориентированного на достижение результата;
- Сохранение и расширение рабочих мест; повышение оплаты и производительности труда.

Представим далее анализ внешней среды предприятия. Анализ внешней среды следует проводить с точки зрения микроокружения и макроокружения. Анализ микроокружения проведен с использованием модели пяти сил М. Портера. Для изучения факторов макроокружения проведен PEST-анализ (таблица 1).

Таблица 1 – PEST – анализ предприятия

<b>Политика</b>	<b>P</b>	<b>Экономика</b>	<b>E</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;</li> <li>– Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли;</li> <li>– Антимонопольное и трудовое законодательство;</li> <li>– Законодательство по охране окружающей среды;</li> <li>– Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Интенсивность конкуренции в отрасли;</li> <li>– Изменение динамики курса валют;</li> <li>– Увеличение цен на энергоносители;</li> <li>– Увеличение числа квалифицированных работников;</li> <li>– Нестабильные современные экономические условия, неприемлемые условия для отечественного производства отрицательно сказываются на работе предприятия;</li> </ul>	
<b>Социум</b>	<b>S</b>	<b>Технология</b>	<b>T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демография;</li> <li>– Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии;</li> <li>– Изменения в уровне и стиле жизни;</li> <li>– Повышение уровня жизни населения;</li> <li>– Повышение уровня образования в стране;</li> <li>– Изменчивость предпочтений населения;</li> <li>– Рост численности специалистов с высшим образованием;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Освоение новых технологий;</li> <li>– Увеличение затрат на НИОКР в бюджете;</li> <li>– Развитие конкурентных технологий;</li> <li>– Появление новых технологических разработок-модификаторов;</li> <li>– Изменение рекламных технологий;</li> <li>– Высокие требования к качеству товара;</li> <li>– Небольшое количество новых товаров;</li> </ul>	

Используя данные PEST – анализа построим таблицу угроз и возможностей предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Угрозы и возможности ООО «Терминал»

Фактор	Возможности	Угрозы
Политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Защита интересов трудового коллектива через профсоюзные организации;</li> <li>– Участие предприятия в различных ярмарках, акциях, выставках;</li> <li>– Участие членов трудового коллектива в избирательных компаниях;</li> <li>– Использование законов трудового, экономического, земельного и налогового законодательства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение числа предприятий, предлагающих одни и те же услуги;</li> <li>– Непродуманная налоговая политика в отношении партнеров;</li> <li>– Несовершенное налоговое законодательство;</li> <li>– Кризис в экономике;</li> </ul>
Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение спроса на предлагаемые товары;</li> <li>– Стабильность работы коллектива;</li> <li>– Полная занятость трудовых ресурсов на предприятии;</li> <li>– Рост производительности труда и заработной платы;</li> <li>– Конкурентная способность оказываемых услуг;</li> <li>– Выделение денежных средств на охрану труда и соблюдение безопасных условий труда;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление большего числа конкурентов в отрасли;</li> <li>– Износ ОФ предприятия;</li> <li>– Увеличение цен на энергоносители;</li> <li>– Снижение доходов населения;</li> <li>– Рост инфляции;</li> </ul>
Социум	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение квалифицированных специалистов;</li> <li>– Стабильная работа;</li> <li>– Защищенность работников;</li> <li>– Здоровый микроклимат коллектива;</li> <li>– Медицинское обслуживание, оплата больничных, обязательное медицинское страхование каждого работника;</li> <li>– Поощрение за добросовестный труд;</li> <li>– Повышение дисциплины труда;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение доходов населения;</li> <li>– Резкие изменения в тенденциях моды;</li> </ul>
Технология	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение доли рынка за счет качества поставляемой продукции;</li> <li>– Переход на оказание новых видов услуг;</li> <li>– Постоянное обучение персонала;</li> <li>– Защита интересов трудового коллектива;</li> <li>– Возрастающая эффективность деятельности предприятия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение себестоимости товара;</li> <li>– Зависимость стоимости продукции от повышения курса доллара;</li> <li>– Появление у конкурентов более качественной и недорогой техники и электрики;</li> <li>– Отсутствие господдержки в области НТП;</li> </ul>

Для определения степени влияния факторов внешней среды проведем EFAS-анализ. Для этого разрабатывается перечень внешних факторов, определяется значимость или вероятность каждого события, дается оценка по пятибалльной шкале и определяются средневзвешенные оценки (таблица 3).

Таблица 3 – EFAS-анализ ООО «Терминал»

Влияние стратегических факторов макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<b>Возможности</b>			
1 Защита интересов трудового коллектива через профсоюзные организации;	0,027	3	0,081
2 Участие предприятия в различных ярмарках, акциях, выставках;	0,023	3	0,069
3 Участие членов трудового коллектива в избирательных компаниях;	0,024	4	0,096
4 Использование законов трудового, экономического, земельного и налогового законодательства;	0,026	4	0,104
5 Повышение спроса на предлагаемые товары;	0,033	5	0,165
6 Стабильность работы коллектива;	0,029	4	0,116
7 Полная занятость трудовых ресурсов на предприятии;	0,034	4	0,136
8 Рост производительности труда и заработной платы;	0,028	3	0,084
9 Конкурентная способность оказываемых услуг;	0,035	5	0,175
10 Выделение денежных средств на охрану труда и соблюдение безопасных условий труда;	0,025	3	0,075
11 Привлечение квалифицированных специалистов;	0,027	4	0,108
12 Стабильная работа;	0,028	4	0,112
13 Защищенность работников;	0,028	3	0,084
14 Здоровый микроклимат коллектива;	0,026	4	0,104
15 Медицинское обслуживание, оплата больничных, обязательное медицинское страхование каждого работника;	0,026	4	0,104
16 Поощрение за добросовестный труд;	0,032	4	0,128
17 Повышение дисциплины труда;	0,028	3	0,084
18 Увеличение доли рынка за счет качества поставляемой продукции;	0,035	5	0,175
19 Переход на оказание новых видов услуг;	0,024	3	0,072
20 Постоянное обучение персонала;	0,023	3	0,069
21 Защита интересов трудового коллектива;	0,028	3	0,084

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
22 Возрастающая эффективность деятельности предприятия;	0,027	4	0,108
Угрозы			
1 Увеличение числа предприятий, предлагающих одни и те же услуги;	0,034	4	0,136
2 Непродуманная налоговая политика в отношении партнеров;	0,028	3	0,084
3 Несовершенное налоговое законодательство;	0,02	3	0,06
4 Кризис в экономике;	0,03	4	0,12
5 Появление большего числа конкурентов в отрасли;	0,031	4	0,124
6 Износ ОФ предприятия;	0,026	3	0,078
7 Увеличение цен на энергоносители;	0,026	3	0,078
8 Снижение доходов населения;	0,033	4	0,132
9 Рост инфляции;	0,024	4	0,096
10 Резкие изменения в тенденциях моды;	0,026	3	0,078
11 Увеличение себестоимости товара;	0,026	5	0,13
12 Зависимость стоимости продукции от повышения курса доллара;	0,028	5	0,14
13 Появление у конкурентов более качественной и недорогой техники и электрики;	0,028	4	0,112
14 Отсутствие господдержки в области НТП;	0,024	3	0,072
Сумма	1	134	3,77

Данные EFAS-анализа показывают, насколько рассматриваемое предприятие готово к условиям воздействия внешней среды. По итогам проведенного анализа можно сделать следующий вывод: в данном случае оценка 3,77 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на уровне выше среднего и говорит о готовности предприятия к воздействию внешней среды.

Анализ микроокружения и мезосреды фирмы проведен по модели пяти сил М. Портера. Он предполагает анализ отрасли, в том числе анализ структуры и масштабов конкуренции.

1 Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов.

Основные конкуренты ООО «Терминал»: ООО «Меркурий», имеющий долю на рынке 7 %; ООО «Транзит» – 10 %; ООО «Метрополис» – 12 %; ООО «Терминал» – 11 %. На ООО «Терминал» применяется стратегия фокусирования, ООО «Меркурий» – стратегия лидерства на издержках, ООО «Транзит» и ООО «Метрополис» – стратегия концентрации. У большинства конкурентов хорошее качество товара. Наиболее устойчивое материальное положение имеет ООО «Метрополис», т. к. у него большой объем реализации продукции по сравнению с конкурентами. Несмотря на то, что у ООО «Терминал» довольно сильные конкуренты, они не представляют большой угрозы, так как все они находятся в разных регионах, но учитывая, что каждое предприятие занимается оптовой торговлей непродовольственными товарами потребительского назначения, они конкурируют за первенство на рынке.

## 2 Угроза появления новых конкурентов.

Наибольшую емкость рынка имеет ООО «Метрополис», так как оно существует на рынке оптовой торговли гораздо дольше всех остальных, и объем реализованной продукции больше, чем у конкурентов. Лидером по масштабам реализации является ООО «Метрополис», однако и на других предприятиях объем реализации довольно велик. Затраты на реализацию также велики на ООО «Метрополис», т. к. объем реализации продукции самый большой среди прочих.

Предоставление услуг осуществляться с помощью прямых продаж. В ряде случаев, выступая посредником между изготовителем продукции и заказчиком. В соответствии со спецификой деятельности предприятие выбирает следующий канал:

Канал нулевого уровня: Производитель → Потребитель.

По своей сути это – прямые продажи. Персонал фирмы, на основании первичной информации, полученной из различных источников, производит продажу товара предлагаемых предприятием.

В качестве рыночной инфраструктуры на предприятиях развита система



маркетинга и рекламы.

Отрасль торговли довольно перспективна, т. к. проникнуть на рынок довольно легко. Это обусловлено:

- Относительно небольшими выходными барьерами;
- Сравнительно слабой реакцией компании на появление нового соперника;

Существует несколько источников входных барьеров:

- Экономия на масштабах;
- Лояльность потребителей к торговой марке;
- Доступность к технологиям;

Таким образом, угроза появления новых конкурентов высока, т. к. вход в отрасль для новых предприятий легок.

### 3 Влияние потребителей продукции.

Основная доля клиентов ООО «Терминал» – это крупные города России. ООО «Терминал» работает как с юридическими, так и с физическими лицами на территории Российской Федерации (в базе клиентов ООО «Терминал» числится около 150 фирм). Важным требованием является установка на совместное творчество. Нужно создавать атмосферу доверия. Ведь потребителей интересует не только цена товара, но и обслуживание. Вообще при разработке собственных стандартов на обслуживание фирма должна учитывать стандарты конкурентов. Как правило, она захочет предоставить клиентам такой же уровень обслуживания, какой предлагают конкуренты. Между предприятием и клиентами существует обратная связь. В конце определённого периода предприятие высылает опросные листы клиентам с такими вопросами как, что же они думают о продукции, о ценах, об обслуживании в целом. А позже клиенты высылают своё резюме. ООО «Терминал» старается доставлять продукцию вовремя. Предприятие предоставляет гарантийные условия, от которых не уклоняется.

Ближе к праздникам переговариваются по телефону, вкладывают в контейнеры с продукцией небольшие сувениры.

Так как предприятие уже не первый год работает на рынке, у него появи-

лись «свои» клиенты, с которыми поддерживаются близкие отношения.

Зависимость потребителя от приобретаемого товара большая. Средняя степень организованности потребителей, т. к. для доставки готовой продукции требуется ее транспортировка в западные районы страны. Скорость изменения предпочтений потребителей средняя. Таким образом, влияние потребителей на продукцию низкое, т. к. предприятие работает по индивидуальным заказам.

#### 4 Влияние поставщиков продукции.

Деятельность предприятия будет напрямую зависеть от поставщиков товара. Поставки должны осуществляться заблаговременно, для того, чтобы заказы клиентов были выполнены в точно установленные сроки. Основными поставщиками непродовольственных товаров потребительского назначения для ООО «Терминал» являются:

- CNC Global (г. Гонконг);
- NUOXIN (г. Пекин);
- Job-Distance LTD (г. Гуанчжоу);
- CHIN-RU (г. Пекин);

На сегодняшний день на предприятии насчитывается около 500 наименований товара. Конкуренционное давление поставщиков незначительно, а в ряде случаев отсутствует, т. к. товар поставляется множеством компаний, часто существует обратная ситуация, когда поставщики предлагают существенные скидки при фиксированной закупке. Дифференциация продукции велика, т. к. существует огромное количество схожих товаров. Надежные поставки обеспечивают бесперебойную работу предприятия.

