

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

Исполнитель
студент группы 372-сб

подпись, дата

Д.Н. Широков

Руководитель
доцент, канд. техн. наук

подпись, дата

Л.В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, канд. техн. наук

подпись, дата

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль
ассистент

подпись, дата

Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372-сб Широкова Дениса Николаевича
3. Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: 30.01.2017 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: Бухгалтерская отчетность ИП Сорокина Т.В., внутренние документы ИП Сорокина Т.В., электронные ресурсы сети интернет.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические основы принятия управленческих решений в организации;

2 Диагностика состояния ИП Сорокина Т.В.;

3 Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

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

Работа содержит 6 рисунков, 21 таблица, 3 приложения: выписка из Единого государственного реестра юридических лиц; анкета «Выявление предпочтений клиентов»; график погашения кредита в ПАО «Сбербанк Дальний Восток».

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов):
Консультант по экономической части – Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания: _____

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, кандидат технических наук, доцент.

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 75 с., 21 таблицу, рисунков, 3 приложения, 51 источник.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АВТОРСКОЕ АТЕЛЬЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПРИОРИТЕТНАЯ ПРОБЛЕМА, ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ, ВЗВЕШЕННЫЕ КРИТЕРИИ, АНКЕТИРОВАНИЕ, МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ, СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности любой организации на рынке, независимо от вида деятельности.

Чтобы решение было эффективным, обоснованным и объективным необходимо использование научного подхода к данному процессу, моделей, количественных и качественных методов принятия решений.

В бакалаврской работе разработано управленческое решение, направленное на развитие бизнеса авторского ателье ИП Сорокина Т.В., а именно процесс обновления материально-технической базы ателье, путем приобретения инновационного трикотажного оборудования, а также разработан практический механизм реализации предложенного управленческого решения.

Цель исследования – разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

Объектом исследования является Индивидуальный предприниматель Сорокина Татьяна Владимировна.

Предмет исследования – развитие бизнеса ИП Сорокина Т.В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы принятия управленческих решений в Организации	8
1.1 Особенности развития малого бизнеса в современных условиях	8
1.2 Технология разработки управленческого решения	13
1.3 Методы и модели разработки управленческого решения	18
2 Анализ развития бизнеса ИП Сорокина Т.В.	23
2.1 Краткая характеристика ИП Сорокина Т.В.	23
2.2 Анализ внешней среды	24
2.3 Анализ внутренней среды	32
2.4 Выявление проблем развития бизнеса и выбор приоритетной из них	39
3 Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.	45
3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения	45
3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения и оценка его эффективности	50
3.3 Оценка эффективности выбранного управленческого решения	56
Заключение	61
Библиографический список	64
Приложение А Выписка из Единого государственного реестра юридических лиц	69
Приложение Б Анкета «Выявление предпочтений клиента»	73
Приложение В График погашения кредита в ПАО «Сбербанк Дальний Вос- ток»	75

ВВЕДЕНИЕ

Одним из перспективных направлений создания конкурентной рыночной среды является развитие малого предпринимательства. Сегодня совершенно очевидно, что успех рыночных преобразований во многом будет определяться тем, как удастся реализовать потенциал малого предпринимательства, этого динамичного и мобильного сектора экономики.

Малое предпринимательство является органическим структурным элементом рыночной экономики.

Создание системы эффективного управления организацией – одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом.

Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом.

В процессе хозяйственно – финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений.

Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции компании и самой организации на рынке.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Чтобы решение было эффективным, обоснованным и объективным необходимо использование научного подхода к данному процессу, моделей, количественных и качественных методов принятия решений.

Выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит процессный подход к управлению. Он заключается в выделении в организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Разработка управленческих решений в секторе малого предпринимательства осуществляется на достаточно высоком уровне управления, зачастую самим собственником компании, так как все основные функции управления сосредоточены именно в его руках.

Объектом исследования является Индивидуальный предприниматель Сорокина Татьяна Владимировна (далее ИП Сорокина Т.В.), осуществляющее свою деятельность на рынке швейных услуг Амурской области.

Цель бакалаврской работы – разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов процесса принятия управленческих решений в организации;
- проведение диагностики состояния ИП Сорокина Т.В., на основе анализа внешней и внутренней среды авторского ателье;
- выявление проблем ИП Сорокина Т.В. и выбор приоритетной из них;
- разработка альтернативных вариантов управленческого решения по раз-

витию бизнеса ИП Сорокина Т.В.;

– разработка механизма реализации выбранного управленческого решения и оценка его эффективности.

Методологической основой бакалаврской работы является системный анализ, в рамках которого применяется экспертный метод оценки проблем, анкетирование, методика В.И. Алешниковой, метод взвешенной оценки альтернатив на основе вероятностей, pest-метод, а также методы комплексного анализа внешней и внутренней среды организации.

Источниками информации для выполнения выпускной квалификационной работы послужили учебная литература, методическая литература, периодические издания, внутренние документы и отчетность ИП Сорокина Т.В., а также электронные ресурсы сети Интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для того, чтобы разработать и принять эффективное управленческое решение необходимо изучить теоретические основы разработки управленческих решений.

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию.

В современной литературе существует множество определений понятия управленческого решения, однако единого толкования данного понятия нет. Необходимо рассматривать управленческое решение с разных сторон и учитывать все его составляющие.

Ниже приведены определения данного термина, наиболее полно охватывающие сущность управленческого решения.

Управленческое решение представляет собой результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня.

1.1 Особенности развития малого бизнеса в современных условиях

Развитие малого предпринимательства является одним из приоритетных направлений экономического развития страны, важнейшим источником роста эффективности производства, насыщения рынка необходимыми товарами и повышения уровня жизни населения.

Малое предпринимательство (малый бизнес) – это предпринимательство, опирающееся на деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения.

За прошедшие десять лет малый бизнес стал значимым явлением в экономике России:

– во-первых, он обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка (быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры), создает глубокую специализацию и кооперацию, без которых немислима его высокая эф-

фективность;

–во-вторых, малый бизнес способен не только быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, но и сравнительно быстро окупаться;

–в-третьих, – создавать атмосферу конкуренции;

–в-четвертых, он создает ту среду и дух предпринимательства, без которых рыночная экономика невозможна.

Важность малых предприятий проявляется еще и в том, что ведя ожесточенную конкурентную борьбу за выживание, они вынуждены постоянно развиваться и адаптироваться к текущим рыночным условиям, тем самым развивая и насыщая рынок⁹.

В категорию малых попадают предприятия со штатом до 100 человек (включительно). При этом среди малых предприятий выделяются микропредприятия. Для них средняя численность работников – до 15 человек.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 13 июля 2015 г. № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», максимальное значение выручки за предшествующий год для малого предприятия (без учета НДС) составляет 800 млн. рублей. Для микропредприятий максимальная выручка установлена в размере 120 млн. руб.

Российский малый бизнес обладает следующими основными характеристиками.

Гибкость малого бизнеса.

Малые предприятия в силу своей мобильности быстрее реагируют на всевозможные изменения на рынке, что дает им некоторые преимущества перед крупным бизнесом. Малый бизнес быстрее адаптируется, перестраивается, что наглядно и доказала история развития малого бизнеса.

В период реформ 92 – 93 гг. именно малый бизнес поддержал российскую экономику на трудном этапе экономического развала и политической нестабильности.

⁹ Мамедова Н.А. Малый бизнес в рыночной среде. М.: Экономика, 2012. С. 10.

Экономичность малого бизнеса.

Начать малый бизнес сравнительно проще, чем основать крупную фирму. Помещения, офис, автотранспорт можно арендовать, нет необходимости в капитальном строительстве, больших территориях, помещениях.

Оборачиваемость средств малого бизнеса выше, средний уровень заработной платы работникам малого бизнеса ниже. То есть меньше расходов на организацию бизнеса.

Узкая специализация малого бизнеса.

Именно узкая специализация малого бизнеса способствует в полной мере наилучшему удовлетворению потребительского спроса.

Малый бизнес имеет наиболее детальное представление о конъюнктуре рынка и обеспечивает более индивидуальный подход к клиенту по сравнению с более крупным бизнесом, который направлен на удовлетворение спроса широких слоев населения.

Развитие регионального рынка.

Малый бизнес играет важную роль в развитии именно регионального рынка, формируя местную инфраструктуру.

Таким образом, снижаются транспортные расходы на межрегиональные перевозки, и увеличивается доля валового продукта региона. Не секрет, что наблюдается большой отток рабочей силы из регионов в центр страны. В результате нарушается дисбаланс и происходит дифференциация производства.

Создание больших производственных центров сопровождается с разрушением региональных центров потребления. Развитие малого бизнеса формирует именно экономику региона, уменьшая отток рабочей силы.

Отметим ряд особенностей малого бизнеса России по сравнению с другими странами, а также по сравнению со средним или крупным бизнесом.

Низкая легитимность малого бизнеса.

Еще одной характерной особенностью развития малого бизнеса в России является низкая легитимность бизнеса, поскольку большой процент предприятий функционирует в сфере теневой экономики. Используя «серые схемы» ра-

боты, занижая прибыль, компании уменьшают свои налоговые выплаты, а, следовательно, и доходы в бюджет страны. Корни этой проблемы зародились на начале девяностых годов, когда предпринимателям установили большие налоги. Часть предприятий перестала существовать из-за низкой рентабельности бизнеса, другая часть стала наращивать теневой оборот. И хотя с тех пор налоговое бремя существенно снизилось, многие предприятия малого бизнеса не могут выйти из тени, поскольку бояться конкурентов. Теневая экономика в России, согласно исследованиям Всемирного банка, составляет 43 % от ВВП. В настоящее время это целая проблема на уровне государства.

Постоянная нехватка финансирования.

Малый бизнес в России характеризуется острой нехваткой финансирования из-за малой величины индивидуального капитала. Весь с трудом собранный стартовый капитал уходит в оборот, а производственный цикл предприятий не всегда совпадает временем обращения капитала. Таким образом, у малого бизнеса и появляется потребность – взять кредит для бизнеса. Но неудобство заключается в том, что по сравнению со средним или крупным бизнесом, процентные ставки на услуги кредитования малого бизнеса выше. В результате некоторые предприятия становятся банкротами.

Неустойчивость малого бизнеса.

Из предыдущей особенности вытекает следующая: нестабильность малого бизнеса в результате нехватки финансирования, жесткой конкурентной борьбы и части внешних факторов (инфляции, энергетического кризиса и т.д.). Почти каждый четвертый представитель малого бизнеса в России становится в итоге банкротом, или, по крайней мере, сворачивает свою деятельность.

Так, можно выделить следующие преимущества малого бизнеса:

- повышенная скорость оборота капитала;
- экономическая маневренность, адаптивность и оперативность в принятии управленческих решений, быстрое реагирование на постоянно изменяющуюся рыночную ситуацию;
- более простая структура управления, обуславливающая снижение кос-

венных расходов;

–более экономное использование ресурсов.

Помимо преимуществ у малого бизнеса есть и существенные недостатки, главный из которых заключается в малой величине капитала и ориентации в основном на самофинансирование, вследствие чего проявляется неустойчивость малого бизнеса¹⁰.

Не менее важна роль малых предприятий в формировании конкурентных отношений в рыночной экономике.



Рисунок 1 – Направления воздействия предпринимательства на экономику страны

В современных условиях роль малого бизнеса в рыночной экономике России растет. Малый бизнес играет важную структурную роль в социально-экономическом развитии страны и его регионов.

Он способен обеспечить стабильный экономический рост, накопление на-

¹⁰ Васильева Н.А. Экономика предприятия. М.: Норма, 2014. С. 61.

ционального богатства, создание новых рабочих мест, развитие конкуренции и в целом динамизм экономических отношений, формировать цивилизованную рыночную экономику.

1.2 Технология разработки управленческого решения

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию.¹¹

В современной литературе существует множество определений понятия управленческого решения, однако единого толкования данного понятия нет. Необходимо рассматривать управленческое решение с разных сторон и учитывать все его составляющие.

Ниже приведены определения данного термина, наиболее полно охватывающие сущность управленческого решения.

Управленческое решение представляет собой результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня.¹²

Управленческое решение – это выбор альтернативы, лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции, и направленный на достижение целей организации.¹³

Управленческое решение – это социально-значимые действия, выражающие интересы руководителей, персонала, общества или иной группы лиц.¹⁴

Формализация управленческих решений заключается в разработке определенных правил, инструкций, нормативов, позволяющих принять и осуществить грамотное управленческое решение.¹⁵

В результате формализации принятия решений возрастает уровень эффективности управления за счет снижения вероятности допущения ошибки, а также за счет экономии времени, так как нет необходимости начиная с нуля разрабатывать данное решение.

¹¹Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2006. С.44

¹²Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Дашков К, 2009. С.31

¹³Орлов А.И. Теория принятия управленческих решений. М.: Экзамен, 2006. С.63

¹⁴Морозов А. В. Управленческая психология. М.: Академ Проект, 2008. С. 39

¹⁵Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: Инфра-М, 2002. С.98

Вследствие этого руководство организации старается формализовать управленческие решения на случай тех ситуаций, которые систематически повторяются в деятельности данной организации.

