

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
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- *А. Васф* - А.В. Васильева
« 07 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Принятие управленческого решения по расширению рынка сбыта
услуг ООО «Спецстрой»

| | | |
|---|---|----------------|
| Исполнитель студент группы 472 - об 2 | <u>06.06.2018</u> <i>Ю.В. Мошкарева</i> | Ю.В. Мошкарева |
| Руководитель доцент, к. т. н. | <u>06.06.2018</u> <i>Л.В. Рыбакова</i> | Л.В. Рыбакова |
| Консультант по экономической части доцент, к. т. н. | <u>06.06.2018</u> <i>Л.В. Рыбакова</i> | Л.В. Рыбакова |
| Нормоконтроль | <u>06.06.2018</u> <i>Е.О. Матеишена</i> | Е.О. Матеишена |

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Мошкаревой Юлии Викторовны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Принятие управленческого решения по расширению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УД)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):

1 Теоретические аспекты разработки управленческих решений

2 Диагностика состояния исследуемого объекта

3 Разработка управленческого решения по расширению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Диаграмма Исикавы, устав, лицензии

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Рыбакова Лина Васильевна, доцент к. т. н.

7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Рыбакова Лина Васильевна, доцент, к.т.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018 [подпись]
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 66 с., 55 источников, 22 таблицы, 6 рисунков.

РЫНОК СБЫТА, РАСШИРЕНИЕ РЫНКА СБЫТА, РЕКЛАМА, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Целью данной ВКР является разработка оптимального управленческого решения по расширению рынка сбыта ООО «Спецстрой».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить и изучить проблему с помощью системного анализа;
- изучить теоретические аспекты данной темы;
- проанализировать деятельность предприятия;
- смоделировать оптимальное управленческое решение;
- дать оценку качества и ожидаемой эффективности принятия управленческого решения;
- разработать рекомендации по расширению рынка сбыта услуг организации.

Объектом исследования является ООО «Спецстрой».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические основы разработки управленческого решения | 8 |
| 1.1 Технология принятия управленческих решений | 8 |
| 1.2 Методы принятия и эффективность управленческих решений | 14 |
| 1.3 Рынок сбыта как предмет исследования | 21 |
| 2 Диагностика состояния ООО «Спецстрой» | 27 |
| 2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ внутренней среды | 27 |
| 2.2 Анализ внешней среды предприятия | 36 |
| 2.3 Выявление проблемы узкого рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой» | 44 |
| 3 Разработка управленческого решения по расширению рынка сбыта ООО «Спецстрой» | 49 |
| 3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения | 49 |
| 3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения | 51 |
| 3.3 Оценка ожидаемой эффективности принимаемого управленческого решения | 54 |
| Заключение | 57 |
| Библиографический список | 61 |
| Приложение А Диаграмма Исикавы | 67 |
| Приложение Б Устав | 69 |
| Приложение В Лицензия на осуществление деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств пожар- ной безопасности зданий и сооружений | 75 |
| Приложение Г Лицензия на осуществление деятельности по сохранению объектов культурного наследия | 77 |

ВВЕДЕНИЕ

Внутри каждого предприятия постоянно возникают различные проблемы, поэтому одной из главных задач управляющего является правильно решить их в установленные сроки. Следовательно, разработка и реализация управленческих решений являются основным инструментами воздействия менеджера. Поэтому важно рассмотреть теоретические вопросы разработки и осуществления управленческих решений.

В современных условиях применения технологии принятия управленческих решений является одной из главных задач руководителя предприятия. В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятия заинтересованы в усовершенствовании своей деятельности, и при достижении успеха на рынке и максимизации прибыли принятие верных управленческих решений играет важную роль.

Без оптимального рынка сбыта услуг не может быть организовано ни одно предприятие, следовательно, встает вопрос об эффективности использования ресурсов предприятия, правильном выборе вида деятельности и о сбыте как составляющей эффективности деятельности предприятия в целом. Этим обусловлена актуальность выбранной темы исследования в данной работе – «Принятие управленческого решения по увеличению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой».