#### 5 Влияние товаров-заменителей.

Таким образом, внутри отрасли существует конкуренция между предприятиями за расширение рынка товаров и услуг и за привлечение большего числа клиентов. Угроза появления новых конкурентов высока, т.к. вход в отрасль для новых предприятий легок. Влияние потребителей на продукцию низкое, т. к. предприятие работает по индивидуальным заказам. Конкуренционное давление поставщиков незначительно, а в ряде случаев отсутствует, т. к. товар поставляется

множеством компаний, часто существует обратная ситуация, когда поставщики предлагают существенные скидки при фиксированной закупке. Товаров–заменителей практически нет, т.к. такие товары как одежда или обувь трудно чем-либо заменить.

## 2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда организации – это такая часть общего окружения, которое находится в рамках организации. Оно осуществляет постоянное и непосредственное влияние на эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.

Далее рассмотрим каждый из срезов в рамках ООО «Терминал».

### *Кадровый срез*

Первоначально проведем анализ численности персонала ООО «Терминал».

Проведенный анализ состава работающих по категориям персонала ООО «Терминал» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала ООО «Терминал» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	2013		2014		2015		Абсолютное отклонение 2015 к		Темп роста % 2015 к	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2013	2014	2013	2014
Среднесписочная численность работников, всего, в т. ч.	20	100	21	100	23	100	3	2	115	109,5
- руководители	5	25	5	23,8	5	21,7	-	-	100	100
- специалисты	13	65	14	66,7	16	69,6	3	2	123,1	114,3
- рабочие	2	10	2	9,5	2	8,7	-	-	100	100

Результаты анализа показывают, что состав работающих по категориям персонала в ООО «Терминал» изменился.

Как видно по данным таблицы 4, численность в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 15 %, что в абсолютном выражении составило 3 человека, а по сравнению с 2014 годом увеличилась на 9,5 %, что в абсолютном

выражении составило 2 человека. Увеличилась доля специалистов. К штату специалистов прибавилось 2 человека, штат руководителей и рабочих не изменился.

Далее рассмотрен половозрастной состав персонала ООО «Терминал» за 2015 год.

Таблица 5 – Половозрастной состав персонала ООО «Терминал» за 2015 год

Работники, чел.	Возраст, лет				Средний возраст, лет
	До 30	30-39	40-49	Свыше 50	
Мужчины	-	2	-	-	35
Женщины	6	11	2	2	35
Всего	6	13	2	2	35

По результатам таблицы 5 можно сделать вывод, что на предприятии в основном преобладают женщины, наибольшее число работников возрастной категории 30-39 лет. Средний возраст мужчин – 35 года, женщин – 35 лет, общий средний возраст – 35 года.

В следующей таблице представлены данные о стаже работников ООО «Терминал» за 2015 год.

Таблица 6 – Количество работников по стажу работы на предприятии за 2015 г.

Категория работников	Количество работников по стажу работы на предприятии (человек)		
	До 5 лет	5-10 лет	Более 10 лет
Руководители	1	1	3
Специалисты	5	6	5
Рабочие	-	-	2
Всего	6	7	10

По результатам таблицы 6 можно сделать вывод о том, что на предприятии трудятся в основном работники, имеющие стаж работы на предприятии более 10 лет. Стаж 5-10 лет имеют 7 работников, до 5 лет – 6 работников.

Текущая текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу.

сферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают уровень оплаты труда и удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами. Проведем анализ движения рабочей силы и все полученные результаты сведем в таблице 7.

Таблица 7 – Движение рабочей силы на ООО «Терминал» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста (%) 2015 к	
				2013	2014
Состояло работников на начало периода, (чел.)	20	18	25	125,00	138,89
Принято всего, (чел.)	2	5	1	50,00	20,00
Выбыло всего, ( чел), в т.ч.:	2	2	3	150,00	150,00
- по собственному желанию	1	2	2	200,00	100,00
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	-	1	100,00	-
Среднесписочная численность, ( чел.)	20	21	23	115,00	109,52
Количество работников, проработавших год, (чел.)	19	20	23	121,05	115,00
Коэффициент оборота по приему	0,10	0,24	0,04	43,48	18,26
Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,095	0,13	130,43	136,96
Коэффициент общего оборота	0,20	0,33	0,17	86,96	52,17
Коэффициент текучести кадров	0,10	0,10	0,13	130,43	136,96
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,95	1,00	105,26	105,00

Из анализа движения рабочей силы в таблице 7 видно, что в ООО «Терминал» коэффициент общего оборота в 2013 году составил 0,2, в 2014 году 0,33, а в 2015 году составляет 0,17. Это связано с тем, что пик наибольшего движения рабочей силы наблюдался в 2014 году и по приему и по выбытию работников. Коэффициент оборота по приему в 2014 году (0,24) выше коэффициента выбытия (0,095). В 2013 году коэффициенты оборота по приему и выбытию составили одинаковую величину (0,1).

Увеличилось и количество работников, проработавших на предприятии весь год. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рост составил 15 %. Можно сделать вывод о том, что работники довольны условиями труда и уровнем заработной платы.

В целом по предприятию можно говорить о достаточно стабильной обстановке в кадровом вопросе. Коэффициенты движения рабочей силы не являются определяющими в текучести кадров.

Анализ использования трудовых ресурсов необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Рассчитаем относительное изменение ФЗП в 2013 – 2015 гг. полученные результаты сведем в таблицу 8.

Таблица 8 – Динамика средней заработной платы за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста (%) 2015 к	
	2013	2014	2015	2013	2014
Фонд заработной платы, тыс. руб.	9180	9780	10980	119,61	112,27
Среднесписочная численность, чел.	20	21	23	115	109,52
Среднемесячная зарплата одного работника, тыс. руб.	38,25	38,81	39,78	104,01	102,51
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	459	465,71	477,39	104,01	102,51

Исходя из данных таблицы 8, наблюдается рост фонда заработной платы в 2015 году на 19,61 % по сравнению 2013 годом и на 12,27 % по сравнению с 2014 годом. Наблюдается рост среднесписочной численности в 2015 году по сравнению с 2013 (15 %) и 2014 гг. (2,51 %). В некоторой степени это повысит среднемесячную заработную плату на 4,01 % в 2013 г. и на 2,51 % в 2014 г. С одинаковой тенденцией наблюдается небольшой рост среднегодовой зарплаты работников. В 2015 году рост среднегодовой заработной платы в сравнении с 2013 годом увеличился на 4,01 %, а по сравнению с 2014 годом на 2,51 %.

Проанализируем показатели эффективности использования персонала предприятия в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Терминал» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Ед. изм.	2013	2014	2015	Темп роста (%) 2015 к	
					2013	2014
Выручка от реализации продукции	тыс.руб.	19 210,6	21 950,2	23 389,6	121,8	106,6
Чистая прибыль	тыс.руб.	7 688,7	9 313, 7	10 176, 01	132,4	109,3
Средняя численность работников	чел.	20	21	23	115,0	109,5
Среднегодовой фонд заработной платы	тыс.руб.	9180	9780	10980	119,6	112,3
Коэффициент рентабельности персонала	%	384,44	443,51	442,44	115,1	99,8

По данным таблицы 9 видно, что коэффициент рентабельности персонала в 2015 году увеличился на 15,1 % в сравнение с 2013 годом и уменьшился на 0,2 % по сравнению с 2014 годом. Коэффициент рентабельности персонала показывает эффективность труда сотрудников в создании прибыли предприятия.

#### *Производственный срез*

Здание для размещения предприятия и склад для хранения товара находятся в собственности предприятия. Место нахождения ООО «Терминал» – Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 3. Также арендуемое помещение предусматривает услуги ЖКХ (электроснабжение, теплоснабжение, водоснабжение, канализация).

Основные характеристики офисного помещения предприятия:

- Общая площадь – 10000 м<sup>2</sup>;
- Высота потолков – 2,7 м;
- Современные удобные офисные помещения;
- Цифровая АТС (устройство, автоматически передающее сигнал вызова от одного телефонного аппарата к другому);
- Высокоскоростной доступ к Интернету;

– Центральная отопительная система;

Общая характеристика производственно-складского помещения:

– Общая площадь – 72000 м<sup>2</sup>;

– Рабочая высота потолка – 10 м;

– Ворота автоматические (4 шт.);

– Полы ровные, беспылевые, нагрузка до 5 т/ м<sup>2</sup>;

– Температурный режим + 18-21 С в любое время года;

– Система вентиляции;

– Система пожаротушения – автоматическая, сплинкерная, пожарная

сигнализация;

Система безопасности предприятия:

– Круглосуточное видеонаблюдение;

– Охрана;

– Система охранной и пожарной безопасности;

На предприятии ООО «Терминал» имеются следующие основные фонды:

– Здания;

– Сооружения;

– Транспортные средства;

Таблица 10 – Состав и структура основных средств ООО "Терминал" за 2013-2015 гг.

Показатели	2013		2014		2015	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Транспортные средства	1 260 068	88,43	1 307 809	88,50	1 349 535	74,88
Машины и оборудование	164 908	11,57	169 978	11,50	452737	25,12
Всего	1 424 976	100,00	1 477 787	100,00	1 802 272	100,00

Анализируя данные таблицы 10 можно отметить, что за исследуемый период наблюдается увеличение стоимости основных средств. Так в 2014 году стоимость основных средств увеличилась с 1 541 401 руб. до 1 547 725 руб., по сравнению с 2013 годом. Уже в 2015 году она составила 1 884 266 руб.



В процессе осуществления предприятием своей деятельности происходит постоянное движение (поступление и выбытие) объектов основных средств. Поэтому на следующем этапе проведем анализ наличия и движения основных средств за последние три года.

Из данных таблицы 10 и с помощью линейного способа начисления амортизационных начислений, можно рассчитать годовые амортизационные отчисления. Расчеты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Годовые амортизационные отчисления ООО «Терминал» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015
Транспортные средства, руб.	252013,6	261561,8	269907
Машины и оборудование, руб.	23558,29	24282,57	64676,71
Всего	275571,89	285844,37	334583,71

Годовые амортизационные отчисления на машины и транспортные средства в 2015 году составили – 334 583,71 рублей.

Таблица 12 – Анализ движения основных средств ООО «Терминал» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015
Стоимость ОФ на начало года, руб.	1 435 851	1 498 261	1 540 795
Поступило, руб.	6997	91991	344262
Выбыло, руб.	17872	112465	82785
Стоимость ОФ на конец года, руб.	1 424 976	1 477 787,00	1 802 272
Коэффициент обновления	0,491	6,225	19,102
Коэффициент выбытия	1,245	7,506	5,373
Коэффициент замены	255,42	122,26	24,05
Коэффициент расширения парка машин и оборудования	-155,42	-22,26	75,95
Коэффициент прироста	-0,008	-0,014	0,170

По данным таблицы 12 видно, что последние три года наблюдается превышение поступления фондов над их выбытием. Это свидетельствует о положительной тенденции развития.

В 2015 году поступило – 344 262 руб. Стоимость выбывших основных фондов увеличилась в 2015 году составляет 82 785 рублей.

Если сравнивать коэффициенты обновления и выбытия основных фондов, то можно отметить, что первые значительно выше, чем вторые. Так коэффициент обновления основных фондов в 2015 году составил 19,1 %, в то время как доля выбывших основных средств составила 5,4 %.

Показателей эффективности использования основных средств ООО «Терминал» за 2013 – 2015 гг. представим в таблице 13.

Таблица 13 – Показателей эффективности использования основных средств ООО «Терминал» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015
Выручка от продаж, руб.	19 210 600	21 950 235	23 389 555
Среднегодовая стоимость ОФ, руб.	1 424 976	1 477 787	1 802 272
Среднегодовая численность работников, чел.	19	20	23
Коэффициент экстенсивного использования оборудования	0,897	0,917	0,927
Коэффициент интенсивного использования оборудования	0,904	0,912	0,927
Коэффициент интегрального использования	0,811	0,836	0,859
Фондоотдача, руб.	13,48	14,85	12,98
Фондоёмкость, руб.	0,074	0,067	0,077
Фондовооружённость, руб.	74998,74	73889,35	78359,65
Фондорентабельность, %	5,36	6,30	5,65

Данные таблицы 13 показывают, что фондоотдача основных средств ООО «Терминал» в 2015 году составила 12,98 руб. Рост фондоотдачи в 2014 году по сравнению с 2013 годом отражает относительное сокращение потребности

предприятия в средствах труда, т.е. относительную экономию основных средств и, соответственно, увеличение объема оказанных услуг.

На один рубль всех основных фондов организации приходится 12,98 руб. стоимости оказанных услуг в 2015 году. Увеличение фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования объектов основных средств.

Увеличение фондоемкости в 2015 г., свидетельствует о эффективном использовании основных средств в ООО «Терминал».