Большинство же управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений.

В каждой организации имеются особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, системой внутрифирменной коммуникации.

Тем не менее, процесс разработки управленческого решения имеет нечто общее для любой организации, где бы он ни осуществлялся, какая бы модель проблемной ситуации и вид управленческого решения не использовались при этом.

Это алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения¹⁶.

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации.

Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и, в то же время, не избыточной. Аналитический материал должен готовиться специалистами, имеющими знания и опыт деятельности в области разрешаемой управленческой проблемы¹⁷.

Важное значение принадлежит выработке целей управленческого воздействия. Определение целей должно осуществляться при непосредственном участии лица принимающего решение.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет аде-

¹⁶ Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.115.

¹⁷ Ременников В.Б. Управленческие решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С.65.

кватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие.

С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить:

- 1) критерии, характеризующие объект оценки;
- 2) система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев;
- 3) принципы проведения сравнительной оценки вариантов управленческого решения и их выбора.

Анализ ситуации предполагает выявление факторов, определяющих динамику ее развития. При этом могут использоваться методы факторного и корреляционного анализа.

Задача диагностики ситуации состоит в выделении ее ключевых проблем и характера их влияния. Данный элемент призван определить закономерности развития ситуации; механизмы целенаправленного воздействия на ее развитие; необходимость в различных ресурсах, требующихся для реализации управленческого решения.

Большое значение имеет представление предполагаемых результатов управленческого воздействия, что достигается в результате разработки прогноза развития ситуации.

Второй этап – разработка альтернативных вариантов управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Широко распространены такие процедуры генерирования альтернативных вариантов как метод аналогов, мозговой атаки, синтеза управленческих решений и другие. В последние десятилетия стали развиваться автоматизированные системы генерирования вариантов решений.

В ходе отбора производится отсев заведомо нежизнеспособных или не-

конкурентоспособных вариантов.

При отборе необходимо руководствоваться уровнем сравнительной оценки и требованием отсутствия дублирования.

Главной задачей разработки сценариев является обеспечение понимания ситуации и наиболее вероятных путей ее развития лицом, принимающим решение. Целесообразно рассмотреть различные варианты динамики изменения основных факторов развития ситуации.

Следующая стадия – экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Ее задача – дать оценку реализуемости рассматриваемых вариантов управленческих воздействий и достижения поставленных целей. На этой основе осуществляется ранжирование рассматриваемых вариантов.

Третий этап принятия решения состоит из трех элементов:

- 1) экспертная оценка;
- 2) принятие решения лицом, принимающим решение;
- 3) разработка плана действий.

Коллективные экспертизы обеспечивают лучшую обоснованность и эффективность принимаемых управленческих решений.

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение¹⁸.

Переход к реализации принятого решения требует согласования действий и ресурсов по времени и месту.

Это достигается за счет планирования реализации принятого управленческого решения. Планы необходимо корректировать в процессе реализации управленческих решений.

Четвертым этапом является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий.

Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и коор-

¹⁸ Пужаев А.В. Управленческие решения. М.: Кнорус, 2012. С.36.

динацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.¹⁹

Доведение решения до исполнителей является одним из важнейших элементов организации выполнения решения. Оно осуществляется посредством постановки задач лицом, принимающим решение в виде приказа, распоряжения, указания.

При этом руководитель должен убедиться в точности понимания существа поставленных исполнителям задач и сроков исполнения, их значения для достижения общей цели, добиться уяснения каждым исполнителем прав и обязанностей, порядка взаимодействия с другими исполнителями.

Пятым этапом является этап контроля реализации и анализа результатов-развития ситуации после управленческого воздействия.

Контроль реализации запланированных мероприятий и действий обеспечивает эффективность деятельности организации.

Своевременная координация действий возможна лишь на основе непрерывного контроля реализации принятых планов, отклонениями от поставленных целей.

Анализ предназначен для оценки эффективности принятых управленческих решений и должен включать:

- 1) оценку сильных и слабых мест решений и планов;
- 2) оценку дополнительных возможностей и перспектив;
- 3) оценку дополнительных рисков.

На заключительном этапе разработки управленческих решений осуществляется анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий.

Здесь выполненный план управленческих воздействий подвергается тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений и их осуществления.

Анализ результатов управленческих воздействий, наряду с прогнозированием на будущее может являться основанием для уточненной оценки возмож-

¹⁹Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. М.:Кнорус, 2013. С.55.

ностей данной организации²⁰.

1.3 Методы и модели разработки управленческого решения

При разработке управленческих решений используются разнообразные методы, среди которых выделяют аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, экспертные, ситуационные и ряд других. Каждый метод основан на использовании специально разработанных моделей²¹.

Модель – это представление объекта или системы идей в определенной форме. Главной характеристикой моделирования считается упрощения реальной жизненной ситуации, к которой она применяется.

Модель должна соответствовать следующим требованиям:

1) модель должна включать в себя:

- проблемную ситуацию;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для принятия решения;
- систему управленческих и неуправленческих факторов;
- альтернативные варианты решения;
- систему критериев для оценки и выбора лучшего решения;

2) модель должна быть адекватна в той ситуации, которую она пытается представить. Это касается первоначальной информации. Любая модель корректна только в тех пределах, в которых она разработана.

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Постановка задачи. Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Для нахождения приемлемого или оптимального решения

²⁰Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.114.

²¹ Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. М.: Дело, 2014. С.257.

задачи нужно знать, из чего она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, чересчур многие специалисты игнорируют очевидное.

Построение модели. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

Проверка модели на достоверность. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Проверка многих моделей управления показала, что они не совершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средство оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании.

Применение модели. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно построенной, пока она не принята, не понята, и не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

Обновление модели. Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении – например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий – может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Все методы принятия решений можно разделить на две группы: формаль-

ные (аналитические, статистические, математического программирования и другие) и неформальные (эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев, дерева решений и другие)²².

Математические или формализованные методы, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются при разрешении хорошо структурированных и, частично, слабоструктурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и обоснования оптимального варианта.

Интуитивные или неформализованные методы, используются при разрешении сложных слабоструктурированных и неструктурированных проблем для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.²³

Выделяют три базовых типа моделей: физическая, аналоговая и математическая.

Физическая (описательная или портретная) – изображает предмет или ситуацию, показывая как она выглядит.

Аналоговая– изображение предмета, или ситуации другими средствами, Например, графики соотношения показателей деятельности предприятия.

Математическая (символьная) – использование символов для характеристики объекта в виде математических уравнений.

На основе этих базовых моделей разрабатываются различные типы методов принятия управленческих решений. Рассмотрим самые распространенные из них:

Метод «рыбий скелет» или диаграмма Исикавы. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуров-

²² Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2012. С. 147.

²³Карданская Н.Л. Управленческие решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.302.

новый поиск причины. Диаграмма основана на причинно-следственной связи.

Метод анкетирования предполагает наличие вопросника-анкеты, разработанного специально под конкретную проблему и адресованного определенной группе лиц, с целью выявления общего мнения по какой-либо проблеме.

Метод экспертных оценок. Эксперт – это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Сетевое моделирование. В значительной степени данный метод основан на теории графов. Основное достоинство сетевого подхода заключается в том, что он может быть успешно применен к решению практически любой задачи, когда исследователь обладает необходимыми знаниями и способностью точно построить сетевую модель.

Метод «дерево решений». Данный метод относится к числу комбинированных методов принятия управленческих решений. Цель состоит в том, чтобы создать модель, которая предсказывает значение целевой переменной на основе нескольких переменных на входе. Данный метод широко используется при выборе альтернативных вариантов для решения поставленной проблемы. Главное достоинство методики состоит в том, что в ней определяются не только структура, но и цель, критерии оценки и выбора.

К числу комбинированных методов относятся также такие методы, как метод «сценариев» и метод Дельфы²⁴.

Интуитивные методы: «Мозговые атаки»; «Разложение на части»; «Принудительные взаимосвязи»; «Морфологический анализ»; «Латеральное мышление и РО»; «Опросных листов»; «Группового гения».

К применению определенного метода при разработке управленческого решения необходимо подходить творчески, в зависимости от обстоятельств, имеющихся ресурсов, сроков, вида проблемы. Одинаковый метод может давать разные результаты, поэтому прежде чем выбрать ту или иную модель разработ-

²⁴Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы, 2012. С.128.

ки управленческого решения необходимо провести анализ ситуации оценить существующую в ней проблему.

2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ИП СОРОКИНА Т.В.

2.1 Краткая характеристика ИП Сорокина Т.В.

Индивидуальный предприниматель Сорокина Татьяна Владимировна (далее по тексту ИП Сорокина Т.В.) осуществляет свою деятельность в сфере индустрии моды и позиционирует себя как авторское ателье. Организация находится в городе Благовещенск по адресу: ул. 50 лет Октября, 13/1, офис 312.

Организационно-правовая форма авторского ателье – индивидуальный предприниматель (ИП).

Индивидуальный предприниматель – физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

ИП Сорокина Татьяна Владимировна зарегистрирован 22 ноября 2004 года, регистратором выступает Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области.

Индивидуальному предпринимателю присвоены следующие реквизиты:

ОГРНИП: 30428032700506

ИНН: 28018843316

Код ОКПО (Росстат): 014832723

Авторское ателье ИП Сорокина Т.В. занимается изготовлением одежды, разработкой дизайна одежды из всех видов материалов, пошивом фирменной одежды, эксклюзивных вечерних, бальных, свадебных платьев. В работе также используется ручная и машинная вышивка.

При регистрации индивидуального предпринимателя в налоговом органе, для ИП Сорокина Т.В., были также указаны следующие виды деятельности данной организации в соответствии с кодами ОКВЭД:

14.19 «Производство прочей одежды и аксессуаров одежды» - основной вид деятельности;

14.13.2 «Производство верхней одежды из текстильных материалов, кроме трикотажных или вязаных»;

14.13.22 «Производство верхней одежды из текстильных материалов, кроме трикотажных или вязаных, для женщин или девочек».

Также, к числу услуг, предоставляемых ателье относится изготовление стильных аксессуаров, изделий из кожи и меха, консультации модельера по поводу выбора тканей и дизайна изделий.

Производственные площади и непосредственно сам офис авторского ателье располагаются в торговом центре с большой проходимостью. Все помещения находятся в аренде.

Коллектив авторского ателье состоит из семи человек: четверо портных-универсалов, вязальщица, менеджер и руководитель авторского ателье – Сорокина Татьяна Владимировна, модельер-конструктор, является членом Союза Дизайнеров России.

ИП Сорокина Т.В. существует на рынке швейных услуг Амурской области с 2004, за это время у авторского ателье наработана достаточно широкая клиентская база, среди которых основными заказчиками являются женщины в возрасте от 20 до 50 лет.

Профессионализм руководителя и сервиса ателье, неоднократно отмечен наградными дипломами и благодарственными письмами.

2.2 Анализ внешней среды

Внешняя среда– это набор реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на деятельность организации, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации управленческих решений.

Для проведения анализа внешней среды авторского ателье ИП Сорокиной Т.В. используем методику, включающую отраслевой и конкурентный анализ, анализ макро- и микроокружения компании.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале

организаций.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры.

Изучение экономического компонента макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и другое.

При изучении экономического компонента важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы, и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

На начальном этапе исследования внешней среды авторского ателье ИП Сорокина Т.В. проведем отраслевой и конкурентный анализ организации.

Индивидуальный предприниматель производит специфический товар товаров – швейные изделия. Основное место в общем ассортименте швейных товаров занимает одежда, то есть изделия несущее в первую очередь эстетические функции.

Специфическая группа товаров – эксклюзивные изделия и аксессуары, изготовленные по индивидуальным характеристикам заказчика.

Успехи организации по изготовлению швейных изделий можно объяснить растущим спросом на определенные изделия в силу того, что в нашем городе мало где можно приобрести или заказать то или иное швейное изделие, нужного фасона, размера, цвета и вида ткани.

Компании швейной промышленности используют преимущественно женский труд, поэтому располагаются в крупных центрах текстильной промышленности, где используется мужской труд. В последнее время возникли тесные связи таких предприятий с зарубежными компаниями, которые размещают на этих предприятиях заказы на производство готовой одежды по моделям и из материалов зарубежного производства.

Авторское ателье ИП Сорокина Т.В. базируется не на массовом пошиве изделий, а на работе по индивидуальным заказам, эксклюзивном производстве по определенным характеристикам заказчика.

Барьеры входа в отрасль в целом несущественны, и поэтому велик риск появления большого количества конкурентов в данной области.