Целью данной работы является оптимальное управленческое решение по расширению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить и изучить проблему с помощью системного анализа;
- изучить теоретические аспекты данной темы;
- проанализировать деятельность предприятия;
- смоделировать оптимальное управленческое решение;
- дать оценку качества и ожидаемой эффективности принятия управлен-

ческого решения;

- разработать рекомендации по расширению рынка сбыта услуг организации.

Предметом исследования является рынок сбыта услуг.

Субъектом исследования является руководитель организации – директор Козлов И.А.

Объектом исследования является ООО «Спецстрой». Целью общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах, услугах, расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основным видом деятельности организации являются подготовка строительного участка, монтажа инженерного оборудования зданий и сооружений, строительство зданий и сооружений. Кроме того, предприятие осуществляет работы, к которым относятся: строительные, реставрационные, реконструктивные, ремонтные, отделочные, сантехнические и электромонтажные работы, изготовление мебели по индивидуальным заказам.

Основными направлениями строительной деятельности для предприятия являются:

- разработка проектно-сметной документации для объектов II уровня ответственности;

- проведение комплекса инженерно-технических изысканий для строительства, в том числе инженерно-геодезических и инженерно-топографических работ, инженерно-геологические изыскания, инженерно-гидрографические и инженерно-гидрометеорологические работы;

- проектирование и строительство инженерных сетей и коммуникаций (внутренних и наружных сетей различного назначения);

- разработка специальных разделов проектной документации;

- выполнение строительно-монтажных работ для зданий и сооружений II уровня ответственности;

- общестроительные и строительно-монтажные работы при возведении несущих и ограждающих конструкций;

- земляные работы;
- благоустройство территории и вертикальная планировка.

Теоретической основой данной работы являются труды современных экономистов по изучаемым вопросам, таких как Литвак П.Г., Пирогова Е.В., Фатхутдинов Р.А. и др.

Информационной основой данной работы является бухгалтерская отчетность и внутренняя документация ООО «Спецстрой».

Практическая значимость данной работы состоит в возможности применения разработанных мероприятий по расширению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой», так и на аналогичных предприятиях.

В данной работе используются такие методы системного анализа, как: диаграмма Исикавы, анкетирование, метод экспертных оценок, метод взвешенных критериев, сетевое планирование.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе данной работы были изучены теоретические аспекты принятия управленческих решений.

Во второй главе проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Спецстрой», а также обоснованы причины необходимости расширения рынка сбыта услуг предприятия.

Третья глава посвящена разработке управленческого решения и оценке его эффективности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1 Технология принятия управленческих решений

Внутри каждого предприятия постоянно возникают различные проблемы, поэтому одной из главных задач управляющего является правильно решить их в установленные сроки. Следовательно, разработка и реализация управленческих решений являются основным инструментами воздействия менеджера. Поэтому важно рассмотреть теоретические вопросы разработки и осуществления управленческих решений.

Для этого была переработана литература различных авторов, таких как Фатхутдинов Р.А., Литвак Б.Г, Ременников В.Б. и другие.

Процесс разработки управленческого решения состоит из трех основных этапов:

- подготовки решения;
- принятия решения;
- организации процесса реализации решения.

Процесс принятия управленческих решений очень непрост. В нем немало подводных рифов и тонкостей, хорошо знакомых менеджерам-профессионалам.

На каждом предприятии осуществляется разработка управленческих решений. И в каждом случае практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, которые определяются спецификой и характером деятельности предприятия, его организационной структурой, внутренней культурой, действующей системой коммуникаций.

Процесс подготовки к разработке управленческого решения.

На стадии подготовки решения проводится экономический анализ ситуации, который включает поиск, сбор и обработку информации; выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.