На одного работника организации приходится 78 359,65 руб. всех основных фондов в 2015 году.

Показатель рентабельности основных средств показывает, что от использования единицы стоимости основного средства предприятие получает чистую прибыль в размере 5,65 % – в 2015 году.

#### *Маркетинговый срез*

Маркетинговая деятельность обеспечивает гибкое приспособление производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации (доходы, цены, конъюнктура) к требованиям потребителей на рынке.

Маркетинговая деятельность направлена на выявление возможных клиентов и определение их потребностей, а также подготовку, рекламирование и предоставление товаров и услуг с целью удовлетворения этих потребностей.

Маркетинговая деятельность заключается в продвижении марок, поддержке приверженности потребителей в продукции ООО «Терминал» и привлечении потребителей, которые до настоящего времени предпочитали марки конкурентов.

На ООО «Терминал» есть отдел маркетинга, который состоит из одного работника – маркетолога. Данный специалист во взаимодействии с высшим руководством разрабатывают стратегию рыночной деятельности предприятия.

Основной целью маркетолога является удовлетворение потребностей потребителя.

Данный срез охватывает процессы, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынка сбыта и систем распределения.

Целью отдела маркетинга является формирование и стимулирование спроса. В соответствии с целью перед отделом маркетинга стоят следующие задачи:

- формирование ценовой политики компании;
- формирование товарной и ассортиментной политики;
- формирование сбытовой политики;
- формирование сервисной политики;

В функции отдела маркетинга входит:

- 1) анализ внутренней и внешней среды предприятий;
- 2) анализ конкурентов;
- 3) сегментирование рынка и позиционирование товара;
- 4) ценообразование;
- 5) формирование ассортимента и формулирование требований к качеству продукции и обслуживанию клиентов;
- 6) продвижение продукции, формирование и поддержание имиджа предприятия и торговых марок.

Отдел маркетинга зарекомендовал себя как эффективное подразделение. Так, благодаря отделу был реорганизован процесс продаж, в сервисной политике так же произошли положительные изменения. В качестве стимулирования сбыта отделом маркетинга была разработана система скидок и льгот для постоянных покупателей и VIP-клиентов.

#### *Финансовый срез*

На основании данных бухгалтерской и статистической отчетности и оперативного учета за период 2013-2015 гг., рассмотрены показатели экономической деятельности ООО «Терминал».

В таблице 14 представлены результаты анализа формирования прибыли.

Таблица 14 – Анализ формирования чистой прибыли ООО «Терминал» на 2013-2015 гг.

Наименование показателей	Значение показателя, руб.		
	2013	2014	2015
Выручка от реализации продукции	19 210 600	21 950 235	23 389 555
Себестоимость реализации	9 780 630	10 476 420	10 850 245
Валовая прибыль	9 429 970	11 473 815	12 539 310
Коммерческие расходы	199 597	220 485	231 986
Управленческие расходы	123 831	150 776	167 071
Прибыль (убыток) от продаж	9 106 542	11 102 554	12 140 253
Прочие доходы и расходы			
Прочие доходы	570 380	610 542	651 380
Прочие расходы	99 420	117 612	123 561
Прибыль (убыток) до налогообложения	9 611 071	11 640 018	12 717 882
Отложенные налоговые активы	11 169	14 189	16 300
Отложенные налоговые обязательства	11 370	12 550	14 590
Текущий налог на прибыль	1 923 370	2 328 003	2 543 576
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	7 688 655	9 313 653	10 176 015

Исходя из данных таблицы 14, можно сказать, что величина чистой прибыли ООО «Терминал» в 2014 году по сравнению с базисным, 2013 годом увеличилась с 121,06 % до 132,27 %, в 2015 году величина чистой прибыли уменьшилась на 109,26 %, по сравнению с 2014 годом.

Положительными факторами, влияющими на изменение чистой прибыли, являются: прочие доходы (темп роста в 2014 году по сравнению с базисным увеличился до 114,2 %, в 2015 о сравнению с 2014 уменьшился до 106,69 %) и налог на прибыль (в 2014 по сравнению с 2013 увеличивается до 132,25 %, а в 2015 по сравнению с базисным уменьшается до 109,26 %).

Отрицательное влияние на изменение величины чистой прибыли оказывают прочие расходы (в 2014 по сравнению с базисным увеличиваются до 124,28 %, но в 2015 году уменьшаются до 105,06 % по сравнению с 2013 годом), отложенные налоговые активы (в 2014 по сравнению с 2013 возрастают до 145,94 %, в 2015 по сравнению с базисным уменьшаются до 114,88 %).

Показатели рентабельности комплексно отражают степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов (таблицы 15 – 16).

Таблица 15 – Рентабельность реализации ООО «Терминал» за 2013-2015 гг.

Наименование показателей	Значение показателя		
	2013	2014	2015
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9106,54	11102,55	12140,25
Выручка от реализации, тыс. руб.	19210,60	21950,24	23389,56
Рентабельность реализации, %	47,40	50,58	51,90

Исходя из данных таблицы 15, можно сказать, что рентабельность от реализации имеет положительную тенденцию. В 2014 году по сравнению с 2013 она увеличивается с 47,40 % до 50,58 %, в 2015 по сравнению с 2014 увеличивается до 51,90 %. На увеличение рентабельности влияет увеличение прибыли от продаж.

#### *Организационный срез*

Для предприятия ООО «Терминал» характерна линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 7.

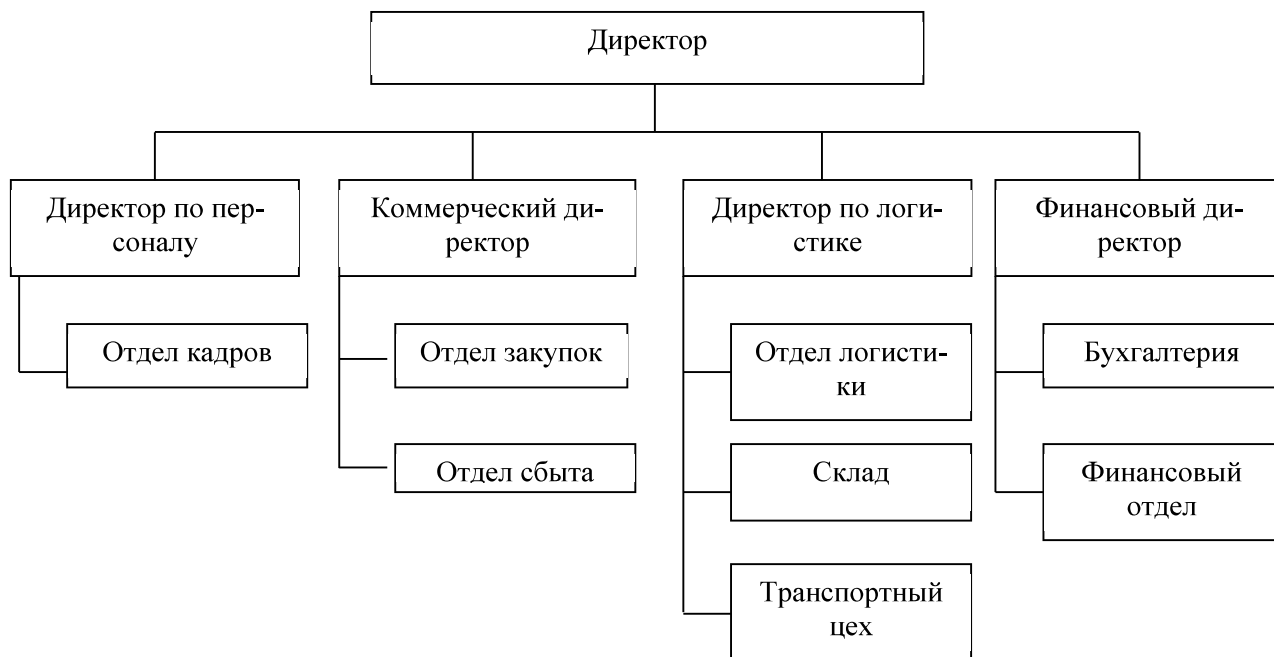


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Терминал»

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «Терминал». В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по оптовой торговле непродовольственными потребительскими товарами со склада несет коммерческий директор, он отвечает за закупку товаров и их реализацию. На него одного возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров.

В силу того, что предприятие относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ООО «Терминал»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День торговли и т.д.);
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

### **2.3 SWOT-анализ предприятия и оценка эффективности управления**

Для успешного функционирования ООО «Терминал», при разработке управленческого решения для повышения эффективности управления предприятием необходимо провести SWOT-анализ – анализ окружения организации.

При проведении SWOT-анализ ООО «Терминал» основной задачей послужило не только вскрытие угроз и возможностей, но и оценка их с точки зрения того, насколько важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Определение сильных и слабых сторон деятельности ООО «Терминал» необходимо провести по всем направлениям его деятельности, а именно сделав срезы внутренней среды, что было рассмотрено ранее.

Таблица 17 – Сильные и слабые стороны ООО «Терминал»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Своевременное оказание услуг потребителям;	1 Низкая заинтересованность ряда сотрудников в развитии предприятия;
2 Хорошая репутация у клиентов;	2 Невысокая эффективность управления;
3 Большие объемы продаж;	3 Нет стратегической направленности развития предприятия;
4 Высокое качество товара;	4 Большая зависимость от поставщиков;
5 Высокая квалификация персонала;	5 Отсутствие новых видов услуг;
6 Большая клиентская база;	6 Плохая организация маркетинговой деятельности;
7 Широкая сбытовая сеть;	
8 Финансовая стабильность;	

На основе таблицы 17 сформируем контрольную карту сильных и слабых сторон для выявления значимости каждой из сторон для предприятия.



Таблица 18 – Контрольная карта сильных и слабых сторон

Наименование позиции	Качественная оценка				Значимость			
	Основные сильные	Незначительно сильные	Нейтральные	Незначительно слабые	Основные слабые	Высокая	Средняя	Низкая
Кадровый срез:								
Высокая квалификация персонала;	*						*	
Низкая заинтересованность ряда сотрудников в развитии предприятия;			*				*	
Невысокая эффективность управления;		*				*		
Производственный срез:								
Своевременное оказание услуг потребителям;		*					*	
Высокое качество товара;	*					*		
Большая клиентская база;	*						*	
Большая зависимость от поставщиков;	*						*	
Отсутствие новых видов услуг;								
Маркетинговый срез:								
Хорошая репутация у клиентов;		*					*	
Широкая сбытовая сеть;		*					*	
Нет стратегической направленности развития предприятия;		*					*	
Плохая организация маркетинговой деятельности;		*					*	
Финансовый срез:								
Большой объем продаж;	*						*	
Финансовая стабильность;	*					*		

Таким образом, в результате проведения срезов внутренней среды предприятия, основные позитивные и негативные позиции предприятия и дана их качественная оценка.

Для выявления степени важности стратегических факторов составим таблицу 19, в которой экспертным путем (экспертами выступили специалисты отдела маркетинга проведена оценка стратегических факторов по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» - выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние).

Таблица 19 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Сильные:</b>			
Своевременное оказание услуг потребителям	0,05	3	0,15
Хорошая репутация у клиентов	0,07	4	0,28
Большие объемы продаж	0,07	4	0,28
Высокое качество товара	0,08	3	0,24
Высокая квалификация персонала	0,12	5	0,6
Большая клиентская база	0,07	4	0,28
Широкая сбытовая сеть	0,07	3	0,21
Финансовая стабильность	0,07	4	0,28
<b>Слабые:</b>			
Низкая заинтересованность ряда сотрудников в развитии предприятия	0,05	3	0,15
Невысокая эффективность управления	0,06	3	0,18
Использование морально устаревшего оборудования	0,07	3	0,21
Большая зависимость от поставщиков	0,11	5	0,55
Отсутствие новых каналов сбыта;	0,05	2	0,1
Плохая организация маркетинговой деятельности	0,06	3	0,18
<b>Итого:</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>3,69</b>

Наиболее важным стратегическим фактором сильной стороны предприятия является высокая квалификация персонала. Наиболее важным стратегическим фактором слабой стороны предприятия большая зависимость от поставщиков. Суммарная оценка указывает на то, что на деятельность предприятия больше всего влияет внешняя среда (3,77), чем внутренняя (3,69). Эти данные необходимо использовать при составлении SWOT-матрицы.

Для выявления конкурентных преимуществ ООО «Терминал» в таблице 20 проведен SNW-анализ.