Среди основных барьеров входа в отрасль можно выделить следующие:

– конкуренция. На представленном рынке швейной подотрасли как в масштабах страны, регионов или на локальных рынках работает большое число предпринимателей в области пошива изделий, многие из которых зарекомендовали себя как надежных партнеров, имеющих достаточный уровень капитала для оснащения торговых площадей современным оборудованием техникой. Такие ателье и мастерские прочно закрепили свои позиции в данной отрасли;

– капитал. На начальном этапе организации производства требуются небольшие капиталовложения, однако по мере развития мастерской или ателье необходимы значительные затраты на современное высокотехнологичное оборудование, также на расширение производственных площадей и совершенствование навыков мастеров по мере необходимости. Указанные мероприятия влекут за собой дополнительные издержки;

– поставщики. Прежде чем выйти на рынок швейных услуг необходимо решить вопрос о будущих поставках качественных материалов, тканей и прочих составляющих для пошива изделий по приемлемым ценам. Поиск надежных поставщиков – одна из важнейших задач ателье, особую значимость приобретает данный вопрос, если ателье позиционирует себя как «эксклюзивное» или «авторское». В данном случае вопрос использования качественных материалов приобретает особую актуальность.

Прибыльность отрасли. Организационными, задействованными в швейной промышленности по результатам финансовой отчетности, а также статистическим данным за 2015 год на территории РФ, оказано услуг по пошиву и ремонту изделий на сумму более 1,2 млрд. руб., что на 12 % выше аналогичного показателя уровня 2014 года.

Стадия жизненного цикла отрасли – умеренный рост.

Область конкурентного соперничества в отрасли носит полномасштабный характер, обусловленный высокой прибыльностью и относительным отсутствием барьеров в отрасль.

В России швейное производство в малом бизнесе актуально, потому что рынок товаров все еще не насыщен.

Основные клиенты швейных ателье девушки и женщины в возрасте от 22 до 50 лет, хотя достаточно нередко за пошивом эксклюзивных изделий обращаются представители мужского пола, поэтому четко выраженной градации среди клиентов не наблюдается.

Внутриотраслевая конкуренция, оказывает сильное влияние и в основном это связано с относительным отсутствием барьеров и достаточно высокой рентабельностью отрасли.

На следующем этапе работы проведем анализ макроокружения авторского ателье, используя «PEST»-метод, который включает выявление и оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, которые могут повлиять на организацию.

Отообразим анализ в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ деятельности авторского ателье

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1) ужесточение законодательства в области швейной промышленности; 2) изменения в налоговом законодательстве, повышение налоговых ставок для субъектов малого и среднего предпринимательства; 3) ограничение на ввоз импортных тканей и материалов, ввиду обостренной политической обстановке в странах-импортерах.	1) высокий темп роста инфляции; 2) рост цен на энергоресурсы; 3) увеличение тарифов ведущих транспортных компаний страны, в том числе ОАО «РЖД»; 4) падение курса рубля. 5) резкий рост закупочных цен поставщиков, в связи с ситуацией на валютном рынке; 6) гибкая политика банковских учреждений в области кредитования субъектов предпринимательства;
Социокультурные факторы	Технико-технологические факторы
1) снижение уровня доходов населения; 2) рост безработицы; 3) потребность в квалифицированных кадрах технических специальностей; 4) миграция населения из региона, что негативно отражается на демографической ситуации Амурской области; 5) изменение вкусов и предпочтений населения.	1) инновационное оборудование с полной автоматизацией работы; 2) большой спектр услуг в области профессионального обучения мастеров; 3) усовершенствованные плосковязальные машины; 4) активное развитие информационных технологий и средств коммуникации.

Таким образом, проведенный Pest-анализ, показал, что на деятельность авторского ателье Татьяны Сорокиной оказывает влияние ряд факторов внешней среды. Особое внимание следует обратить на факторы технико-технологической среды.

Данные факторы имеют достаточно большое значение для развития предприятия. Анализ технологической внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий производства и разработки абсолютно новых различных товаров, что означает улучшение качества, это позволяет более полно удовлетворить запросы заказчиков и покупателей.

Швейное ателье обязано идти в ногу с пожеланиями своих заказчиков, разнообразием и качеством своей изготавливаемых изделий, так как от этого зависит будущее компании

В целом, влияние политического фактора в данный момент на деятельность ИП Сорокиной Т.В. невелико.

Также, в связи с ситуацией на валютном рынке происходит резкий скачок закупочных цен, в большинстве своем на импортные товары и товары, при производстве которых используется иностранное сырье. В данном случае руководству ателье необходимо учитывать повышение стоимости на ткани и комплек-

тующие материалы.

Анализ микроокружения.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом, организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

На следующем этапе проведения комплексного анализа внешней среды, осуществим анализ микроокружения авторского ателье Татьяны Сорокиной, основываясь на модели пяти конкурентных сил М. Портера.

Для этого последовательно оценим угрозу появления конкурентов, рыночную силу поставщиков и клиентов, существующие товары-заменители и внутриотраслевую конкуренцию.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в анализе микроокружения. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкуренты. На сегодняшний день авторское ателье ИП Сорокиной Т.В. подвержено достаточно сильной конкуренции со стороны аналогичных компаний, действующих в «швейной нише» на рынке г. Благовещенск. К числу наиболее основных конкурентов относятся следующие компании:

1) ателье «Exclusive», данная компания оказывает услуги в сфере пошива одежды, принимает индивидуальные заказы на изготовление аксессуаров и сценических костюмов;

2) студия пошива модной одежды «Maison de Julia», организация специализируется на пошиве одежды из различного рода тканей, а также коже и меха;

3) ателье «Элегант», мастерская оказывает услуги в сфере пошива и реставрации одежды, работа с кожей и мехом, является одним из первых ателье в городе, специализирующимся на массовом пошиве;

4) ателье «Магия стиля», данная компания оказывает услуги в сфере пошива одежды из кожи и меха, производит трикотажные изделия, работает по индивидуальным заказам.

Очевидно, что конкуренция на рынке высокая и многие ателье твердо закрепили свои позиции в данной отрасли, а также осуществляют свою деятельность продолжительное время и имеют постоянных клиентов-заказчиков.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и прочее, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта или услуги.

К основным поставщикам авторского ателье относятся крупные текстильные компании, преимущественно из центральной части России. По индивидуальным пожеланиям клиента материалы могут быть заказаны из-за границы. Зачастую, клиенты самостоятельно выбирают ткань и необходимую фурнитуру. Имеющееся производственное оборудование было приобретено в г. Санкт-Петербург еще в 2009 году.

Анализ покупателей или клиентов (заказчиков) компании как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт или услуга в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

К основным клиентам авторского ателье Татьяны Сорокиной относятся в большинстве своем представители женского пола, именно эта категория заказчиков наиболее часто прибегает к услугам ателье с целью пошива эксклюзивной одежды по индивидуальным параметрам.

Однако, среди общего потока клиентов ИП Сорокина Т.В. нет особой градации по полу, мужчины также довольно часто обращаются к швейным услугам авторского ателье.

Товары-заменители. Само понятие услуги по пошиву одежды – очень широкая категория и содержит много наименований видов изделий внутри этой группы. Поэтому основными товарами-заменителями данной продукции будут являться готовая одежда, которая повсеместно продается в торговых центрах, меховых салонах, свадебных студиях и прочее.

Внутриотраслевая конкуренция, оказывает сильное влияние и в основном это связано с довольно низкими входными барьерами в отрасль и последующими высокими капиталовложениями в модернизацию швейного бизнеса.

Таким образом, комплексный анализ внешней среды авторского ателье Татьяны Сорокиной позволил выявить возможности и угрозы компании.

Отообразим результаты проведенного исследования, то есть сформулируем угрозы и возможности внешней среды в таблице 2.

Таблица 2 – Возможности и угрозы авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Возможности ИП Сорокина Т.В.	Угрозы ИП Сорокина Т.В.
1) Появление на рынке инновационного оборудования с полной автоматизацией работы. 2) Актуальность пошива одежды на заказ. 3) Большой спектр услуг в области профессионального обучения мастеров; 4) Усовершенствованные плосковязальные машины; 5) Активное развитие информационных технологий и средств коммуникации. 6) Гибкая политика банковских учреждений в области кредитования субъектов предпринимательства.	1) Увеличение транспортных тарифов; 2) Увеличение налоговой нагрузки на субъекты малого и среднего предпринимательства; 3) Отток населения из Амурской области в соседние регионы и регионы центральной России. 4) Появление новых конкурентов на рынке швейных услуг. 5) Запрет на ввоз отдельных видов материалов из-за рубежа. 6) Повышение ценовой политики поставщиков материалов и тканей. 7) Изменение вкусов и предпочтений потребителей.

Среди рассматриваемых возможностей для развития бизнеса ИП Сорокиной Т.В. имеет возможность развития технологической составляющей, то есть

возможность реализации услуг на базе нового трикотажного оборудования, а именно усовершенствованную плосковязальную машину.

2.3 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку.

Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Анализ системы управления

Организационная структура – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде организграммы – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Нередко организационную структуру подстраивают под производственный процесс продуктов или услуг в зависимости от типа производства и вида производства.

Организационная структура ИП Сорокина Т.В. устроена по типу линейно-функциональной системы управления.

Особенностью данного типа управления является принцип, в соответствии с которым на каждую из функций компании формируется иерархия служб, пронизывающая всю компанию.

Преимущества данной структуры управления заключаются в четко выраженной ответственности каждой структурной единицы компания и ее руководителей в частности, а также в оперативной реакции исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих служб.

Организационная структура авторского ателье Татьяны Сорокиной представлена на рисунке 2.

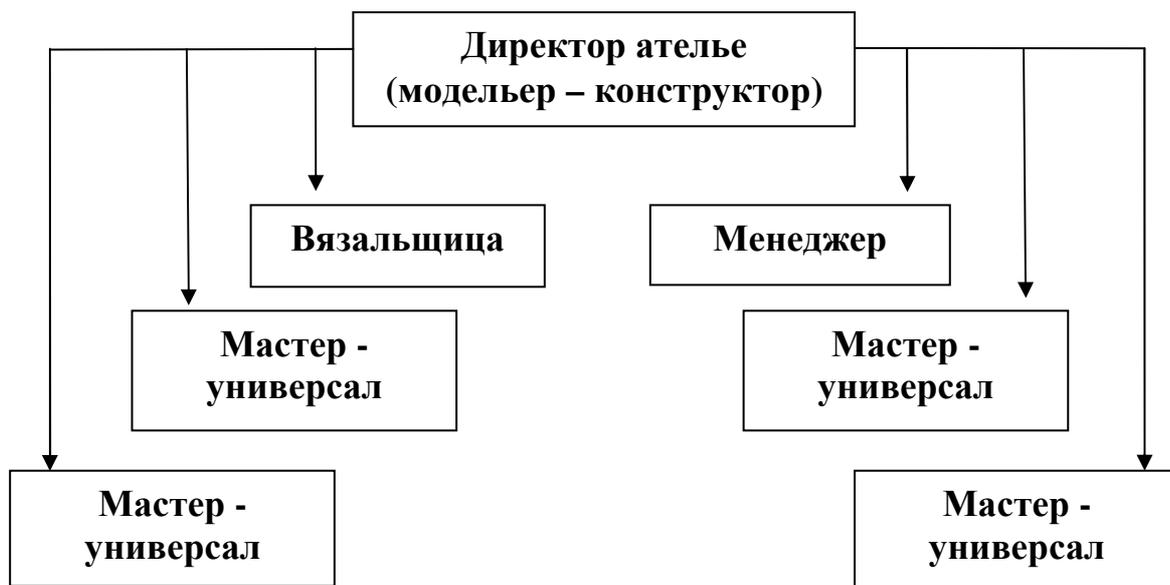


Рисунок 2 – Организационная структура ИП Сорокина Т.В.

Высшую ступень руководства составляет директор авторского ателье – Татьяна Владимировна Сорокина, член Союза Дизайнеров России.

В подчинении директора находятся 6 человек: менеджер по заказам, вязальщица и 4 мастера-универсала.

Благодаря иерархичности управления, в авторском ателье Татьяны Сорокиной достигается достаточно высокий уровень координации действий внутри компании.

Анализ производственной деятельности авторского ателье Татьяны Сорокиной проведем на основе описания технологического процесса производства одежды и оценки имеющегося у компании оборудования, используемого в процессе пошива одежды.

Производственный процесс представляет собой совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых для изготовления продукции внутри предприятия.

Основной деятельностью авторского ателье Татьяны Сорокиной является пошив одежды разнообразного ассортимента по индивидуальным характеристикам заказчика.

Принятая технология изготовления одежды состоит из нескольких операций. В общем виде процесс производства изделий в авторском ателье Татьяны Сорокиной представлен на рисунке 3.

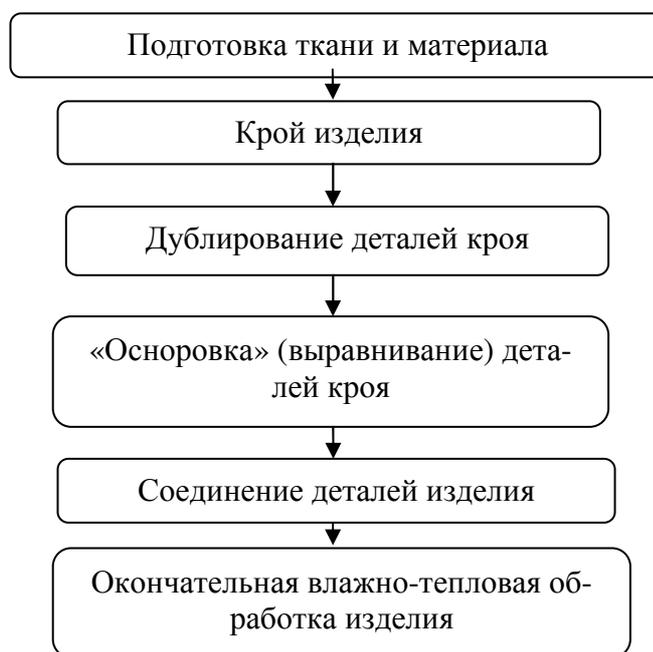


Рисунок 3 – Технология изготовления одежды в авторском ателье ИП Сорокиной Т.В.

Процесс изготовления ассортимента одежды состоит из нескольких последовательно выполняемых узлов в соответствии с технологией пошива данного изделия и его фасонных особенностей.

Несмотря на большое разнообразие фасонов изделий, имеются одноименные узлы, последовательность сборки которых при выполнении индивидуальных заказов может быть идентична.

Изменения в последовательности обработки отдельных узлов зависят от конструкции модели. Например, соединение основных деталей может выполняться до или после обработки рукавов, застежки, или одновременно с ней. Возможны также изменения при отсутствии отдельных деталей и элементов в изделии (карманы, воротник, рукава) или появлении новых.

Помещение, в котором находится авторское ателье, располагается в торговом центре, общая площадь составляет 35 кв. м, включает в себя офис-салон и производственный швейный зал.

Швейный зал оборудован рабочими местами мастеров и отдельной зоной

для готовой продукции.

Основное производственное оборудование авторского ателье включает в себя:

- швейная машина «Janome», в количестве 2 шт.;
- прямострочная швейная машина с шагающим транспортером «Joyee», в количестве 1 шт., машина используется для выполнения основного объема работ, в ее программе заложено выполнение более 20 операций.
- краеобметочная машина, 51-А класса «Merrylock», в количестве 2 шт.;
- вышивальная машина с компьютерным управлением «Brotherinnovis 4000», в количестве 1 шт.;
- вязальная машина «Brotherkr-850», в количестве 1 шт.;
- утюжилные столы с оборудованием, в количестве 2 шт.

Мировыми лидерами по производству оборудования для швейного производства являются Германия и Япония. Они постоянно обновляют свое производство, делая все более качественные машинки, и облегчают труд швеям по всему миру.

Существуют компании, которые получают лицензию на производство своих агрегатов, имеющих множество технологических сходств с оригиналами. Конечно, качество и долговечность такого оборудования оставляет сомнения,

Для оценки технического состояния производственных фондов авторского ателье Татьяны Сорокиной, рассчитаем ряд показателей, результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели технического состояния основных производственных фондов ателье ИП Сорокина Т.В.

Показатели	На начало периода 2016 год	На конец периода 2016 год
Первоначальная стоимость ОПФ, тыс.руб.	231 500	231 500
Амортизация, тыс. руб.	90 436	104 354
Остаточная стоимость ОПФ, тыс. руб.	141 064	127 146
Коэффициенты:		
Годности	0,61	0,54
Износа	0,64	0,82

Анализ данной таблицы показал, что состояние основных производствен-

ных фондов авторского ателье Татьяны Сорокиной ухудшается, так как коэффициент годности снизился к концу года до 0,54; растущий коэффициент износа говорит о физическом устаревании оборудования. Результаты свидетельствуют о высоком износе производственного швейного оборудования.

Также, необходимо отметить, что недостатка в заказах ателье не испытывает, особенно в высокий сезон количество обращений на индивидуальный пошив увеличивается, однако швейное оборудование не рассчитано на интенсивный объем заказов. Учитывая это, руководству ателье необходимо принять во внимание данный фактор, чтобы не упустить потенциальных клиентов, и как следствие, дополнительную прибыль.

Маркетинговая деятельность авторского ателье ориентирована на продвижение своих услуг с помощью наружной рекламы.

За обеспечение маркетинговой деятельности в авторском ателье отвечает менеджер компании. В обязанности данного специалиста входит:

- 1) разработки системы дисконта;
- 2) постоянный мониторинг конкурентов в г. Благовещенске.

Особую роль для авторского ателье играют поставщики продукции. Менеджер изучает пожелания заказчиков в части материала изготовления изделий, затем проводит мониторинг рынка текстильных материалов, тканей и соответствующей фурнитуры.

Недостатка в клиентах ателье не испытывает, за довольно продолжительный срок своей деятельности, авторское ателье Татьяны Сорокиной успешно прочно закрепить свои позиции на рынке услуг г. Благовещенска, а также завоевать доверие клиентов и приобрести постоянных заказчиков.

Анализ финансового положения организации

В авторском ателье управление финансовой деятельностью осуществляет директор – Сорокина Татьяна Владимировна.

Компания применяет специальный налоговый режим – ЕНВД, балансовая отчетность в компании не составляется, также не ведется финансовое планирование и прогнозирование.

Учет доходов и расходов и хозяйственных операций руководитель осуществляет в специальной Книге учета, потому как предприятия, доходы которых подлежат налогообложению на основании деклараций о доходах, обязаны: вести учет полученных ими в течение календарного года доходов и произведенных расходов, связанных с получением этих доходов.

Данная книга пронумерована, прошнурована и скреплена печатью индивидуального предпринимателя и налогового органа.

Правильность ведения книги учета доходов и расходов проверяется работниками УФНС по Амурской области. При проведении проверок правильности указанных в декларации сведений о доходах и расходах, а также при проведении обследований деятельности индивидуальных предпринимателей.

ИП Сорокина Т.В.представляет в установленные сроки декларации о доходах и расходах, другие необходимые документы и сведения, подтверждающие достоверность данных в декларации.

Как коммерческая организация авторское ательеопределяет свою основную цель как максимизацию прибыли. Проведем анализ финансовых показателей деятельности авторского ателье ИП Сорокина Т.В, результаты отобразим в таблице 4.

Таблица 4 – Финансовые показатели деятельности авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Показатель	Период времени			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	темпы прироста 2016 г. к 2014г., %
1) Выручка ателье, тыс. руб. в том числе:	2278,8	2557,8	2675	17,5
- пошив изделий	1367,3	1791,1	1872,5	37,0
- ремонт и реставрация изделий	911,5	766,7	802,5	- 12
2) Амортизационные отчисления, тыс. руб.	34,8	34,8	34,8	-
3) Аренда помещения, тыс. руб.	315,0	315,0	327,0	-
4) Заработная плата с учетом платежей во внебюджетные фонды	1125,0	1338,0	1338,0	-
5) Прочие расходы, тыс. руб.	142,5	146,0	174,2	-
6) Чистая прибыль, тыс. руб.	662,0	724,4	801,0	21,0

Таким образом, анализ таблицы показал, что за рассматриваемый период

с 2014 г. по 2016 г. произошёл рост выручки ателье на 17,5 %, увеличение произошло за счет большего заказа такой услуги как пошива изделий.

Клиенты стали чаще обращаться в авторское ателье за пошивом одежды на заказ, нежели за реставрацией или ремонтом изделий.

Количество обращений за данной услугой сократилось на 12 % относительно 2014 года, а число заказов на индивидуальный пошив одежды в 2016 году выросло на 37 %.

Основную долю в общей структуре расходов авторского ателье составляет заработная плата сотрудников с учетом отчислений во внебюджетные фонды.

Несмотря на достаточно большие ежегодные расходы авторского ателье, в динамике наблюдается систематический рост чистой прибыли компании. За три года данный показатель увеличился на 21 %, что свидетельствует о том, что в ателье практически не бывает простоев в работе и систематическом поступлении заказов от клиентов.

Инновационная деятельность организации

Понятие «инновация» происходит от английского слова innovation, что в переводе с английского означает «введение новаций» (новшеств).

Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление.

Процесс использования новшества, связанный с его получением, воспроизводством и реализацией в материальной сфере общества, представляет собой инновационный процесс.

Инновационные процессы зарождаются в отдельных отраслях науки, а завершаются в сфере производства, вызывая в ней прогрессивные, качественно новые изменения.

В авторском ателье Татьяны Сорокиной имеется автоматизированное швейное оборудование, однако в настоящий момент на рынке появилось большое количество инновационной техники, с помощью которой можно значительно сократить время пошива (изготовления) одежды и разного рода аксес-

суаров.

Иновации, конечно же, принимаются во внимание руководителем, однако, ввиду достаточно больших капиталовложений внедрение их в производство становится проблематичным.

Таким образом, в авторском ателье инновационной политике не уделяется достаточное внимание, поэтому в данном вопросе для ИП Сорокина Т.В. это слабое место.

2.4 Выявление проблем развития бизнеса и выбор приоритетной из них

Оценка внешней и внутренней среды ателье ИП Сорокина Т.В., проведенная в ранее, позволила выявить ряд проблем авторского ателье.

Внешние проблемы авторского ателье представлены на рисунке 4.

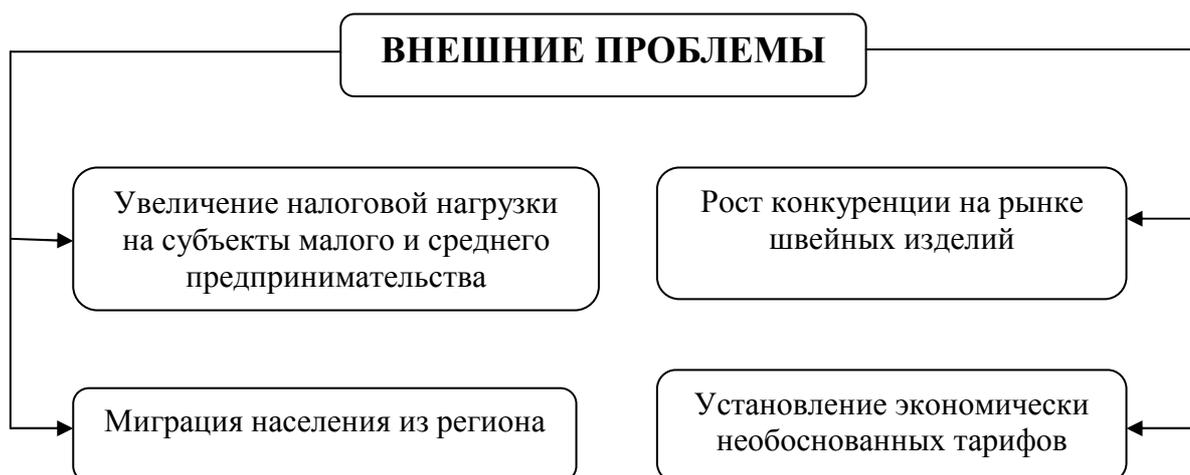


Рисунок 4 – Внешние проблемы авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Рассмотрим подробно выявленные проблемы и проведем причинно-следственный анализ по каждой из них.

1) увеличение налоговой нагрузки на субъекты малого и среднего предпринимательства. С 01.01.2017 вступили в силу изменения в НК РФ. Субъекты малого предпринимательства, применяющие Патентную систему налогообложения и Единый налог на вменённый доход обязаны будут с 1 июля 2018 года применять так называемые онлайн-кассы, то есть применять контрольно-кассовую технику нового поколения. Переход на новый порядок применения кон-

трольно-кассовой техники может вызвать дополнительные потери ателье, связанные с ценовой политикой;

2) установление экономически необоснованных тарифов.

Данная проблема обусловлена, прежде всего, отсутствием единой нормативно-правовой базы в области установления экономически обоснованных тарифов.

На уровне муниципальных образований для муниципальных ресурсоснабжающих организаций часто отсутствуют документы, регламентирующие процедуру и методику экономического обоснования цен на коммунальные услуги. Это создает ситуацию экономической неопределенности для потребителей и предприятий, которым практически невозможно точно просчитать свои издержки по данной статье затрат;

3) миграция населения из региона.

В связи с климатическими катаклизмами, произошедшими на территории области, наблюдается значительный отток работоспособного и активного населения, преимущественно в центральные регионы России. Также миграция жителей ДВФО и, в частности, Амурской области, связана с территориальной отдаленностью и с низким уровнем перспектив развития региона. В связи с этим организации потенциальных сотрудников в лице выпускников учебных заведений, а также потребителей – платежеспособного населения;

3) рост конкуренции на рынке швейных изделий

Основным видом швейных изделий, производимыми ателье, остается, конечно же, одежда. Данный товар, представлен в самых разнообразных вариациях и ценовом сегменте. В представленной отрасли легкой промышленности конкуренты зачастую могут применять демпинговую политику, а в сложившихся экономических условиях потенциальный покупатель может значительно ограничить себя авторской одеждой, заменяя ее более дешевыми аналогами.

На следующем этапе исследования рассмотрим внутренние проблемы ИП Сорокина Т.В., выявленные при проведении анализа внутренней среды ателье.

Ряд основных внутренних проблем авторского ателье представлен на ри-

сунке 5.