Таблица 20 – SNW-анализ ООО «Терминал»

Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
	S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
1 Стратегия организации		+	
2 Организационная структура	+		
3 Общее финансовое положение	+		
4 Конкурентоспособность товара		+	
5 Дистрибуция		+	
6 Инновации как способность реализации на рынке нового товара			+
7 Репутация на рынке	+		
8 Отношения с органами власти		+	
9 Послепродажное обслуживание		+	
10 Степень вертикальной интеграции		+	
11 Корпоративная культура	+		

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «Терминал» имеет четыре сильных стороны: организационная структура, общее финансовое положение, репутация на рынке и корпоративная культура. Сильные стороны помогают успешно конкурировать с другими предприятиями на рынке. Слабая сторона предприятия: инновации как способность реализации на рынке товара.

Далее составим матрицу SWOT-анализа для ООО «Терминал» на 2015 год (таблица 21).

Таблица 21 – Матрица SWOT-анализа ООО «Терминал»

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Возможности (В)	Угрозы (У)
	1 Повышение спроса на предлагаемые товары; 2 Увеличение доли рынка за счет качества поставляемой продукции; 3 Конкурентная способность оказываемых услуг; 4 Привлечение квалифицированных специалистов; 5 Поощрение за добросовестный труд; 6 Полная занятость трудовых ресурсов на предприятии;	1 Кризис в экономике; 2 Появление большого числа конкурентов в отрасли; 3 Увеличение числа предприятий, предлагающих одни и те же услуги; 4 Увеличение себестоимости товара; 5 Снижение доходов населения; 6 Рост инфляции; 7 Зависимость стоимости продукции от повышения курса доллара;
<b>Сильные стороны(Си):</b>	<b>Поле СиВ:</b>	<b>Поле СиУ:</b>
1 Своевременное оказание услуг потребителям; Хорошая репутация у клиентов; 3 Большие объемы продаж; 4 Высокое качество продукции; 5 Высокая квалификация персонала; 6 Большая клиентская база; 7 Широкая сбытовая сеть; 8 Финансовая стабильность;	1.7 Попытаться своевременно оказывать услуги потребителям за счет условия полной занятости трудовых ресурсов на предприятии; 2.2 Увеличение доли рынка за счет качества поставляемой продукции повышает репутацию предприятия; 3.3 Попытаться выйти на большие объемы продаж, сделав акцент на конкурентоспособность оказываемых услуг; 4.1 Попытаться повысить спрос на предлагаемые товары, сделав акцент на высокое качество продукции;	4.2 Удерживать покупателей от перехода к конкурентам проинформировав их о высоком качестве продукции; 5.3 Сохранить свои конкурентные позиции на рынке за счет высокой квалификации персонала на предприятии; 8.5 Сохранить финансовую стабильность на предприятии при условии, что произойдет снижение доходов населения;
<b>Слабые стороны(Сл):</b>	<b>Поле СлВ:</b>	<b>Поле СлУ:</b>
1 Низкая заинтересованность ряда сотрудников в развитии предприятия; 2 Высокая конкуренция; 3 Невысокая эффективность управления; 4 Использование морально устаревшего оборудования 5 Большая зависимость от поставщиков; 6 Отсутствие новых каналов сбыта; 7 Плохая организация маркетинговой деятельности;	1.1 Повышающийся спрос на товар не может быть удовлетворен из-за низкой эффективности управления предприятием; 4.8 Используя морально устаревшее оборудование, предприятие не сможет повысить эффективность деятельности; 6.3 Вероятность потери конкурентоспособности из-за отсутствия на предприятии новых каналов сбыта; 7.2 Из-за высокой конкуренции в отрасли перед предприятием могут стоять сложности увеличения доли рынка;	3.2 Появление большого числа конкурентов в отрасли, которые могут предложить аналогичные товары по более низким ценам; 5.6 (4) Большая зависимость предприятия от поставщиков в период роста цен, увеличит себестоимость поставляемого товара;

В ходе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что на предприятии присутствуют сильные стороны, исходя из которых можно реализовать возможности. Анализ слабых сторон и угроз предприятия показал, что

некоторые аспекты деятельности предприятия требуют особого внимания руководящего персонала организации.

Для разработки управленческого решения по повышению эффективности управления ООО «Терминал» выбрано поле «Слабые стороны – Возможности», так как в результате проведенного анализа, а также, по мнению эксперта (генерального директора) проблемой организации является снижение эффективности управления. Предприятию необходимо повышать эффективность управления.

Далее были рассчитаны показатели экономической эффективности управления предприятием (таблица 22).

Таблица 22 – Эффективность управления ООО «Терминал» в 2015 г.

Показатель	Значение
Эффективность использования ОПФ ( $\text{Э}_\phi$ ), руб.	12,98
Производительность труда ( $\text{Э}_\tau$ ), руб.	1016937,17
Экономическая эффективность ( $\text{Э}$ )	0,94

На один рубль всех основных фондов организации приходится 12,92 руб. стоимости оказанных услуг в 2015 году. Производительность труда характеризует отдачу каждой единицы используемого ресурса труда и составляет 1 016 937 рублей. Экономическая эффективность показывает, что конечный полезный эффект составляет 0,94.

Проанализируем организационную эффективность управления на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к организационной составляющей управления (таблица 23), используя метод экспертных оценок на основе трехбалльной системы оценки (0 – выполнение требования отсутствует, 1 – присутствует частично, 2 – выполнение требования присутствует полностью).

Таблица 23 – Оценка организационной эффективности управления ООО «Терминал»

Требования к управлению предприятием	Эксперты					$\Sigma$
	Генеральный директор	Исполнительный директор	Финансовый директор	Директор по персоналу	Главный бухгалтер	
1	2	3	4	5	6	7
Целенаправленность	2	1	1	0	1	5

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7
Перспективность	1	2	1	2	2	8
Оперативность	1	1	2	1	2	7
Надежность	1	0	2	0	2	5
Способность к развитию	1	1	2	1	1	6
Конкурентоспособность	2	2	1	1	1	7
Результативность	1	2	0	2	1	6
Экономичность	1	0	1	1	1	4
ИТОГО						48

Рассчитаем коэффициент организационной эффективности:

$$K_{\text{орг.эф.}} = 48 / 80 * 100\% = 60\%$$

Организационная эффективность ООО «Терминал» отвечает требованиям на 60 %, так как не соответствует требованиям целенаправленности, надежности и экономичности, следовательно, необходимо принять меры по совершенствованию организационной эффективности управления.

Для оценки эффективности управления, относящейся к субъекту управления оценено качество и эффективность управленческих решений, принимаемых в организации (таблица 24). Качество и эффективность управленческих решений оцениваем в соответствии с технологией процесса разработки управленческих решений, выполнение этапов которой является критерием качества и эффективности управленческих решений.

Таблица 24 – Анализ качества и эффективности управленческих решений в ООО «Терминал»

Наименование этапа	Идеальное состояние	Реальное состояние
1	2	3
Сбор информации	Сбор всей информации и ее анализ	Количество информации недостаточное, высокая степень риска
Анализ проблемной ситуации	Анализ проблемы	Анализ проблемы осуществляется некачественно
Выбор приоритетной проблемы	Выбор проблемы с наибольшей разрешающей способностью на основе научных методов	Интуитивный выбор проблемы
Выявление перечня альтернатив	Разработка вариантов решения проблемы	Отсутствие принципа альтернативности
Оценка альтернатив на основе системы критериев	Разработка критериев и экспертная оценка альтернатив	Отсутствует

1	2	3
Выбор оптимального решения	Выбор оптимального решения на основе научных методов	Отсутствует
Согласование решения с исполнителем	Доведение до ответственных лиц информации по решению	Руководство не согласовывает решение с исполнителями среднего и низшего уровней
Оформление и утверждение решения	Документальное оформление решения	Документирование решения после его реализации, «задним числом»
Организация выполнения решения	Создание условий для исполнения решения	Отсутствует, часто пересекается сфера ответственностей
Оценка эффективности управленческого решения и качества процесса его разработки	Комплексная оценка качества и эффективности решения	Оценка эффективности решения только по абсолютным показателям
Работа над ошибками	Анализ ошибок, недопущение повторения их в будущем	Отсутствует

Таким образом, аналитическая часть бакалаврской работы показала необходимость разработки предложений по повышению эффективности управления ООО «Терминал».

### 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

#### **3.1 Разработка альтернативных вариантов решения и выбор оптимального управленческого решения**

В соответствии с теорией принятия управленческих решений для разработки управленческого решения предварительно необходимо выполнить анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявить проблемы, сформулировать цели разрабатываемого решения.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия уже выполнен нами и представлен во второй главе работы, выявлена проблема низкой эффективности управления и поставлена цель – повысить эффективность управления.

Разрабатывая новое управленческое решение, обязательно необходимо рассмотреть несколько альтернативных вариантов, из которых затем требуется выбрать оптимальное решение.

Пусть в данном случае альтернативы будут следующими:

*Альтернатива А* – оптимизация грузового автомобильного транспорта, что актуально сегодня для рассматриваемого предприятия и могло бы в случае реализации улучшить производственные показатели предприятия. При этом возможны такие варианты как:

1) Аренда грузового автотранспорта. Стоимость аренды грузового автомобиля без водителя составит 500 руб./час. Предположительно, автомобиль можно арендовать ежедневно на 8 часовой рабочий день, тогда дневные затраты на арендуемый автомобиль составят 4000 руб. Приблизительная сумма инвестиций составит 1 460 000 рублей/год.

2) Замена старого грузового транспорта. Стоимость грузового транспорта (Volvo FH12, 2012, грузоподъемность – 18 тонн) составит 2 500 000 рублей.

*Альтернатива Б* – разработка рекламной кампании. При этом можно рассмотреть такие варианты как:



1) Интернет-реклама. Затраты на данную альтернативу составят приблизительно 360 000 руб./год (30 000 руб./мес.).

2) Директ-маркетинг (e-mail рассылка). Приблизительные затраты на реализацию данного мероприятия составят 18 000 руб./год (1500 руб./мес.)

*Альтернатива В* – Расширение каналов сбыта. При этом можно рассмотреть такие варианты как:

1) Создание интернет-магазина. Стоимость создания интернет-магазина, приблизительно составляет 1 537 554 рубля. Также по необходимости можно воспользоваться такими услугами как раскрутка и продвижение сайта (от 10 000 руб./мес.) и поддержка сайта, то есть обновление информации (от 2 000 руб./мес.). Приблизительная сумма инвестиций составит 1 681 554 рубля.

2) Создание промо-сайта. Стоимость разработки промо-сайта составляет 526 994 рубля.

Для выбора наиболее оптимального управленческого решения поставленной темы необходимо разработать систему оценочных критериев. В качестве критериев выбора оптимальной альтернативы возьмём следующие показатели:

- риск снижения финансовых показателей;
- риск ухудшения имиджа предприятия;
- риск снижения конкурентоспособности организации;
- увеличение спроса на продукцию;
- минимизация риска на реализацию товара;
- привлечение новых клиентов.

По выделенным оценочным критериям необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждой из представленных альтернатив решения поставленной цели.

Данная оценка позволит определить, какая из разработанных альтернатив будет наиболее эффективной (таблица 25).

Таблица 25 – Оценка альтернативных вариантов по методу взвешенных критериев

Наименование показателя	Вес критерия (по 5-ти бальной шкале)	Оценки альтернативных вариантов (по 5-ти бальной шкале)		
		А – Оптимизация грузового автотранспорта	Б – Разработка рекламной кампании	В – Расширение каналов сбыта
Риск снижения финансовых показателей	5	3 (15)	3 (15)	5 (25)
Риск ухудшения имиджа предприятия	4	4 (16)	3 (12)	4 (16)
Риск снижения конкурентоспособности организации	4	4 (16)	5 (20)	5 (20)
Увеличение спрос на продукцию	5	5 (25)	4 (20)	5 (25)
Минимизация риска на не реализацию товара	3	4 (12)	4 (12)	4 (12)
Привлечение новых клиентов	3	4 (12)	5 (15)	5 (15)
Итого	24	24 (96)	24 (94)	28 (113)

Исходя из расчётов данной таблицы, можно сделать вывод о том, что наилучшей альтернативой является альтернатива В – расширение каналов сбыта (28 (113) баллов).

Также для выбора оптимального управленческого решения теория предлагает метод экспертных оценок. В данном методе рассмотрим все эти же альтернативы, приведенные в таблице 25, выявленные в соответствии с проведённой оценкой альтернативных вариантов по методу взвешенных критериев. Это такие альтернативы как:

- альтернатива А – оптимизация грузового автотранспорта;
- альтернатива Б – разработка рекламной кампании;
- альтернатива В – расширение каналов сбыта.

В экспертной оценке участвовали 4 эксперта (генеральный директор, исполнительный директор, финансовый директор и главный бухгалтер), которые

проранжировали предложенные варианты альтернатив по рангам, основываясь на знании и интуиции, по уровню их важности.

При этом ранг 1 получает наиболее важная альтернатива, ранг – 2 менее важная и так далее по убывающей (таблица 26).

Таблица 26 – Экспертные оценки альтернативных вариантов управленческого решения

Эксперт	Альтернативы			Σ рангов
	А – Оптимизация грузового автотранспорта	Б – Разработка рекламной кампании	В – Расширение каналов сбыта	
Генеральный директор	2	3	1	6
Исполнительный директор	2	3	1	6
Финансовый директор	3	2	1	6
Главный бухгалтер	1	3	2	6
Σ рангов	8	11	5	

Альтернатива, у которых сумма рангов наименьшая, считается оптимальной. В данном случае такой является альтернатива В – расширение каналов сбыта.

Процедура ранжирования альтернатив завершается расчётом коэффициента конкордации, показывающим степень согласованности мнений экспертов.

Оценка согласованности мнений экспертов может осуществляться в следующей последовательности:

- 1) Определяется сумма рангов каждой альтернативы.
- 2) Рассчитывается средняя сумма по формуле (5):

$$S_{\text{расч}} = 0,5 * m * (n + 1), \quad (5)$$

где  $m$  – число экспертов;

$n$  – количество альтернатив.

$$S_{\text{расч}} = 0,5 * 4 * (3 + 1) = 8$$

3) Находим алгебраическую разность между суммой рангов  $j$  – того параметра и средним значением, формула (6):

$$\Delta = S_{\text{факт}} - S_{\text{расч}}, \quad (6)$$

Таблица 27 – Расчёт алгебраических разностей и их квадратов

$\Delta$	0	3	- 3
$\Delta^2$	0	9	9

Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей, формула (7):

$$K = \sum \Delta^2, \quad (7)$$

В данном случае  $K = 18$ .

В теории экспертных оценок доказано, что если мнения экспертов совпадают, среди рангов, которые поставили эксперты, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален и определяется по формуле (8):

$$K_{\text{max}} = \frac{1}{12} * m^2 (n^3 - n), \quad (8)$$

$$\text{В данном случае } K_{\text{max}} = \frac{1}{12} * 4^2 (3^3 - 3) = 32$$

Рассчитаем коэффициент конкордации по формуле (9):

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum \Delta^2}{K_{\text{max}}}, \quad (9)$$

$$K_{\text{кон}} = \frac{18}{32} = 0,5625 = 56,25 \%$$

Коэффициент конкордации равен 56,25 %, что говорит о достаточной степени согласованности мнений экспертов.

Таким образом, наиболее эффективным вариантом в данном случае является расширение каналов сбыта.

### 3.2 Механизм реализации оптимального управленческого решения

Цель данного этапа выпускной квалификационной работы – это разработка механизма реализации выбранного управленческого решения.

Для разработки механизма реализации управленческого решения было проведено сетевое моделирование процесса расширения каналов сбыта, а именно создание интернет-магазина.

Исходными данными для сетевого моделирования является перечень мероприятий и время их реализации, что приведено в таблице 28.

Таблица 28 – План реализации управленческого решения

Мероприятие	Описание мероприятия	Предшествующее мероприятие	Время выполнения, дней
A	Принятие решения о разработке интернет-магазина	–	7
B	Утверждаются сотрудники, ответственные за реализацию мероприятия	A	3
C	Привлечение рекламного агентства и студии	A	7
D	Определение размера затрат на проведение данного мероприятия	B, C	4
E	Заполнение технического задания сайта	D	10
F	Выбор системы администрирования сайта	E	3
G	Подготовка дизайн-макета сайта	F	7
H	Подготовка контента для сайта	F	10
I	Утверждение плана мероприятий по разработке сайта	G, H	3
J	Реализация плана мероприятий по разработке сайта	I	10
K	Наблюдение за функционированием интернет-магазина	J	30
L	Оценка эффективности внедрения решения	K	5

Мероприятия, указанные в плане, могут быть представлены следующим образом, например:

Техническое задание. Разрабатывается рекламным агентством, в техническом задании предоставляется информация с конкретным указанием этапов, объёмов и сроков.

Система администрирования сайта (движок для сайта). Представляет собой специализированный web-интерфейс, с помощью которого можно управлять структурой сайта и его содержанием: добавлять новости, новые страницы, редактировать текущие материалы, добавлять товары в каталог и многое другое.

Разработка макета дизайна сайта. Этот этап делится на несколько подэтапов:

- 1 Генерация идей дизайна. Набор идей предоставляется заказчику в виде эскизов с текстовыми пояснениями.
- 2 Разработка предварительного макета дизайна главной страницы.
- 3 Исправление замечаний заказчика (если есть), доработка макета до законченного вида.
- 4 Разработка внутренних страниц по аналогичному алгоритму.

В макете должны быть прорисованы все блоки, которые будут на сайте.

Заполнение сайта контентом. На этом этапе очень важен качественный, профессиональный копирайтинг. Все материалы сайта, будь то тексты или графика, также должны вписываться в общую концепцию сайта, соответствовать его целям и задачам.

По данным таблицы построим сетевой граф, представленный на рисунке 8.

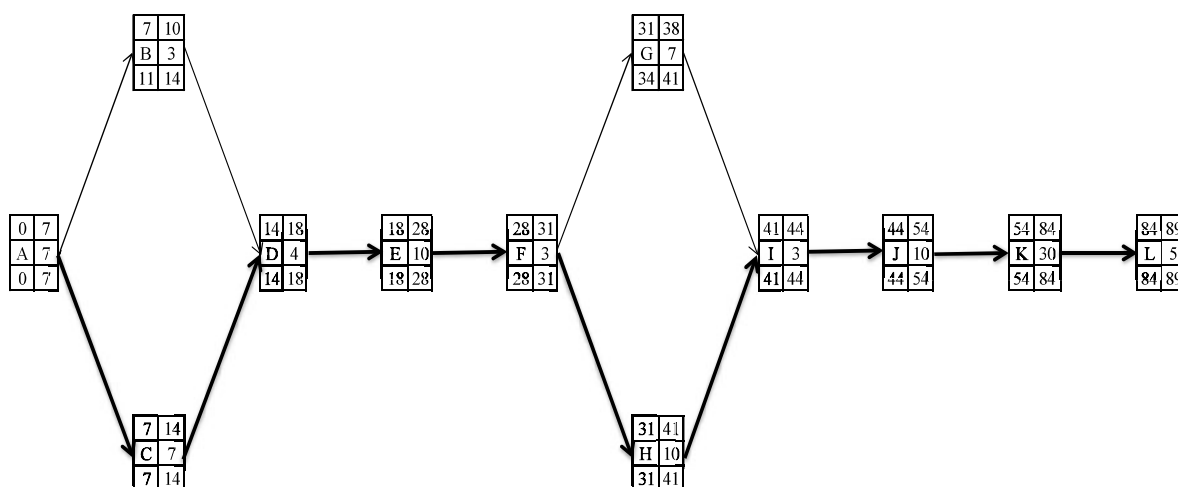


Рисунок 8 – Сетевой граф

В данном сетевом графе критический путь проходит через операции A, C,

D, E, F, H, I, J, K, L. Данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь.

Реализация данного управленческого решения будет зависеть от такой проблемы как несоответствие плановых сроков с фактическими сроками выполнения управленческого решения. Для оценки данного риска невыполнения работ в расчетный срок продолжим расчет сетевого плана в условиях неопределенности по методике PERT и выделим мероприятия, которые могут быть подвержены неопределенности. Такие мероприятия и их характеристики представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Мероприятия, подверженные неопределённости и их характеристики

Мероприятие	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = (\frac{b-a}{6})^2$
A	7	5	10	7,17	0,69
C	4	5	9	7,00	0,44
D	10	2	6	4,00	0,44
E	3	8	15	10,50	1,36
F	7	2	7	3,50	0,69
H	10	6	10	7,33	0,44
I	3	7	12	9,83	0,69
J	10	1	6	3,17	0,69
K	30	9	17	11,00	1,78
L	5	3	8	5,17	0,69
$\sigma^2_{\text{общ}} = \sum \sigma^2_{\text{крит}} = 12,64;$					$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 3,56$

Показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения мероприятия. Так, при неблагоприятных обстоятельствах продолжительность реализации управленческого решения может увеличиться в соответствии с полученным значением дисперсии и стандартного отклонения 3,56 на 4 дня и составит 93 дня, при благоприятных условиях продолжительность может снизиться на 4 дня и составить 85 дней.

Далее необходимо рассчитать вероятность возможных отклонений и по

таблице нормального распределения определить величину риска. Расчет произведен в таблице 30.

Таблица 30 – Расчёт величины риска

Количество дней, $t_i$	Количество нестандартных отклонений, $Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$ ,	Вероятность, $P(Z)$	Риски, %
89	0,00	0,50000	50,00
90	0,28	0,38974	38,97
91	0,56	0,28774	28,77
92	0,84	0,20045	20,05
93	1,13	0,12924	12,92
94	1,41	0,07927	7,93

Построим график рисков, который представлен на рисунке 9, где покажем оптимальный срок реализации управленческого решения, который данным случае составит 93 дней.

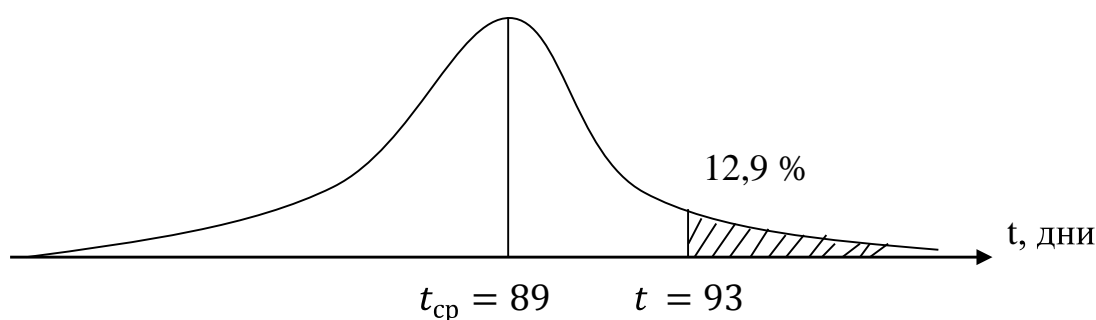


Рисунок 9 – График рисков

Таким образом, оптимальным сроком для выполнения мероприятий является срок 93 дня, величина риска при этом составит 12,92 %, что соответствует рекомендуемой для принятия управленческого решения средней величине риска в пределах от 10 до 20 %.

Таким образом, на основе полученных данных путем применения сетевого планирования, было выявлено, что оптимальный срок реализации управленческого решения составит 93 дня с риском 13 %.



### **3.3 Эффективность управления и принятого управленческого решения**

Оценку эффективности управления покажем в данном случае как следует из теоретической части работы, по методике Третьяковой Е.П.<sup>17</sup> Для этого рассмотрим экономическую эффективность принятого управленческого решения, организационную эффективность управления в результате предполагаемого внедрения решения и оценку качества процесса принятия управленческого решения.

Рассчитаем эффективность принятого управленческого решения по созданию интернет-магазина. Для определения предварительного объема продаж экспертным методом определен оптимистичный, пессимистичный и вероятный объемы реализации услуг. В качестве экспертов выступил генеральный директор ООО «Терминал», находящегося в г. Благовещенск. Результаты представлены в Приложении А.

Таким образом, по данному прогнозу продаж видно, что объем реализации товара увеличивается на протяжении всего периода. Данный прогноз скорректирован на коэффициенты сезонности, которые рассчитаны на основе объемов продаж аналогичных предприятий на рынке области.

Данные предварительного объема продаж представлены в Приложении Б.

Для того чтобы предприятие создало интернет-магазин, необходимы денежные средства в размере 1 681 554 руб. В эту сумму входят такими услугами как раскрутка и продвижение сайта (от 10 000 руб./мес.) и поддержка сайта, то есть обновление информации (от 2 000 руб./мес.). Стоит отметить то, что за весь период исследования ООО «Терминал» не привлекался заёмный капитал. Все затраты будут возмещаться выручкой от осуществляемой деятельности.

Прогноз выручки на ООО «Терминал» в г. Благовещенск на 2016-2018 гг. представлен в Приложении В. Согласно данному прогнозу, выручка предприятия в 2016 году составит 35 467 338 рубля, в 2017 году – 40 950 725 руб-

---

<sup>17</sup> Третьякова Е.П. Теория организации. М., 2011. С. 166.