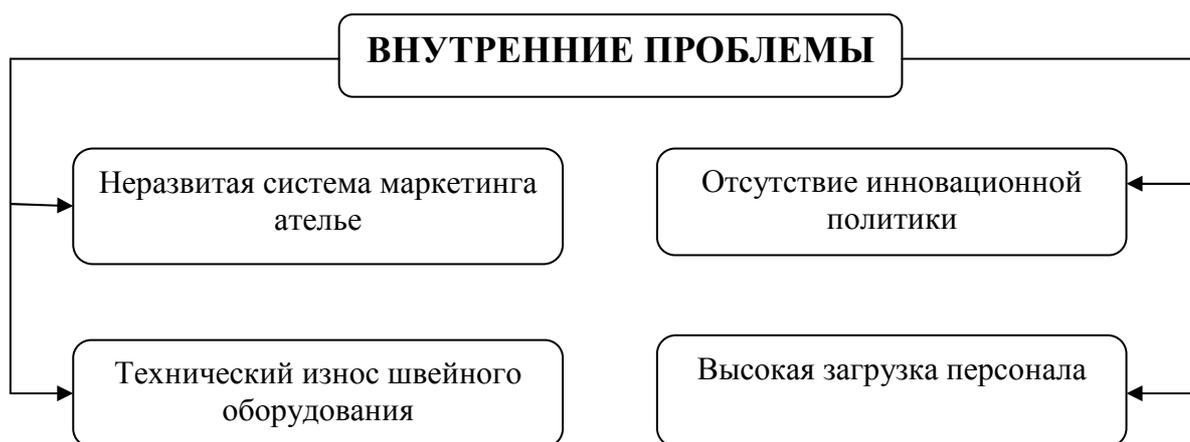


Рисунок 5 – Внутренние проблемы авторского ателье ИП Сорокиной Т.В.

Рассмотрим каждую из внутренних проблем ателье более подробно:

1) неразвитая система маркетинга ателье. Данная проблема, в первую очередь, обоснована стандартными методами продвижения швейных услуг на рынок. Маркетинговая деятельность авторского ателье ориентирована на продвижение своих услуг исключительно с помощью наружной рекламы. В ателье не используются современные методы рекламы, стимулирования продаж и прочее. Также не предусмотрен бюджет, ежегодно выделяемый для этих целей;

2) технический износ швейного оборудования. Как показал проведенный ранее анализ технического состояния основных производственных фондов, в авторском ателье ИП Сорокина Т.В. наблюдается прогрессирующий износ основных производственных фондов, а именно швейного оборудования. Растущий коэффициент износа говорит о физическом устаревании оборудования. Результаты анализа свидетельствуют о высоком износе производственного швейного оборудования;

3) отсутствие инновационной политики. Постоянно меняющиеся модные тенденции в одежде, неизбежно влекут за собой и смену вкусов и предпочтений клиентов. Руководство ателье должно оперативно отслеживать и иметь финансовые резервы на обновление технической базы, а также переобучение мастеров нововведениям. В настоящий момент на рынке появилось большое количе-

ство инновационной техники, с помощью которой можно значительно сократить время пошива одежды, однако, ввиду достаточно больших капиталовложений, внедрение их в производство становится проблематичным;

4) высокая загрузка персонала.

Ателье существует на рынке достаточно давно, имеется широкая клиентская база и большой объем работ. Огромная доля работ ложится на мастеров в высокий сезон работы, особенно в предновогодний период. Данная проблема также является следствием устаревания швейного оборудования. Ввиду перегруженности, снижается результативность работы, у сотрудников практически нет возможности повышения квалификации.

Таким образом, рассмотрев основные внешние и внутренние проблемы ИП Сорокина Т.В, можно прийти к выводу, что на внутренние проблемы ателье можно оказать влияние, чего нельзя сказать о внешних проблемах.

Исходя из этого, разработка мероприятий по развитию бизнеса будет направлена на решение внутренней проблемы ателье.

Для наглядности проведем причинно-следственный анализ внутренних проблем предприятия.

Таблица 5 – Причинно-следственный анализ внутренних проблем ИП Сорокина Т.В.

Проблема	Причина	Следствие
Неразвитая система маркетинга	Стандартные методы продвижения услуг ателье и отсутствие бюджета маркетинга	Отсутствие у клиентов информации о новых услугах ателье
Технический износ швейного оборудования	Долговременная эксплуатация швейного оборудования	Большие временные и человеческие затраты на производство изделий, сокращение объема производства
Отсутствие инновационной политики	Достаточно большие капиталовложения в инвестиционную деятельность	Невозможность удовлетворения предпочтений и новых вкусов клиентов
Высокая загрузка персонала	Большой объем заказов в высокий сезон работы, устаревание технической базы ателье	Снижение результативности работы, отсутствие времени на повышение квалификации

В данной таблице проанализированы внутренние проблемы ИП Сорокина

Т.В., а также причины их возникновения и возможные последствия.

На следующем этапе работы необходимо определить приоритетную проблему ателье, с этой целью воспользуемся методикой В.И. Алешниковой «Выделение приоритетной проблемы».

Используем перечень внутренних проблем предприятия, представленный в таблице 6. Далее необходимо определить разрешающую способность проблем, то есть степени влияния проблемы на решение других проблем. Баллы проставляются по принципу: насколько станет разрешимее проблема № 2 при решении проблемы № 1. Баллы расставляются от 1 до 5.

В таблице 6 определим разрешающую способность проблем, то есть степень влияния проблемы на решение других внутренних проблем авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Таблица 6 - Разрешающая способность проблем

Внутренние проблемы	1	2	3	4	Сумма причин	Разрешающая способность
Неразвитая система маркетинга (1)	X	1	1	2	4	7
Технический износ швейного оборудования (2)	1	X	4	5	10	17
Отсутствие инновационной политики (3)	1	4	X	4	9	16
Высокая загрузка персонала (4)	1	2	2	X	5	16
Сумма следствий	3	7	7	11	X	X

По данным таблицы 6 видно, что наибольшей разрешающей способностью обладает проблема № 2 – Технический износ швейного оборудования.

Далее необходимо определить значимость проблем и выбрать приоритетную проблему с помощью метода экспертных оценок. В качестве экспертов выступили директор авторского ателье – Сорокина Татьяна Владимировна и представители факультета дизайна и технологий Амурского государственного университета.

Значимость каждой проблемы определяется по 5-тибалльной шкале (чем больше значимость, тем выше балл). Динамика характеризует остроту проблемы во времени (если со временем проблема обостряется, проставляется знак

«↑»; если со временем ничего не изменяется, проставляется знак «0»; если со временем проблема устраняется, проставляется «↓»). Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Выбор приоритетной проблемы ИП Сорокина Т.В.

Внутренние Проблемы	Разрешающая способность	Значимость	Динамика	Общий балл	Ранг
1) Неразвитая система маркетинга	7	2	0	14	4
2) Технический износ швейного оборудования	17	5	↑	85	1
3) Отсутствие инновационной политики	16	5	↑	80	2
5) Высокая загрузка персонала	16	4	↑	64	3

Таким образом, приоритетной проблемой среди внутренних проблем авторского ателье ИП Сорокина Т.В. является технический износ швейного оборудования. Проблема назревала нарастающим эффектом по мере эксплуатации швейного оборудования, с каждым годом техническое состояние основных фондов ухудшается, коэффициент износа растет, что в определенный момент может парализовать деятельность всего ателье.

Кроме того, высокая степень износа оборудования приводит к снижению объемов выпуска изделий, увеличению времени производственных циклов и дополнительной нагрузке на мастеров.

Ввиду вышеизложенного, разработку мероприятий по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В. целесообразно направить, в первую очередь, на решение данной проблемы.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ИП СОРОКИНА Т.В.

3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения

На данном этапе бакалаврской работы необходимо определить альтернативные варианты решения приоритетной проблемы авторского ателье ИП Сорокина Т.В., а также провести оценку возможных вариантов и выбрать наиболее оптимальный из них.

Как показал анализ, проведенный в предыдущей главе работы, приоритетной проблемой ателье является технический и моральный износ швейного оборудования.

С целью определения вариантов решения приоритетной проблемы ИП Сорокина Т.В., необходимо разбить ее на составляющие подпроблемы и предложить варианты их решения.

Результаты анализа проблемы представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Структура проблемы и рекомендации по ее разрешению

Приоритетная проблема	Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ и необходимая информация	Затраты времени (дни)
Технический и моральный износ швейного оборудования	- простой оборудования;	1) приобретение инновационного швейного оборудования	Анализ технологического оснащения организации и оценка состояния производственных фондов	20-35
	- неполная загрузка мощностей;	2) ремонт и техническое обслуживание имеющегося швейного оборудования		60
	- невозможность выполнения объема заказов клиентов в срок;	3) внедрение новых услуг, основанных преимущественно на ручном труде		30
	- сокращение выпуска отдельных видов швейных изделий			

Рассмотрим более подробно суть каждого варианта решения проблемы:

1) приобретение инновационного швейного оборудования.

Данный вариант решения проблемы предполагает приобретение нового швейного и трикотажного оборудования для морального и технического обновления производственных мощностей авторского ателье ИП Сорокиной Т.В.

Учитывая все многообразие вариантов производственного оборудования, представленном на рынке швейных услуг, на данном этапе имеет смысл определить конкретный вид и функциональную нагрузку будущей техники.

С этой целью целесообразно изучить мнение клиентов ателье для выявления их вкусов и предпочтений в общем виде. Данная работа проведена в виде опроса, методом анкетирования.

Клиентам ателье ИП Сорокина Т.В. предлагается заполнить анкету, представленную в Приложении Б, после менеджеру ателье необходимо обработать информацию.

По результатам анализа проведенного анкетирования было выявлено, что клиенты наиболее часто заказывают одежду из трикотажа и отдают большее предпочтение изделиям именно этого вида.

Учитывая техническое состояние производственного оборудования ателье ИП Сорокина Т.В., а также мнение клиентов предполагается приобрести трикотажное оборудование, а именно компьютеризированную плосковязальную машину седьмого класса VELLES VFK 144C 7G.

Данная машина обладает следующими характеристиками:

- по-игольный отбор;
- двойная система оттяжки полотна (общая и секционная);
- возможность использования всех видов пряжи.

Данная модель с не утапливаемыми иглами, предназначена для производства трикотажа высокого качества на базе ластичных и кулирных переплетений. Большие рисунчатые возможности позволят расширить ассортимент трикотажных изделий. Дизайнерская программа, которая входит в комплект поставки, позволит создавать эксклюзивные модели трикотажных изделий;

2) ремонт и техническое обслуживание имеющегося швейного оборудования.

Предполагаемый вариант решения проблемы заключается в поочередном ремонте швейного оборудования авторского ателье ИП Сорокина Т.В. и последующем его техническом обслуживании.

Для более эффективного внедрения предложенной альтернативы уместно провести подробный анализ технического состояния производственной базы ателье и выявить оборудование, требующее первоочередного ремонта и обслуживания. С этой целью, в таблице 9 отобразим результаты оценки технического состояния оборудования авторского ателье ИП Сорокина Т.В. В качестве эксперта выступает технолог швейного производства кафедры дизайна и технологии Амурского государственного университета.

Таблица 9 – Оценка технического состояния оборудования ателье

Наименование оборудования	Остаточная стоимость на 01.01.2017, тыс. руб.	Техническое состояние по мнению эксперта
Швейная машина «Janome»	9,35	неудовлетворительное
Швейная машина «Janome»	9,35	неудовлетворительное
Прямострочная швейная машина с шагающим транспортером «Joyee»	20,42	удовлетворительное
Краеобметочная машина	24,563	удовлетворительное
Краеобметочная машина	24,563	удовлетворительное
Вязальная машина «Brotherkr-850»	45,992	неудовлетворительное
Утюжильный стол с оборудованием	5,228	удовлетворительное
Утюжильный стол с оборудованием	5,228	удовлетворительное

Таким образом, по мнению эксперта из всей материально-технической базы авторского ателье ИП Сорокина Т.В. швейные и вязальные машины требуют первоочередного ремонта.

Технические параметры оборудования должны восстанавливаться целым комплексом организационно-технических мероприятий, поэтому в данном случае целесообразно заключить договор с обслуживающей организацией на конкретные виды работ по ремонту и дальнейшему обслуживанию швейных машин.

В данном случае предполагается заключить договор на ремонт и обслуживание производственного оборудования ателье с сервисным центром ООО «Климат-Сервис», который находится в г. Благовещенск.

На основании действующего прайс-листа указанной обслуживающей

компании составим график работ по ремонту производственного оборудования ИП Сорокиной Т.В., при этом учитываем именно то оборудование ателье, которое, по мнению эксперта, наиболее изношено и находится в неудовлетворительном состоянии.

Таблица 10 – График ремонтных работ производственного оборудования ИП Сорокина Т.В.

Наименование оборудования	Срок ремонтных работ, дни	Затраты на проведение ремонтных работ, руб.
Швейная машина «Janome»	3	1000,00
Швейная машина «Janome»	3	1000,00
Вязальная машина «Brotherkr-850»	25	2500,00

Ремонтные работы предполагается проводить в период отпусков сотрудников, занятых непосредственно на соответствующих машинах, с целью минимизации потерь от простоев оборудования.

3) внедрение новых услуг, основанных, преимущественно, на ручном труде.

Предлагаемая альтернатива основана на расширении оказываемых ателье услуг. В данном случае речь идет об эксклюзивных товарах, выполняемых мастерами исключительно вручную, без применения пошивочного оборудования.

Для реализации данного варианта решения приоритетной проблемы необходимо систематически отслеживать новые течения модной индустрии, чтобы своевременно предлагать клиентам последние новшества «высокой моды».

Перечисленные услуги будут ориентированы на заказчика с уровнем дохода выше среднего, а производимые изделия носят единичный характер.

Среди имеющейся клиентской базы авторского ателье ИП Сорокина достаточно состоятельных клиентов, поэтому при появлении новых предложений на рынке фэшн-индустрии целесообразно производить адресную рассылку предложений потенциальным заказчикам.

Также, в данном случае необходимо проработать вопрос о поставках ткани, так как речь идет об эксклюзивном пошиве, проблема выбора материала будет занимать ведущее место.

Для оценки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы

составим матрицу «Взвешенные оценки альтернатив» и определим, критерии, по которым будем производить оценку вариантов:

- 1) минимальные затраты на внедрение;
- 2) минимальное время реализации;
- 3) минимальные риски;
- 4) отсутствие негативных реакций в коллективе;
- 5) сохранение и расширение клиентской базы.

Вес каждого критерия определяется по 10-тибалльной шкале: оценка «10» проставляется напротив того критерия, который является наиболее весомым, оценка «1» - напротив критерия, который не имеет особого веса.

Оценка альтернатив происходит с использованием 5-тибалльной шкалы. Если увеличение абсолютного показателя критерия способствует достижению поставленных целей, то соответствующему варианту проставляются оценки «5», «4» и «3». Если увеличение абсолютного показателя критерия не способствует достижению поставленных целей, соответствующему варианту проставляются оценки «1» и «2». Наиболее приемлемым стоит считать вариант, набравший максимальное количество баллов по сравнению с остальными.

Построим матрицу взвешенных оценок альтернатив для первой проблемы. Результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица взвешенных оценок альтернатив для приоритетной проблемы ИП Сорокина Т.В.

Критерии	Вес (α)	Варианты решения приоритетной проблемы					
		Вариант №1		Вариант №2		Вариант №3	
		оценка (β)	$\alpha \beta$	оценка (β)	$\alpha \beta$	оценка (β)	$\alpha \beta$
Минимальные затраты на внедрение	10	2	20	2	20	3	30
Минимальное время реализации	6	3	18	2	12	3	18
Минимальные риски	8	4	24	2	16	1	8
Отсутствие негативных реакций в коллективе	5	4	20	4	20	2	10
Сохранение и расширение клиентской базы	9	5	45	4	36	4	36
ИТОГО			127		104		102

По данным, представленным в таблице 11 видно, что наиболее действенным вариантом решения приоритетной проблемы авторского ателье ИП Соро-

кина Т.В. является вариант 1 –приобретение инновационного швейного оборудования.

Чтобы проверить оптимальный вариант решения приоритетной проблемы ателье ИП Сорокина Т.В., составим матрицу взвешенных оценок альтернатив с учетом вероятностей (таблица 12).

Баллы проставляются от 1 до 5 (1 -ситуация не влияет на решение проблемы, 5- ситуация влияет на решение проблемы). Для каждой ситуации определяется вероятность (р).

В качестве целевого показателя в вероятной ситуации примем чистую прибыль ателье за отчетный период. Возможные ситуации, которые могут произойти после внедрения одной из альтернатив решения приоритетной проблемы:

- чистая прибыль ИП Сорокина Т.В.за отчетный год увеличилась (С1);
- чистая прибыль ИП Сорокина Т.В.за отчетный год осталась на прежнем уровне (С2);
- чистая прибыль ИП Сорокина Т.В. за отчетный год сократилась (С3).

Таблица 12 - Матрица взвешенных оценок альтернатив с учетом вероятностей

Вариант решения приоритетной проблемы	С1(р=0,4)		С2 (р=0,3)		С3(р=0,3)		Сумма баллов
	Балл	а×р	Балл	а×р	Балл	а×р	
Вариант 1	5	2,0	4	1,2	3	0,9	4,1
Вариант 2	5	2,0	3	0,9	2	0,6	3,5
Вариант 3	2	0,8	2	0,6	2	0,6	2,0

Таким образом,проведенный анализ показал, что наиболее оптимальным вариантом для решения приоритетной проблемы авторского ателье ИП Сорокиной Т.В. является приобретение инновационного оборудования, а именно компьютеризированную плосковязальную машину седьмого класса VELLEES VFK 144C 7G.

3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения и оценка его эффективности

После анализа и оценки предложенных альтернатив решения приоритетной проблемы авторского ателье ИП Сорокина Т.В. по моральному и техниче-

скому износу швейного оборудования, выработано конкретное управленческое решение – приобрести инновационное оборудование.

Анализ на выявление предпочтений клиентов ателье, проведенный методом анкетирования, показал, что заказчики отдают большее предпочтение именно трикотажным изделиям.

Учитывая приоритетную проблему авторского ателье ИП Сорокина Т.В., мнение клиентов, а также взвешенный анализ предложенных альтернатив было принято решение о приобретении конкретного вида производственного оборудования – компьютеризированную плосковязальную машину седьмого класса VELLES VFK 144C 7G.

Указанное оборудование планируется приобрести у Группы компаний «ВЕЛЛЕС», г. Москва. Доставка плосковязальной машины будет осуществляться посредством услуг транспортно-экспедиторской компании ООО «Деловые линии».

Далее, рассчитаем совокупные расходы на приобретение, доставку и монтаж плосковязальной машины. Расчет стоимости доставки оборудования произведен согласно действующим тарифам ООО «Деловые линии», а также включена стоимость услуг привлеченных разнорабочих.

Результаты расчетов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Расходы на приобретение, доставку и монтаж трикотажного оборудования

Наименование оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Расходы на доставку оборудования, тыс. руб.	Расходы на монтаж оборудования, тыс. руб.	Совокупные затраты, тыс. руб.
Компьютеризированная плосковязальная машина седьмого класса VELLES VFK 144C 7G	628,7	14,5	3,0	646,2
ИТОГО				646,2

Таким образом, на приобретение инновационной трикотажной машины, ИП Сорокина Т.В. необходимо затратить 646 200 рублей, с учетом расходов на доставку и монтаж оборудования.

На реализацию данного мероприятия планируется направить средства чистой прибыли ателье, в сумме 146 200 рублей, а также заемные средства, в размере 500 000 рублей. Оформить целевой кредит на развитие бизнеса предполагается в ПАО «Сбербанк» Дальний Восток под 17,5 % годовых, на срок 24 месяца.

На основании предложения кредитной организации, в Приложении В представлен график выплат ИП Сорокина Т.В. по кредиту, взятому в ПАО «Сбербанк» Дальний Восток.

Как видно из графика погашения кредита, помимо основного долга, в размере 500 000 рублей, ИП Сорокина Т.В. необходимо учитывать при реализации данной альтернативы еще и расходы на уплату процентов за пользование кредитом, в сумме 96194,18 рублей.

Таким образом, совокупные затраты на реализацию мероприятия по приобретению инновационного производственного оборудования в авторское ателье ИП Сорокина Т.В. составят 742394,18 рублей.

На следующем этапе необходимо разработать механизм реализации данного управленческого решения, для этого нужно решить следующие задачи:

- 1) разработать план проведения мероприятий, включающий в себя сроки выполнения и ответственных лиц;
- 2) определить оптимальные сроки выполнения всего комплекса мероприятий по реализации управленческого решения;
- 3) составить матрицу распределения ответственности должностных лиц ИП Сорокиной Т.В., участвующих в реализации управленческого решения;
- 4) подготовить необходимые документы по реализации управленческого решения;
- 5) оценить риски и предложить комплекс мер по их снижению.

Реализация управленческого решения ИП Сорокина Т.В. предполагает поэтапную разработку плана действий, содержащего конкретно установленные сроки или лиц, ответственных за исполнение каждой работы в отдельности.

Данный комплекс мероприятий, их очередность и установленные сроки

представлены и в таблице 14.

Таблица 14 – Комплекс мероприятий по реализации управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В.

Наименование Мероприятия	Условное обозначение	Предшествующее мероприятие	Время выполнения, дни
Поиск поставщиков оборудования	А	-	10
Анализ цен, оценка прочих условий	Б	-	5
Принятие решения о выборе поставщика	В	А, Б	1
Заключение договора	Г	В	1
Подготовка площади под установку оборудования	Д	В	3
Доставка оборудования	Е	Г	14
Монтаж оборудования	Ж	Д, Е	2
Инструкция персонала по эксплуатации	З	Ж	3

Для определения оптимального срока выполнения комплекса мероприятий, а также риска не успеть выполнить весь объем работ в срок проведем анализ плана реализации управленческого решения в условиях неопределенности. Для этого зададим необходимые данные, которые представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные сетевого планирования в условиях неопределенности

Наименование работы	Наиболее вероятное время выполнения работ (m)	Минимальное время выполнения работ (a)	Максимальное время выполнения работ (в)
А	10	7	12
Б	5	3	7
В	1	Не имеет отклонений	
Г	1	1	3
Д	3	1	3
Е	14	10	15
Ж	2	1	2
З	3	1	3

Таким образом, весь перечень мероприятий, за исключением В – принятие решения о выборе поставщика, является неопределенными работами.

Результаты расчета отклонений и соответствующих рисков приведены в

таблице 16.

Таблица 16 - Оценка вероятности отклонений и рисков

Период времени	Ключевой показатель	Вероятность	Риски
31	0	0,5	50%
32	0,68	0,24510	24,5%
33	1,36	0,08226	8,2%
34	2,04	0,01876	1,9%
35	2,72	0,00272	0,3%
36	3,4	0,00026	0,03%
37	4,08	-	-
38	4,76	-	-

По таблице вероятностей нормального распределения определена вероятность каждого из отклонений и соответствующие значения рисков, то есть при сроке 32 дня риск невыполнения работ в рассчитанный срок составит 24,5 %, при сроке 33 дня – 8,2 %. При увеличении сроков выполнения работ по приобретению инновационного оборудования риски не успеть в данные сроки снижаются.

В соответствии с рекомендациями теории принятия решений в условиях неопределенности выберем риск 8,2 % и соответствующий ему срок выполнения работ – 33 дня.

На следующем этапе реализации управленческого решения, для наглядного представления разделения обязанностей между сотрудниками ИП Сорокина Т.В., построим матрицу распределения ответственности (таблица 17), в которой используется следующая система обозначения функций:

- И – непосредственное исполнение мероприятия;
- К – контроль за исполнением работы;
- А – анализ результатов работы;
- У – коллективное участие при реализации мероприятия.

В ходе реализации управленческого решения по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В., необходимо учитывать риски, а также подготовить мероприятия по их устранению.

Таблица 17 – Матрица распределения ответственности между сотрудниками ИП Сорокина Т.В, участвующими в реализации управленческого решения

Мероприятие	Должностные лица, участвующие при реализации УР			
	руководитель	менеджер	мастера универсалы, вязальщица	привлеченные рабочие
Поиск поставщиков оборудования	К	И, А	И	
Анализ цен, оценка прочих условий	К,А	И		
Принятие решения о выборе поставщика	У,И	А		
Заключение договора	И			
Подготовка площади под установку оборудования			И,У	
Доставка оборудования		К		
Монтаж оборудования	К	А		И
Инструкция персонала по эксплуатации	И,К			

При реализации данного управленческого решения могут возникнуть следующие некоторые риски.

Мероприятия, которые необходимо провести руководителю авторского ателье ИП Сорокина Т.В., для сведения к минимуму воздействия перечисленных рисков представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Мероприятия по снижению рисков, возникающих при реализации управленческого решения

Риск	Меры по снижению риска
Риск не успеть выполнить весь комплекс мероприятий в срок	Методом сетевого планирования просчитать оптимальный срок выполнения работ с приемлемым риском
Появление дополнительных расходов	Составление сметы затрат, отражающей все будущие расходы, а также резерв денежных средств
Разногласия исполнителей УР	Обсуждение и выявление всех нюансов предстоящей работы на начальном этапе реализации УР
Риски, связанные с непреодолимой силой	Готовность к ЧС, стихийным бедствиям и другим непредвиденным ситуациям, создание резервов.

Представленные в таблице мероприятия помогут нивелировать риски, которые могут возникнуть при реализации управленческого решения. Таким образом, руководству ИП Сорокина Т.В необходимо учитывать все вышеперечисленные

численные моменты при оценке эффективности от реализации принятого управленческого решения.

3.3 Оценка эффективности выбранного управленческого решения

На данном этапе работы необходимо оценить его эффективность от реализации выбранного управленческого решения для деятельности ИП Сорокина Т,В.

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

Эффективность управленческого решения характеризует степень его достижения соответствующей цели организации.

Аналогично классификации общей эффективности существует классификация эффективности управленческих решений, она представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Классификация эффективности управленческих решений

Представленная классификация не является исчерпывающей. В экономической литературе некоторые авторы выделяют такие виды эффективности управленческих решений как политическая, правовая, экологическая, этическая эффективности.