лей, в 2018 году – 44 899 072 рублей. Увеличение выручки связано с увеличением объема продаж.

В таблице 32 сформируем бюджет прибылей и убытков предприятия.

Таблица 32 – Бюджет прибыли и убытков

Показатель	Период		
	2016	2017	2018
Общие поступления	35467338	40950725	44899072
НДС	6384121	7371131	8081833
Общие текущие издержки	19886997	21650756	22491696
Прибыль от реализации	9196221	11928838	14325543
Балансовая прибыль	9196221	11928838	14325543
Чистая прибыль	2812100	4557708	6243710
Чистая прибыль нарастающим итогом	2812100	7369808	13613518

Далее в таблице 33 представим бюджет движения денежных средств.

Таблица 33 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Период		
	2016	2017	2018
<b>ПРИТОК</b>			
Источники финансирования	1681554	0	0
Общие поступления	35467338	40950725	44899072
Итого приток	37148892	40950725	44899072
<b>ОТТОК</b>			
ФАИ	19886997	21650756	22491696
Платежи в бюджет (налоги)	6384121	7371131	8081833
Итого отток	26271118	29021887	30573529
Превышение/дефицит денежных средств	10877775	11928838	14325543
Кумулятивный денежный поток	10877775	22806613	37132156

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что данное управленческое решение является эффективным, так как кумулятивный денежный поток является положительным и составляет 37 132 156 руб.

Было выявлено, что кумулятивный денежный поток – положительный. Далее рассчитаем эффективность управленческого решения, результаты представим в таблице 34.

Таблица 34 – Расчет эффективности управленческого решения создания интернет-магазина

Показатели	Период					
	0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ПРИТОК</b>						
Общие поступления		35467338	40950725	44899072	49614939	54330806
Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	0
Итого приток		35467338	40950725	44899072	49614939	54330806
<b>ОТТОК</b>						
Инвестиции в проект	-1681554	1681554	0	0	0	0
Функционально-административные издержки		19886997	21650756	22491696	23794046	25096396
Платежи в бюджет		7371131	7371131	8081833	8081833	8081833
Итого отток	-1681554	28939681	29021887	30573529	31875879	33178229
Чистый денежный поток	-1681554	6527657	11928838	14325543	17739060	21152577
Кумулятивный чистый денежный поток	-1681554	6527657	18456496	32782038	50521098	71673675
Норма дисконта		0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Коэффициент дисконтирования		0,86	0,74	0,64	0,55	0,48
Дисконтированный денежный поток	-1681554	5627291	8865070	9177769	9797125	10071017
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-1681554	3945737	12810807	21988576	31785701	41856718

По данным таблицы 34 можно сделать вывод, что на конец периода внедрения управленческого решения кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток составит 41 856 718 руб.

На рисунке 10 представим кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток.

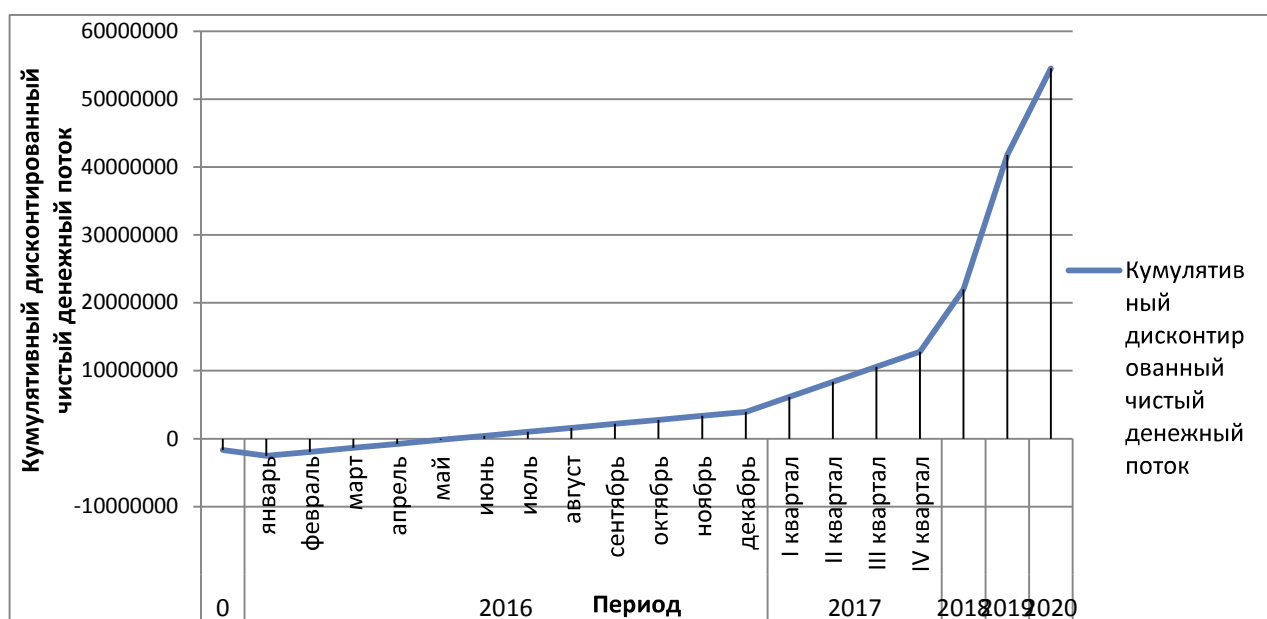


Рисунок 10 - Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток

Управленческое решение является рентабельным, так как значение  $SRR = 34,5$  раза.

Показатель NPV составляет 41 856 718 руб. Данная величина  $> 0$ , следовательно, данное управленческое решение может быть принято. Все полученные значения свидетельствуют об эффективности реализации управленческого решения.

Дисконтированный период окупаемости (DPV) составляет 8,7 месяцев.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) равна такой ставке дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода равна нулю, в данном случае 0,3. Так как  $IRR > R$ , то управленческое решение является эффективным.

Далее проведем расчет эффективности от создания промо-сайта. В таблице 35 сформируем бюджет прибылей и убытков предприятия.

Таблица 35 – Бюджет прибыли и убытков

Показатель	Период		
	2016	2017	2018
Общие поступления	31042094	37356714	40815038
НДС	5587577	6724209	7346707
Общие текущие издержки	15420150	16854201	18752036
Прибыль от реализации	10034367	13778304	14716295
1	2	3	4
Балансовая прибыль	10034367	13778304	14716295
Чистая прибыль	10034367	13778304	14716295
Чистая прибыль нарастающим итогом	10034367	23812671	38528966

Далее в таблице 36 представим бюджет движения денежных средств.

Таблица 36 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Период		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
<b>ПРИТОК</b>			
Источники финансирования	526994	0	0
Общие поступления	31042094	37356714	40815038
Итого приток	31569088	37356714	40815038
<b>ОТТОК</b>			
ФАИ	19886997	21650756	22491696
Возврат кредита	0	0	0

## Продолжение таблицы 36

1	2	3	4
Финансовые издержки	0	0	0
Платежи в бюджет (налоги)	5587577	6724209	7346707
Итого отток	25474574	28374965	29838403
Превышение/дефицит денежных средств	6094514	8981749	10976635
Кумулятивный денежный поток	6094514	15076263	26052898

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что данное управленческое решение является эффективным, так как кумулятивный денежный поток является положительным и составляет 26 052 898 руб.

Было выявлено, что кумулятивный денежный поток – положительный. Далее рассчитаем эффективность управленческого решения, результаты представим в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет эффективности управленческого решения создания промо-сайта

Показатели	Период					
	0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ПРИТОК</b>						
Общие поступления		31042094	37356714	40815038	45701510	50587982
Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	0
<i>Итого приток</i>		31042094	37356714	40815038	45701510	50587982
<b>ОТТОК</b>						
Инвестиции в проект	-526994	526994	0	0	0	0
Функционально-административные издержки		19886997	21650756	22491696	23794046	25096396
Финансовые издержки		0	0	0	0	0
Платежи в бюджет		5587577	6724209	7346707	8226272	9105837
<i>Итого отток</i>	-526994	26001568	28374965	29838403	32020318	34202233
Чистый денежный поток	-526994	5040526	8981749	10976635	13681192	16385750
Кумулятивный чистый денежный поток	-526994	5040526	14022275	24998910	38680102	55065852
Норма дисконта		0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Коэффициент дисконтирования		0,86	0,74	0,64	0,55	0,48
Дисконтированный денежный поток	-526994	4345281	6674903	7032265	7556001	7801469
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-526994	3818287	10493190	17525455	25081456	32882924

По данным таблицы 37 можно сделать вывод, что на конец периода внед-

рения управленческого решения кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток составит 32 882 924 руб.

На рисунке 11 представим кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток.

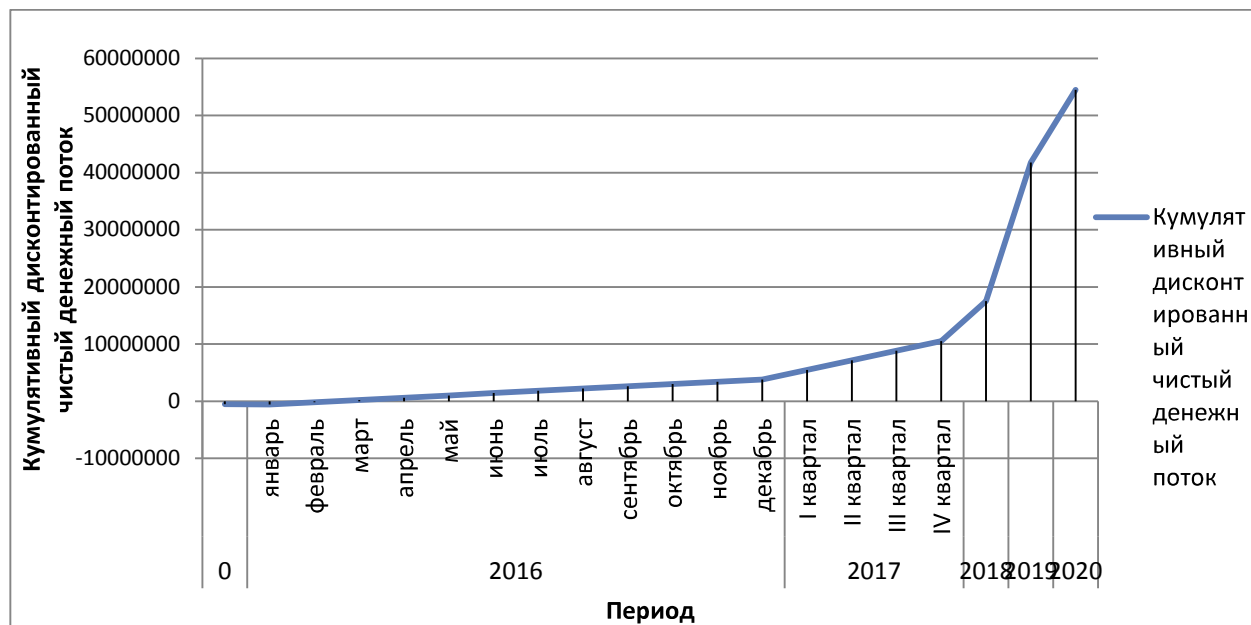


Рисунок 11 - Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток

Управленческое решение является рентабельным, так как значение  $SRR = 83,5$  раза.

Показатель NPV составляет 32 882 924 руб. Данная величина  $> 0$ , следовательно, данное управленческое решение может быть принято. Все полученные значения свидетельствуют об эффективности реализации управленческого решения.

Дисконтированный период окупаемости (DPV) составляет 11,5 месяцев.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) равна такой ставке дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода равна нулю, в данном случае 0,6. Так как  $IRR > R$ , то управленческое решение является эффективным.

Таким образом, рассчитав эффективность двух вариантов разрабатываемого управленческого решения, сделаем вывод о том, что создание интернет-магазина является более выгодным вариантом для предприятия, так как показатель NPV составляет 41 856 718 рублей и окупится через 8,7 месяцев.

Покажем далее организационную эффективность управления. Управление предприятием строится на линейно-функциональной организационной структуре. ООО «Терминал» необходимо совершенствовать свою организационную структуру в связи с выявлением в ней недостатков. Можно сформулировать основные требования совершенствования организационной структуры ООО «Терминал»:

- Минимизация уровней управления предприятия, так как структура организации должна быть предельно проста;
- Совершенствование системы информационных потоков по всем уровням управления и между структурными подразделениями;

Можно предположить, что совершенствование организационной структуры позволит повысить эффективность управления предприятием.