Определение экономической эффективности управленческих решений, в большинстве случаев обусловлено отношением полученного в результате реализации управленческого решения эффекта, выраженного показателем прибы-

ли, к величине затрат на разработку решения и его реализацию.

Другим методом оценки эффективности управленческого решения является метод ключевых вопросов.

Технологию его реализации целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или уже имеющейся при оценке степени решения проблемы.

Задаваемые вопросы служат стимулом для формирования решения задачи, развивают интуицию, формируют алгоритмы мышления, наводят человека на идею решения, побуждают к правильным ответам.

Целесообразно выделить некоторые принципы оценки эффективности управленческих решений, к которым относятся:

- 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений;
- 2) объективность оценки управленческих решений;
- 3) обязательность оценки эффективности управленческих решений;
- 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- 6) учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

С целью определения эффективности от реализации предложенной альтернативы, рассчитаем предполагаемый уровень прибыли за период 2017-2019 гг. и сравним полученный результат с аналогичным показателем базового периода, за который примем 2016 год. При этом воспользуемся методом экстраполяции с применением среднего абсолютного прироста.

Для расчета предполагаемой прибыли авторского ателье ИП Сорокиной Т.В. представим исходные данные для прогноза в таблице 19.

На основе исходных данных рассчитаем средний абсолютный прирост. Таким образом, средний абсолютный прирост равен:

$$\Delta \bar{y} = (62,4 + 76,6) : 2 = 69,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 19 – Исходные данные для прогнозирования прибыли авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Период	Порядковый номер периода (t)	Прибыль от реализации, тыс.руб. (y)	Абсолютный прирост, тыс. руб. (Δy)
2014 год	1	662,0	-
2015 год	2	724,4	62,4
2016 год	3	801,0	76,6

На основе метода среднего абсолютного прироста спрогнозируем прибыль авторского ателье в перспективе до 2019 года после приобретения трикотажной машины.

Таблица 20 – Прогноз прибыли авторского ателье ИП Сорокина Т.В. после приобретения инновационного производственного оборудования

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Темп роста 2019 г. / 2017 г., в процентах
Порядковый номер периода	4	5	6	
Прибыль ателье с применением плосковязальной трикотажной машины	870,5	940,0	1009,5	16,0

Таким образом, с помощью метода экстраполяции на основе среднего абсолютного прироста, нами было выявлено, что прибыль авторского ателье ИП Сорокина Т.В. имеет положительную динамику в перспективе после приобретения инновационного производственного оборудования, то есть приобретение трикотажной машины в авторское ателье является целесообразным.

По прогнозам, прибыль от оказываемых услуг ателье 2019 году увеличится относительно базового периода на 16 %.

Также, целесообразно рассчитать срок окупаемости затрат на приобретение инновационного производственного оборудования с учетом прогнозной чистой прибыли авторского ателье ИП Сорокина Т.В.

Срок окупаемости оборудования позволяет рассчитать, за какое время средства, вложенные в трикотажную машину, будут возвращены за счет прибыли, полученной при ее использовании. При этом, учитываем затраты не только на приобретение, доставку и монтаж трикотажной

машины, а также берем во внимание сумму процентов, уплаченных за пользование кредитными средствами.

Расчеты представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Срок окупаемости затрат на приобретение трикотажной машины

Показатель	Период времени									
	2017									2018
	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	Октябрь	ноябрь	декабрь	январь
ПРИТОК,										
Чистая прибыль, тыс. руб	72,54	72,54	72,54	72,54	72,54	72,54	72,54	72,54	72,54	78,3
ОТТОК										
Приобретение оборудования, тыс. руб.	628,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доставка оборудования, тыс. руб.	14,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Монтаж оборудования, тыс. руб.	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% за пользование кредитом	7,3	7,0	6,8	6,5	6,2	6,0	5,7	5,4	5,1	4,8
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-580,1	65,54	65,74	66,04	66,34	66,54	66,84	67,14	67,44	73,5
Кумулятивный денежный поток, тыс. руб.	-580,1	-514,6	-446,9	-380,5	-314,2	-247,6	-180,8	-113,7	-46,2	27,3

Анализируя расчеты, представленные в таблице 21, приходим к выводу, что приобретенная трикотажная машина окупится на десятый месяц после ее использования. Для более точного расчета срока окупаемости, воспользуемся следующей формулой (1):

$$\text{Срок окупаемости} = 10 + (-1) * (\text{кумулят. ден. поток} : \text{чистый ден. поток}), (1)$$

Отсюда, полный срок окупаемости инновационного производственного оборудования составляет 9,6 месяцев.

Таким образом, экономическая эффективность выбранного управленче-

ского решения очевидна, приведенные прогнозные расчеты подтверждают эффективность и целесообразность приобретения инновационного трикотажного оборудования.

Проведенный анализ доказывает, что предлагаемое мероприятие по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В. в первую очередь, позволит повысить производственную и экономическую эффективность деятельности ателье.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Чтобы решение было эффективным, обоснованным и объективным необходимо использование научного подхода к данному процессу, моделей, количественных и качественных методов принятия решений.

В бакалаврской работе исследована деятельность авторского ателье ИП Сорокина Т.В. и разработано мероприятие по развитию бизнеса данной организации.

Авторское ателье занимается изготовлением одежды, разработкой дизайна одежды из всех видов материалов, пошивом фирменной одежды, эксклюзивных вечерних, бальных, свадебных платьев. В работе также используется ручная и машинная вышивка. Основным видом деятельности данной организации в соответствии с кодами ОКВЭД, является «Производство прочей одежды и аксессуаров одежды» (код 14.19).

Также, к числу услуг, предоставляемых ателье относится изготовление стильных аксессуаров, изделий из кожи и меха, консультации модельера по поводу выбора тканей и дизайна изделий.

Отличительной особенностью данной компании является то, что авторское ателье базируется не на массовом пошиве изделий, а на работе по индивидуальным заказам, эксклюзивном производстве по определенным характеристикам заказчика.

На сегодняшний день авторское ателье подвержено достаточно сильной конкуренции со стороны аналогичных компаний, действующих в «швейной нише» на рынке г. Благовещенске. К числу наиболее основных конкурентов относятся следующие компании:

- 1) ателье «Exclusive», данная компания оказывает услуги в сфере пошива одежды, принимает индивидуальные заказы на изготовление аксессуаров и сценических костюмов;

2) студия пошива модной одежды «MaisondeJulia», организация специализируется на пошиве одежды из различного рода тканей, а также коже и меха;

3) ателье «Элегант», мастерская оказывает услуги в сфере пошива и реставрации одежды, работа с кожей и мехом, является одним из первых ателье в городе, специализирующимся на массовом пошиве;

4) ателье «Магия стиля», данная компания оказывает услуги в сфере пошива одежды из кожи и меха, производит трикотажные изделия, работает по индивидуальным заказам.

Организационная структура авторского ателье ИП Сорокиной Т.В. устроена по типу линейно-функциональной системы управления.

На сегодняшний день коллектив авторского ателье состоит из семи человек: четверо портных-универсала, вязальщица, менеджер и руководитель авторского ателье – Сорокина Татьяна Владимировна, модельер-конструктор, является членом Союза Дизайнеров России. Профессионализм руководителя и сервиса ателье, неоднократно отмечен наградными дипломами и благодарственными письмами.

Инновации, учитываются во внимание руководителем, однако, ввиду достаточно больших капиталовложений внедрение их в производство становится проблематично.

Анализ макроокружения авторского ателье, проведенный на основе PEST-анализа, показал, что на деятельность компании оказывает влияние ряд факторов внешней среды. Особое внимание следует обратить на факторы технико-технологической среды, так как данные факторы имеют достаточно большое значение для развития предприятия.

В целом, анализ внешней среды выявил возможности и угрозы, наиболее значимые из которых в дальнейшем использовались в комплексном анализе.

Проведенный анализ внутренней среды авторского ателье позволил выявить сильные и слабые стороны организации, среди которых особое внимание стоит уделить возможности приобретения инновационного швейного оборудования.

По результатам проведенного исследования определена приоритетная проблема ИП Сорокина Т.В. – технический и моральный износ производственного оборудования.

Анализ проблем авторского ателье и взвешенная оценка предложенных альтернатив, позволила выбрать оптимальный вариант решения приоритетной проблемы – приобретение инновационного производственного оборудования.

С помощью разработанной анкеты, изучены вкусы и предпочтения заказчиков авторского ателье ИП Сорокина Т.В. Результаты исследования показали, что клиенты хотели бы расширить ассортимент трикотажных изделий, их художественные и технологические возможности.

На основании проведенной работы, был определен конкретный вид приобретаемого инновационного оборудования - компьютеризированная плосковальная машина седьмого класса.

С помощью метода сетевого планирования в условиях неопределенности был проведен анализ процесса приобретения инновационного производственного оборудования, в ходе которого было выявлено, что весь процесс можно осуществить за 33 дня с приемлемым риском 8,2 %.

Оценка эффективности, выполненная методом экстраполяции с применением среднего абсолютного прироста, показала рост чистой прибыли ателье ИП Сорокина Т.В. в динамике.

Также, при оценке эффективности выбранного мероприятия был рассчитан срок окупаемости трикотажной машины, который составил 9,6 месяцев.

Приобретение нового швейного оборудования позволит ателье ИП Сорокина Т.В. эффективно функционировать быть конкурентоспособным на рынке швейных услуг.

Оценка эффективности предложенной альтернативы по развитию бизнеса ИП Сорокина Т.В., подтверждает целесообразность практического применения данного управленческого решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алешникова, В. И. Профессия «консультант по управлению» в России / В.И. Алешникова // Управление персоналом. – 2012.– № 2.– С. 31-35.
- 2 Алешникова, В.И. Современные тенденции развития управленческого консультирования/ В.И. Алешникова // Российский экономический журнал. - 2009. - № 10. – С. 66-74.
- 3 Анализ финансовых показателей [Электронный ресурс] // Библиотека управления : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/afa/1999-3/09.shtml>. – 05.01.2017.
- 4 Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении : учебное пособие / В.С. Анфилатов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 368 с.
- 5 Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности продукции/ Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С.79.
- 6 Бирман, Л.А. Управленческие решения: учебное пособие / Л.А. Бирман. - М.: Дело, 2013. – 207 с.
- 7 Болодурина, В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Международный научно-исследовательский журнал : офиц. сайт. – Режим доступа <http://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>. – 12.01.2017.
- 8 Борлакова, Л.А. Комплексный подход к процессному управлению в организации [Электронный ресурс] // Библио-глобус : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/24108>. – 20.12.2016.
- 9 Бородина, Е.И. Анализ в системе менеджмента организации / Е.А. Бородина // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 22. – С. 60–65.
- 10 Гапоненко, Т.В. Управленческие решения: учебное пособие / Т.В. Гапоненко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 284 с.
- 11 Головин, И.В. Карта конкуренции / И.В. Головин // Практический маркетинг. – 2012. – № 5. – С. 26-34.

- 12 Громов, Р.Е. Оцениваем эффективность управления малым и средним бизнесом / Р.Е. Громов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 12. – С. 79-84.
- 13 Гусева, И. Модель стратегического контроллинга / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 3. – С. 100-108.
- 14 Драгонов, Х. Консультационная деятельность по управлению / Х. Драгонов // ЭКО. – 2013. - №5. – С. 35-36.
- 15 Жагель, И. К. Золотой век консалтинга / И.К. Жагель // Перспектива.– 2014.– №10.– С.1-7.
- 16 Жемчугов, А.С. Оптимизация процессов предприятия: современный подход / А.С. Жемчугов, М.С. Жемчугов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 10. – С. 58-66.
- 17 Жугин Л.А. Особенности механизма регулирования конкуренции предприятий /Л.А. Жугин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №4. – С.23-34.
- 18 Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: учебное пособие / М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин. – М.: Дело, 2013. – 664 с.
- 19 Завьялов, П.С. Управление малым бизнесом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy> - 12.01.2017.
- 20 Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М.: КноРус, 2012. – 167 с.
- 21 Исследования рынков [Электронный ресурс] // РБК : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://research.rbc.ru>. –15.11.2016.
- 22 Кальницкая, И.В. Модель управления предприятием с позиции процессного подхода / И.В. Кальницкая // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 24. – С. 35-38.
- 23 Капрынский, М.Л. Маркетинговые исследования в легкой промышленности [Электронный ресурс] // РБК : офиц. сайт.– Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/marketing/45.htm> – 18.12.2016.

24 Кириллова, Л.Н. Концепция гармоничного менеджмента в финансовом анализе / Л.Н. Кириллова // Финансы и кредит. – 2013. – № 43. – С. 19–24.

25 Коновалов, В.В. Развитие конкурентных преимуществ - основа успеха / В.В. Коновалов, И.В. Цомаева // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2012. – № 6. – С. 115-128.

26 Консультанты по процессному управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №2. – С.85-90.

27 Кочетков, Г., Эленурм Т. Теория и практика консультирования по управлению // Вопросы экономики. – 2013. – № 5. – С.20-25.

28 Лейманн, Я.А. Профессия – консультант. Итоги и перспективы развития малого бизнеса / Я.А. Лейманн // ЭКО. –2014. – № 5. – С.15-17.