Новая организационная структура управления представлена на рисунке 12.

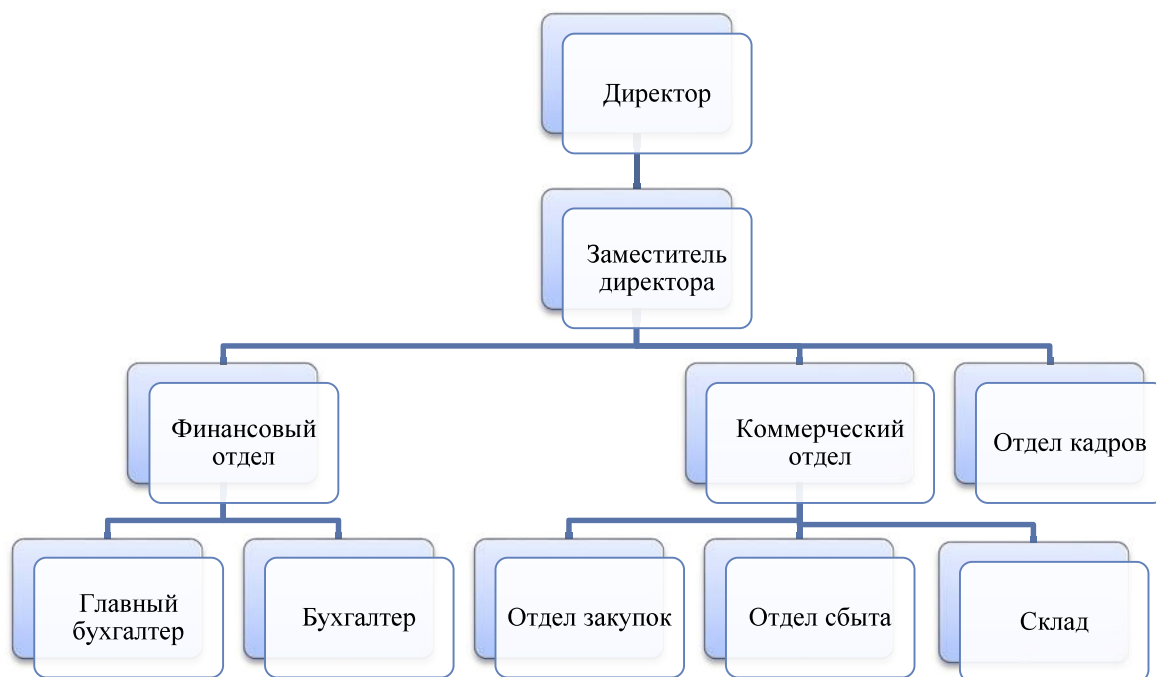


Рисунок 12 – Предлагаемая организационная структура управления ООО «Терминал»

Предполагаемая организационная структура включает:

- 1) Заместитель директора – привлечение одного человека, который бы ориентировался во всех сферах предприятия.

- 2) Финансовый отдел:
- Главный бухгалтер (1 человек);
  - Бухгалтер (3 человека);
- 3) Коммерческий отдел:
- Отдел закупок (5 человек);
  - Отдел сбыта (4 человек);
  - Склад (3 человека);
- 4) Отдел кадров (5 человек);

Ожидаемую в случае внедрения принятого решения организационную эффективность покажем в таблице 38, используя метод экспертных оценок на основе трехбалльной системы оценки (0 – требование не выполняется, 1 – выполняется частично, 2 – выполняется полностью).

Таблица 38 – Оценка прогнозной организационной эффективности управления ООО «Терминал»

Требования к управлению предприятием	Эксперты					Сумма
	Генеральный директор	Исполнительный директор	Финансовый директор	Директор по персоналу	Главный бухгалтер	
Целенаправленность	2	2	1	0	1	6
Перспективность	2	2	1	2	2	9
Оперативность	1	1	2	1	2	7
Надежность	1	0	2	1	2	6
Способность к развитию	1	1	2	1	1	6
Конкурентоспособность	2	2	1	1	1	7
Результативность	1	2	1	2	1	7
Экономичность	1	0	1	1	1	4
Итого						52

Рассчитаем коэффициент соответствия требованиям:

$$K_{с.тр.} = 52 / 80 * 100\% = 65 \%$$



Ожидаемая организационная эффективность ООО «Терминал» отвечает требованиям на 65 %. Для сравнения отметим, что аналогичная оценка организационной эффективности в настоящее время составляет 60 % (п. 2.3).

Повышение качества процесса принятия управленческих решений на примере разработки управленческого решения выполненной в соответствии с теорией и технологией процесса принятия решений в сравнении с реальным состоянием процесса, покажем в таблице 39. Оценка произведена по 10-ти балльной шкале.

Таблица 39 – Оценка качества процесса принятия управленческого решения

Наименование этапа	Реальное состояние	Оценка, балл	Прогнозное состояние	Оценка, балл
Сбор информации	Количество информации недостаточное, высокая степень риска	5	Сбор почти всей необходимой информации	7
Анализ проблемной ситуации	Анализ проблемы осуществляется некачественно	6	Анализ проблемы произведен более качественно	8
Выбор приоритетной проблемы	Интуитивный выбор проблемы	5	Выбор проблемы на основе анализа	8
Выявление перечня альтернатив	Отсутствие принципа альтернативности	4	Предложение не менее трех альтернатив	10
Оценка альтернатив на основе системы критериев	Отсутствует	6	Разработка системы критериев и сравнение вариантов	10
Выбор оптимального решения	Отсутствует	5	Выбор альтернативы научной основе	10
Согласование решения с исполнителем	Руководство не согласовывает решение с исполнителями среднего и низшего уровней	3	Включение ответственных лиц в процесс принятия решения	5
Оформление и утверждение решения	Документирование решения после его реализации, «задним числом»	4	Документальная форма решения	6
Организация выполнения решения	Отсутствует, часто пересекается сфера ответственностей	6	Высвобождение времени для осуществления исполнения решения	8
Оценка эффективности управленческого решения и качества процесса его разработки	Оценка эффективности решения только по абсолютным показателям	8	Оценка эффективности и качества	9
Работа над ошибками	Отсутствует	0	Анализ допущенных ошибок в ходе разработки решения	4
ИТОГО		52		85

Балльные оценки качества позволяют сделать выводы о прогнозном повышении эффективности управления, относящейся к субъекту управления, с 52 до 85 баллов.

Были рассчитаны также прогнозные показатели экономической эффективности управления предприятием на 2016 год.

1) Эффективность использования ОПФ =  $28\,406\,624 / 2\,033\,535,9 = 13,9$  рублей;

2) Производительность труда =  $28\,406\,624 / 25 = 1\,151\,453,2$  рублей;

3) Экономическая эффективность =  $11\,765\,828,9 / 11\,772\,661 = 0,99$

На один рубль всех основных фондов организации приходится 13,9 руб. стоимости оказанных услуг в 2016 году. Производительность труда характеризует отдачу каждой единицы используемого ресурса труда и составляет 1 151 453,2 рублей. Экономическая эффективность показывает, что конечный полезный эффект составляет 0,99.

Обобщающая оценка экономической эффективности представлено в таблице 40.

Таблица 40 – Обобщающая оценка эффективности управления ООО «Терминал»

Показатель	Вес	Оценка, балл	
		Фактическое состояние	Прогнозное состояние
Экономическая эффективность	0,5	9,4 (4,7)	9,9 (4,9 5)
Организационная эффективность	0,3	6 (1,8)	6,5 (1,95)
Качество и эффективность процесса разработки управленческих решений	0,2	5,2 (1,04)	8,5 (1,7)
Обобщающая оценка эффективности управления	1	17,6 (7,54)	24,7 (8,6)

Расчет обобщающей эффективности осуществляется по методике Третьяковой Е.П. Для этого задачи коэффициенты весомости частных показателей эффективности, относятся к объекту управления и субъекту управления, в том числе для экономической эффективности коэффициент весомости составил 0,5, для организационной – 0,3, для эффективности, относящейся к субъекту управления – 0,2. Оценка эффективности представлена в 10-то балльной системе. Оценка эффективности показала, что совершенствуя все составляющие, можно повысить эффективность управления с 7,54 до 8,6 баллов, то есть на 10 %.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная управленческая деятельность предприятием в любое время являлась важным критерием эффективности функционирования предприятия в целом. Особенно важно грамотное управление в современных рыночных условиях при существующих тенденциях рынка, увеличения конкуренции, жесткого регулирования со стороны государства, что отражает актуальность рассматриваемой темы.

Для принятия эффективных управленческих решений желательно применять системный анализ, целью применения которого является повышение степени обоснованности принимаемого решения. Качество принимаемых решений и их эффективность во многом зависят от позиции и субъективных характеристик руководства предприятия.

Эффективность управления компанией зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Целью написания данной работы являлся поиск возможностей повышения эффективности управления предприятием.

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты принятия управленческих решений и эффективности управления предприятием;
- провести диагностику деятельности предприятия;
- разработать управленческое решение для повышающее эффективность управления ООО «Терминал»;

Все поставленные задачи в результате бакалаврской работы выполнены.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки управленческих решений, приводится описание общего процесса принятия решений. Также в главе анализируются показатели и критерии эффективности управле-

ния предприятием, методы и модели принятия управленческих решений, методы оценки эффективности принятия управленческих решений.

Теоретические исследования показывают, что направлениями повышения эффективности управления могут быть: экономическая эффективность, организационная, социальная и другие составляющие эффективности. Для объекта исследования представляется целесообразным разработать возможности повышения экономической и организационной эффективности, относящихся к объекту управления и показать возможность повышения эффективности управления, относящейся к субъекту управления, то есть разработать более качественное и эффективное управленческое решение на примере одной из проблем ООО «Терминал».

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ внешней и внутренней среды, а так же рассчитана эффективность управления предприятием. Анализ внешней среды проведен с точки зрения микроокружения и макроокружения. Анализ микроокружения проведен с использованием модели пяти сил М. Портера.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.

Анализ показал, что наблюдается рост фонда заработной платы в 2015 году на 19,61 % по сравнению 2013 годом и на 12,27 % по сравнению с 2014 годом. Наблюдается рост среднесписочной численности в 2015 году по сравнению с 2013 (15 %) и 2014 гг. (2,51 %). В некоторой степени это повысит среднемесячную заработную плату на 4,01 % в 2013 г. и на 2,51 % в 2014 г. С одинаковой тенденцией наблюдается небольшой рост среднегодовой заработной платы работников. В 2015 году рост среднегодовой заработной платы в сравнении с 2013 годом увеличился на 4,01 %, а по сравнению с 2014 годом на 2,51 %.

Из анализа формирования чистой прибыли ООО «Терминал» на 2013 - 2015 гг., сделан вывод то том, что величина чистой прибыли ООО «Терминал» в 2014 году по сравнению с базисным, 2013 годом увеличилась с 121,06 % до

132,27 %, в 2015 году величина чистой прибыли уменьшилась на 109,26 %, по сравнению с 2014 годом.

Был проведен SWOT-анализ, в результате которого сделан вывод о том, что на предприятии присутствуют сильные стороны, исходя, из которых можно реализовать возможности. Для разработки управленческого решения по повышению эффективности управления ООО «Терминал» выбрано поле «Слабые стороны – Возможности», так как в результате проведенного анализа, а также, по мнению эксперта (генерального директора) проблемой организации является снижение эффективности управления. Предприятию необходимо повышать эффективность управления.

Далее были рассчитаны показатели экономической эффективности управления предприятием, и сделаны следующие выводы. На один рубль всех основных фондов организации приходится 12,98 руб. стоимости оказанных услуг в 2015 году. Производительность труда характеризует отдачу каждой единицы используемого ресурса труда и составляет 1 016 937 рублей. Экономическая эффективность показывает, что конечный полезный эффект составляет 0,94.

Организационная эффективность ООО «Терминал» отвечает требованиям на 60 %, так как не соответствует требованиям целенаправленности, надежности и экономичности, следовательно, необходимо принять меры по совершенствованию организационной эффективности управления.

Для оценки эффективности управления, относящейся к субъекту управления оценено качество и эффективность управленческих решений, принимаемых в организации.

В целом, аналитическая часть бакалаврской работы показала необходимость разработки предложений по повышению эффективности управления ООО «Терминал».

В третьей главе на примере разработки нового управленческого решения были показаны возможности совершенствования управления предприятием и повышения эффективности управления.

При разработке нового управленческого решения, рассмотрены несколько альтернативных вариантов, из которых затем выбрано оптимальное решение – расширение каналов сбыта.

Методом сетевого планирования рассчитан оптимальный срок реализации управленческого решения с риском 13 %.

Для оценки эффективности управления была рассчитана эффективность предложенного управленческого решения. Экономическая эффективность данного решения подтверждена тем, что на конец периода внедрения управленческого решения кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток составит 41 856 718 руб.

Оценена организационная эффективность ООО «Терминал», которая отвечает требованиям на 65 %.

Эффективность управления, относящаяся к субъекту управления оценена в результате повышения качества процесса принятия управленческих решений на примере разработки управленческого решения, выполненной в соответствии с теорией и технологией процесса принятия решений. Балльные оценки качества позволили сделать выводы о прогнозном повышении эффективности управления, относящейся к субъекту управления с 52 до 85 баллов.

Расчет обобщающей эффективности осуществлен по методике Третьяковой Е.П. Обобщающая оценка эффективности показала, что совершенствуя все составляющие, можно повысить эффективность управления на 10 %.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: монография / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 248 с.
- 2 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: монография / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 384 с.
- 3 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 257 с.
- 4 Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений: монография / Р. Батрик. - 2-е изд. пер с англ. СПб.: Питер, 2013. – 411 с.
- 5 Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций: монография / В.В. Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 144 с.
- 6 Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: монография / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М. : Инфра-М, 2010. - 285 с.
- 7 Веснин, В. Р. Стратегическое управление : монография / В.Р Веснин, В.В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2011. - 256 с.
- 8 Гапоненко, Т.В. Управленческие решения: монография / Т.В. Гапоненко. – Ростов-на -Дону.: Феникс, 2011. – 284 с.
- 9 Гасанов, А.З. Разработка управленческих решений: монография/ А.З. Гасанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 128 с.
- 10 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: монография / В.А. Горемыкин. – М.: Филинь, 2012. – 328 с.
- 11 Григорьева, В.З. Подготовка курсового проекта по дисциплине «управленческое консультирование» / В.З. Григорьева. - Благовещенск, 2010. 43 с.
- 12 Дешина, Е.В. Управленческие решения: разработки и принятия: монография / Е.В. Дешина. М: Инфа-М, 2010. – 168 с.
- 13 Ильин, А.И. Планирование на предприятии: монография / А.И. Ильин. – Мн.: Мисанта, 2014. – 296 с.

- 14 Исаев, Р.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Р.А. Исаев. – М.: Инфра-М, 2010. – 365 с.
- 15 Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2011. – 352 с.
- 16 Ковалев, В.В. Управление финансами: монография / В.В. Ковалева. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2015. – 160 с.
- 17 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: «Дело и сервис», 2012. – 362 с.
- 18 Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/12262>. – 11.03.2016.
- 19 Лазарев, В. Н. Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Лазарев - Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 264 с.
- 20 Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: монография / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Дело, 2013. – 294 с.
- 21 Лукичева, Л. И. Управленческие решения /Л.И. Лукичева - М: Омега, 2010. – 274 с.
- 22 Лукашевич, В.В. Менеджмент: монография / В.В. Лукашевич - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 311 с.
- 23 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: монография / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2012. - 392 с.
- 24 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: монография / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. - М. : Омега-Л, 2006. – 383 с.
- 25 Маркарян, Э.А. Финансовый анализ: монография / Э.А. Маркарян. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012. – 224 с.
- 26 Методы выполнения всеобщих функций управления конкурентоспособностью организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-vypolneniya-vseobschih-funktsiy-upravleniy-a-konkurentosposobnostyu-organizatsii>. – 12.04.2016.



27 Методы принятия управленческих решений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.managment.aanet.ru/management/metodiresheniya.php> - 9.04.2016.

28 Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [http://mobile.studme.org/1584072011550/menedzhment/metodyprinyatiya\\_upravlencheskih\\_resheniy\\_-\\_tebekin\\_av.](http://mobile.studme.org/1584072011550/menedzhment/metodyprinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av.) - 15.03.2016.

29 Павлова, Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: монография / Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 400 с.

30 Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

31 Попов, Г.В. Маркетинг: учебное пособие / Г.В. Попов. – СПб: Питер, 2010. – 315 с.

32 Поршнева, А.Г. Управление организацией: монография / А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА, 2011. – 394 с.

33 Процесс принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY3/ppur.htm>. – 10.03.2016.

34 Поукока, М.А. Финансовое планирование и контроль: монография / М.А. Поукока. – М.: Инфра, 2013. – 386 с.

35 Разработка и реализация управленческих решений [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=8>. - 21.03.2016.

36 Рентабельность [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=311&t=16>. – 17.03.2016.

37 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «управленческие решения» / Л.В.Рыбакова. – Благовещенск : АмГУ, 2013. – 150 с.

38 Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов. – М.: Инфра, 2010. – 398 с.

- 39 Рындин, А.Г. Организация финансового менеджмента на предприятии: монография / А.Г. Рындин. – М.: Русская Деловая Литература, 2012. – 352 с.
- 40 Таблица вероятности нормального распределения [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.plam.ru/bislit>. - 20.05.2016.
- 41 Теплова, Т.Б. Финансовые решения: стратегия и тактика: монография / Т.Б. Теплова. – М.: «Магистр», 2013. – 237 с.
- 42 Третьякова, Е.П. Теория организации: учебник / Е.П. Третьякова. – М.: Инфра, 2011. – 257 с.
- 43 Тренев, Н.Н. Управление финансами: монография / Н.Н. Тренев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 342 с.
- 44 Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: монография / В.В. Трофимов.- СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
- 45 Управление малым бизнесом [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://bizsovet.com/story/upravlenie-malym-biznesom> – 11.03.2016.
- 46 Уткин, Э.А. Финансовое управление: монография / Э.А. Уткин. – М.: «Экмос», 2014. – 244 с.
- 47 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра – М, 2012. – 250 с.
- 48 Финансовое прогнозирование / ИНТАЛЕВ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=005193>. - 14.05.2016.
- 49 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: монография / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА, 2015. – 298 с.
- 50 Эффективное управление в эффективной организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/bux/7575>. – 14.02.2016

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Прогноз объемов продаж

Наименование продукции	Оптимистический объем, шт.			Рациональный объем, шт.			Пессимистический объем, шт.			Ожидаемый объем, шт.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Одежда	153105	153605	158605	166052	171052	176052	100929	105929	110929	146567	148567	153567
Обувь	34341	39341	44341	52257	57257	62257	23194	28194	33194	35469	40469	45469
Техника	27654	32654	37654	48502	53502	58502	19450	24450	29450	29761	34761	39761

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Предварительный объем продаж

Наименование продукции	Период																
	2016												2017				2018
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1 Одежда	11357	11296	12329	13401	13331	11640	13326	11457	11276	13337	12189	11629	35459	38895	36551	37662	153567
2 Обувь	2998	2903	3008	2972	2909	2863	2950	2995	2915	3018	2958	2980	10164	9977	10110	10218	45469
3 Техника	2482	2405	2538	2516	2483	2498	2365	2434	2381	2624	2444	2592	8673	8757	8386	8947	39761

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Прогноз выручки в ООО «Терминал» на 2016 – 2018 гг.

Наименование продукции	Показатели	2016	2017				2018
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Одежда	Объем продаж, шт.	146567	35459	38895	36551	37662	153567
	Цена за 1 ед.	150	162	162	162	162	165
	Выручка от реализации	21985025	5744421	6300938	5921247	6101221	25338528
Обувь	Объем продаж, шт.	35469	10164	9977	10110	10218	45469
	Цена за 1 ед.	120	130	130	130	130	132
	Выручка от реализации	4256300	1317292	1293008	1310232	1324272	6001930
Техника	Объем продаж, шт.	29761	8673	8757	8386	8947	39761
	Цена за 1 ед.	310	335	335	335	335	341
	Выручка от реализации	9226013	2903576	2931677	2807503	2995338	13558615
Итого выручка от реализации		42350672	12133099	9965289	10525623	10038982	10420832

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1– Бухгалтерский баланс на 31 Декабря 2015 г.

Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.	На 31 Декабря 2013 г.
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
в том числе:				
Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
в том числе:				
Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	-	-	-
Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	134	123	52
в том числе:				
Основные средства в организации	11501	134	123	52
Оборудование к установке	11502	-	-	-
Приобретение земельных участков	11503	-	-	-
Приобретение объектов природопользования	11504	-	-	-
Строительство объектов основных средств	11505	-	-	-
Приобретение объектов основных средств	11506	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	10	10	10
Отложенные налоговые активы	1180	16	14	11
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
в том числе:				
Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-	-
Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>160</b>	<b>147</b>	<b>73</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	13124	11367	9272
в том числе:				
Материалы	12101	2100	1378	898
Брак в производстве	12102	-	-	-
Товары отгруженные	12103	-	-	-
Товары	12104	11024	10009	8374
Готовая продукция	12105	-	-	-
Расходы на продажу	12106	-	-	-
Основное производство	12107	-	-	-
Полуфабрикаты собственного производства	12108	-	-	-
Вспомогательные производства	12109	-	-	-
Обслуживающие производства и хозяйства	12110	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
в том числе:				
НДС по приобретенным ОС	12201	-	-	-

Продолжение таблицы Г.2

1	2	3	4	5
НДС по приобретенным НМА	12202	-	-	-
НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12203	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	39989	37033	28104
в том числе:				
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	-	-	-
Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	33735	34021	17051
Расчеты по налогам и сборам	12303	-	-	-
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	-	-	-
Расчеты с подотчетными лицами	12305	-	-	-
Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306	-	-	-
Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал	12307	-	-	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	6254	3012	11053
Выполненные этапы по незавершенным работам	12309	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	12310	-	-	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
в том числе:				
Акции	12401	-	-	-
Долговые ценные бумаги	12402	-	-	-
Предоставленные займы	12403	-	-	-
Вклады по договору простого товарищества	12404	-	-	-
Приобретенные права в рамках оказания финансовых услуг	12405	-	-	-
Депозитные счета	12406	-	-	-
Депозитные счета (в валюте)	12407	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5020	3995	4125
в том числе:				
Касса организации	12501	-	-	-
Операционная касса	12502	-	-	-
Касса организации (в валюте)	12503	-	-	-
Расчетные счета	12504	5020	3995	4125
Валютные счета	12505	-	-	-
Аккредитивы	12506	-	-	-
Чековые книжки	12507	-	-	-
Прочие специальные счета	12508	-	-	-
Аккредитивы (в валюте)	12509	-	-	-
Прочие специальные счета (в валюте)	12510	-	-	-
Переводы в пути	12511	-	-	-
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
в том числе:				
Акцизы по оплаченным материальным ценностям	12601	-	-	-
Денежные документы	12602	-	-	-
Денежные документы (в валюте)	12603	-	-	-
НДС по авансам и переплатам	12604	-	-	-
Расходы будущих периодов	12605	-	-	-
Недостачи и потери от порчи ценностей	12606	-	-	-
Итого по разделу II	1200	58133	52395	41501
БАЛАНС	1600	58293	52542	41574
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				

Продолжение таблицы Г.3

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
в том числе:				
Резервы, образованные в соответствии с законодательством	13601	-	-	-
Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13602	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10176	9314	7689
Итого по разделу III	1300	10186	9324	7699
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	-	-	-
в том числе:				
Долгосрочные кредиты	14101	-	-	-
Долгосрочные займы	14102	-	-	-
Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-	-
Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	15	13	11
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	15	13	11
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	-	-	-
в том числе:				
Краткосрочные кредиты	15101	-	-	-
Краткосрочные займы	15102	1540	850	1250
Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-	-
Проценты по долгосрочным кредитам	15104	-	-	-
Проценты по краткосрочным займам	15105	-	-	-
Проценты по долгосрочным займам	15106	-	-	-
Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107	-	-	-
Краткосрочные займы (в валюте)	15108	-	-	-
Проценты по краткосрочным кредитам (в валюте)	15109	-	-	-
Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15110	-	-	-
Проценты по краткосрочным займам (в валюте)	15111	-	-	-
Проценты по долгосрочным займам (в валюте)	15112	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	46552	42355	32614
в том числе:				
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	34282	20050	15101
Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	-	-	-
Расчеты по налогам и сборам	15203	125	85	38
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	-	-	-
Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	-	-	-
Расчеты с подотчетными лицами	15206	-	-	-
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15207	-	-	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	12145	22220	17475
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
в том числе:				
Целевое финансирование	15301	-	-	-

Продолжение таблицы Г.4

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302	-	-	-
Безвозмездные поступления	15303	-	-	-
Предстоящие поступления по недостаткам, выявленным за прошлые года	15304	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	48092	43205	33864
БАЛАНС	1700	58293	52542	41574