29 Лукинова, Л. И. Управление конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов / Л.И. Лукинова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 106-110.

30 Методы диагностики предприятия [Электронный ресурс] // Управление производством: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru> – 25.12.2016.

31 Моисеева, Н.К. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева // Маркетинг. – 2012. – № 6. – С. 22-34.

32 Мочерный, С. В. Основы организации предпринимательской деятельности : учеб. для вузов / С. В. Мочерный, В. В. Некрасова. - М. : ПРИОР, 2012. - 221 с.

33 Мурая, Е.Н. Анализ внешней среды в рамках стратегического управления малым предприятием / Е.Н. Мурая, А.А. Прокофьев // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 24. – С. 10-14.

34 Новотека: Новости. [Электронный ресурс]. офиц. сайт.– Режим доступа: <http://www.novoteka.ru/sevent/8885083> – 06.12.2016.

35 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации[Электронный ресурс] : Федеральный закон Российской

Федерации от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

36 Обзор методов оценки эффективности предприятия [Электронный ресурс]: офиц. сайт.– Режим доступа: <http://delovoyobzor-predpriyatiya.html>.– 29.12.2016.

37 Обзор российского рынка легкой промышленности [Электронный ресурс] // Система межрегиональных маркетинговых центров : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/doc8207.html>.– 17.12.2016.

38 Парамонова, Т.Н., Шальнова О.А. Управление малым бизнесом // Маркетинг – 2015. – № 5 – С. 95-101.

39 Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 398-402.

40 Пригожин, А.И. Организационная диагностика / А.И. Пригожин // Журнал для акционеров.– 2014. – №11.– С.35-37.

41 Программа социально-экономического развития Амурской области на 2013-2017 годы [Электронный ресурс] // Законодательное собрание Амурской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.zsamur.ru>. - 02.12.2016.

42 Процессный подход к организации предприятия [Электронный ресурс]:офиц. сайт.– Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/ekonomika> – 10.01.2017.

43 РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс]: офиц. сайт.– Режим доступа: <http://research.rbc.ru/>. – 15.01.2017.

44 Российский рынок услуг: драйверы роста и перспективы развития [Электронный ресурс] // Финам: офиц. сайт. – Режим доступа : <https://www.finam.ru/analysis/conf00001004F2>. - 07.12.2016.

45 Савельев, В.А. Перспективы развития восточных районов России [Электронный ресурс] // Биржа инновационных решений : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://solex-un.ru>. – 02.12.2016.

46 Соколова, Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://exsolver.narod.ru/Artical/Managem/competetion.html>. – 18.11.2016.

47 Управление малым бизнесом: методологические принципы // Проблемы теории и практики управления.–2014.– №3.–С.14-23.

48 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия?/Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова// Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3. – С.112-115

49 Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m961> – 15.01.2017

50 Шкардун В.Д., Ахтямова Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямова // Маркетинг в России и за рубежом – 2013. – №4. - С.10-33.

51 Яцюк, Н.А. Оценка финансовых результатов процессов предприятия / Н.А. Яцюк, Е.Д. Халевинская // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 1. – С. 5-9.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Выписка из Единого государственного Реестра индивидуальных предпринимателей

ЕДИНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Сведения об индивидуальном предпринимателе

СОРОКИНА ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА

ОГРНИП 304280132700506

ИНН 280108843316

по состоянию на 20.11.2016

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	2	3
Фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального предпринимателя		
1	Фамилия	СОРОКИНА
2	Имя	ТАТЬЯНА
3	Отчество	ВЛАДИМИРОВНА
4	Пол	женский
5	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
Сведения о гражданстве		
6	Гражданство	гражданин Российской Федерации
7	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
Сведения о регистрации индивидуального предпринимателя		
8	ОГРНИП	304280132700506
9	Дата регистрации	22.11.2004
10	Наименование органа, зарегистрировавшего индивидуального предпринимателя до 1 января 2004 года	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ МНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
Сведения о регистрирующем органе по месту жительства индивидуального предпринимателя		
11	Наименование регистрирующего органа	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
12	Адрес регистрирующего органа	675011, АМУРСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. БЛАГОВЕЩЕНСК, УЛ. КРАСНОАРМЕЙСКАЯ, 122
13	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
Сведения об учете в налоговом органе		
14	Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	280108843316
15	Дата постановки на учет	22.11.2004
16	Наименование налогового органа	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
17	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	407280122700460 15.08.2007
Сведения о регистрации в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации		
18	Регистрационный номер	038001036752

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

19	Дата регистрации	26.11.2004
20	Наименование территориального органа Пенсионного фонда	ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ - УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В Г БЛАГОВЕЩЕНСКЕ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
21	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	405280105519728 24.02.2005
Сведения о регистрации в качестве страхователя в исполнительном органе Фонда социального страхования Российской Федерации		
22	Регистрационный номер	280010216928003
23	Дата регистрации	21.07.2006
24	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	408280114000645 19.05.2008
Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД ОК 029-2014 КДЕС. Ред. 2)		
<i>Сведения об основном виде деятельности</i>		
25	Код и наименование вида деятельности	14.19 ПРОИЗВОДСТВО ПРОЧЕЙ ОДЕЖДЫ И АКССУАРОВ ОДЕЖДЫ
26	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
<i>Сведения о дополнительных видах деятельности</i>		
1		
27	Код и наименование вида деятельности	14.13.2 ПРОИЗВОДСТВО ВЕРХНЕЙ ОДЕЖДЫ ИЗ ТЕКСТИЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ, КРОМЕ ТРИКОТАЖНЫХ ИЛИ ВЯЗАНЫХ
28	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
2		
29	Код и наименование вида деятельности	14.13.22 ПРОИЗВОДСТВО ВЕРХНЕЙ ОДЕЖДЫ ИЗ ТЕКСТИЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ, КРОМЕ ТРИКОТАЖНЫХ ИЛИ ВЯЗАНЫХ, ДЛЯ ЖЕНЩИН ИЛИ ДЕВОЧЕК
30	ГРН и дата внесения в ЕГРИП записи, содержащей указанные сведения	304280132700506 22.11.2004
Сведения о записях, внесенных в ЕГРИП		
1		
31	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	304280132700506 22.11.2004
32	Причина внесения записи в ЕГРИП	(Р21001) РЕГИСТРАЦИЯ ФЛ В КАЧЕСТВЕ ИП
33	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ МНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
Сведения о документах, представленных при внесении записи в ЕГРИП		
34	Наименование документа	ПАСПОРТ
35	Наименование документа	КВИТАНЦИЯ

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

36	Дата документа	15.11.2004
37	Наименование документа	ЗАЯВЛЕНИЕ О ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА В КАЧЕСТВЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
38	Дата документа	17.11.2004
	Сведения о свидетельстве, подтверждающем факт внесения записи в ЕГРИП	
39	Серия, номер и дата выдачи свидетельства	28 000290054 23.11.2004
2		
40	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	405280105519728 24.02.2005
41	Причина внесения записи в ЕГРИП	ВНЕСЕНИЕ СВЕДЕНИЙ О РЕГИСТРАЦИИ В ПФ РФ
42	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
3		
43	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	407280122700460 15.08.2007
44	Причина внесения записи в ЕГРИП	ВНЕСЕНИЕ СВЕДЕНИЙ ОБ УЧЕТЕ В НАЛОГОВОМ ОРГАНЕ
45	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
4		
46	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	407280122700471 15.08.2007
47	Причина внесения записи в ЕГРИП	ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБОК, ДОПУЩЕННЫХ РО
48	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
5		
49	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	408280114000645 19.05.2008
50	Причина внесения записи в ЕГРИП	ВНЕСЕНИЕ СВЕДЕНИЙ О РЕГИСТРАЦИИ В ФСС РФ
51	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
6		
52	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	408280121903022 06.08.2008
53	Причина внесения записи в ЕГРИП	ПРИЗНАНИЕ ЗАПИСИ ПО ИП (ГРНИП) НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ (НЕВЕРНАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ)
54	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

7		
55	ГРН и дата внесения записи в ЕГРИП	409280135000200 16.12.2009
56	Причина внесения записи в ЕГРИП	(P24001) Внесение изменений в сведения об ИП
57	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРИП	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФНС РОССИИ № 1 ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
	Сведения о документах, представленных при внесении записи в ЕГРИП	
58	Наименование документа	ПАСПОРТ
59	Наименование документа	ЗАЯВЛЕНИЕ О Внесении изменений в сведения об индивидуальном предпринимателе, содержащиеся в едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей
60	Номер документа	3404
61	Дата документа	09.12.2009
	Сведения о свидетельстве, подтверждающем факт внесения записи в ЕГРИП	
62	Серия, номер и дата выдачи свидетельства	28 001317315 16.12.2009

Сведения сформированы с сайта ФНС России с использованием сервиса «Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета «Выявление предпочтений клиентов»

1. Как часто Вы пользуетесь услугами авторского ателье Татьяны Сорокиной?

- 4 и более раз в год
- до 3-х раз в год
- до 1 раза в год
- свой вариант _____

2. По Вашему мнению, услуги авторского ателье Татьяны Сорокиной конкурентоспособны на рынке Амурской области?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

3. Каким видам изделий отдаете наибольшее предпочтение?

- изделия из натуральных тканей (хлопок, лен, шелк, шерсть)
- изделия из искусственных и синтетических материалов (нейлон, лайкра, неопрен, флис и др.)
- изделия из смешанных тканей (гипюр, жаккард, парча, стрейч и др.)
- изделия из трикотажа

4. Пожалуйста, оцените по степени важности факторы, которые по Вашему мнению оказывают значительное влияние на конкурентоспособность ателье. При этом 1 – самый значимый фактор, 2 – второй по важности и так далее.

- качество услуг
- компетентность мастеров
- ценовая политика ателье
- предлагаемый ассортимент
- мероприятия по продвижению продукции
- обслуживание клиентов
- территориальное расположение

5. Какие факторы, на Ваш взгляд, «тормозят» развитие авторского ателье? (укажите не более трех вариантов ответа)

- устаревшее оборудование
- некомпетентность сотрудников
- неэффективная маркетинговая деятельность
- внешние факторы
- затрудняюсь ответить
- другое _____

(укажите свой вариант ответа)

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

6. Пожалуйста, проранжируйте альтернативы решения проблемы снижения конкурентоспособности авторского ателье Татьяны Сорокиной которые наиболее приемлемы и эффективны по Вашему мнению. При этом ранг 1 получает альтернатива, которая, по Вашему мнению, самая эффективная, ранг 2 – вторая по эффективности и так далее, по нарастающей.

Найм высококвалифицированных специалистов	
Внедрение новых услуг по выпуску швейных изделий	
Проведение маркетинговых исследований	
Повышение качества обслуживания клиентов	
Применение инновационных технологий производства и усовершенствованного оборудования	

Пожалуйста, ответьте на несколько личных вопросов

7. Ваш пол:

- Мужской
 Женский

8. Ваш возраст:

- До 25 лет
 25 -35 лет
 36-45 лет
 46-55 лет
 56 лет и более

9. Ваше образование:

- Среднее
 Среднее-профессиональное
 Незаконченное высшее
 Высшее
 2 и более высших образования

10. Ваш уровень доходов:

- до 20 000 руб.
 20 000 – 30 000 руб.
 от 30 000 до 50 000 руб.
 свыше 50 000 руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

График погашения кредита в ПАО Сбербанк Дальний Восток

№	Месяц	Ежемесячный платеж, руб.	Основной долг, руб.	Проценты за пользование кредитом, руб.	Остаток выплат по кредиту, руб.
1	Апрель	24841,42	17549,76	7291,67	500000,00
2	Май	24841,42	17805,69	7035,73	482450,24
3	Июнь	24841,42	18065,36	6776,07	464644,55
4	Июль	24841,42	18328,81	6512,61	446579,19
5	Август	24841,42	18596,11	6245,32	428250,38
6	Сентябрь	24841,42	18867,30	5974,12	409654,28
7	Октябрь	24841,42	19142,45	5698,98	390768,98
8	Ноябрь	24841,42	19421,61	5419,82	371644,53
9	Декабрь	24841,42	19704,84	5136,58	352222,92
10	Январь	24841,42	19992,20	4849,22	332518,08
11	Февраль	24841,42	20283,75	4557,67	312525,88
12	Март	24841,42	20579,56	4261,86	292242,13
13	Апрель	24841,42	20879,68	3961,75	271662,57
14	Май	24841,42	21184,17	3657,25	250782,89
15	Июнь	24841,42	21493,11	3348,31	229598,72
16	Июль	24841,42	21806,55	3034,87	208105,61
17	Август	24841,42	22124,56	2716,86	186299,06
18	Сентябрь	24841,42	22447,21	2394,21	164174,49
19	Октябрь	24841,42	22774,57	2066,86	141727,28
20	Ноябрь	24841,42	23106,70	1734,73	118952,71
21	Декабрь	24841,42	23443,67	1397,75	95846,02
22	Январь	24841,42	23785,56	1055,87	72402,35
23	Февраль	24841,42	24132,43	708,99	48616,79
24	Март	24841,42	24484,36	357,06	24484,36
ИТОГО			500000,00	96194,18	0