Рисунок 1 – Основные этапы процесса принятия управленческих решений

В состав первого блока этапов разработки управленческого решения входят такие этапы, как:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации.

Разработка управленческого решения.

На стадии разработки решения осуществляется разработка и оценка альтернативных курсов действий и решений, что проводится с помощью многовариантных расчетов; отбираются критерии выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

Во второй блок этапов разработки управленческого решения включены:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;

- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Принятие решения, его реализация, анализ результата.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль над ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения состоит из следующих этапов:

- разработка плана действий;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Рассмотрим их более детально.

Получение информации о ситуации.

Современные технологии принятия управленческих решений, включающие возможности экспертной оценки, позволяют при разработке и принятии управленческих решений лицом, принимающим решения, учитывать основные моменты взаимодействия "ситуация - ЛПР" за счет возможности использования количественных и качественных оценок как формализуемых, так и неформализуемых составляющих ситуации, в которой ЛПР производит активные управленческие воздействия.

Для адекватного представления ситуации используются, как правило, не только количественного, но качественного характера данные. Это происходит с помощью широко используемых в процессе принятия управленческих решений экспертных технологий.

Информация, получаемая о проблемной ситуации, должна быть достаточно полной и достоверной.

Определение целей.

Определение целей, стоящих перед организацией, играет важную роль. Только после их определения можно выявить факторы, закономерности, механизмы и ресурсы, влияющие на развитие ситуации. Последствия реализации

решений могут сыграть значительную роль, поэтому при их принятии, необходимо четко представлять цели, к достижению которых стремится организация. Используются методы формирования деревьев решений, которые позволяют лучше рассмотреть иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, что позволяют оценить уровень достижения поставленных целей.

Четкое и правильное определение цели - неотъемлемая составляющая процесса управления.

Разработка оценочной системы.

В процессе разработки управленческого решения важное место занимает адекватная оценка ситуации, её различных аспектов, которые нужно учитывать при принятии решений, приводящих к успеху.

Анализ ситуации.

Когда имеется вся нужная информация о проблемной ситуации, и известны цели, к достижению которых стремится предприятие, можно приступать к анализу ситуации.

Выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации, является основной задачей её анализа.

Для начала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные аспекты, которые позволяют выявить факторы, к чьим изменениям степени и характера воздействия ситуация чувствительна.

Для выявления этих определяющих развитие ситуации факторов могут использоваться специально разработанные методы, например, факторный и корреляционный анализы, многомерное шкалирование и пр.

Разработка прогноза развития ситуации.

Важную роль при принятии управленческих решений играют проблемы, анализируемых ситуаций, связанные с оценкой их ожидаемого развития, результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов этих решений.

Невозможно управлять организацией, не прогнозируя ход развития событий.

Генерирование альтернативных вариантов решений.

Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействием и пр. осуществляется непосредственно или с помощью специальных экспертных процедур.

Процедуры генерирования альтернатив предусматривают не только специальную организацию и проведение анализа с помощью методов мозговой атаки, методов Цвики и др., но и создание автоматизированных систем генерирования альтернатив в структурируемых сложных случаях.

Разработка сценариев развития ситуации.

Большое значение при принятии управленческих решений играют сценарии ожидаемого развития ситуации. Дать лицу, принимающему решения, ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития – основная задача этапа разработки сценариев.

Определение тенденции развития ситуации и ее факторов развития, альтернативных вариантов динамики их изменения является одной из основных задач при разработке сценариев.

Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

На данном этапе разработки управленческих решений имеется уже достаточно информации об основных альтернативах управленческих воздействий и наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании.

Разработка плана действий.

Решение принято. Но не менее важной задачей является достижение его успешной реализации.

Для этого необходимо разработать план действий, так как от выбранного состава этих действий, последовательности их выполнения, планируемых сроков и ресурсов, обеспечивающих их осуществление, исполнителей, которым предстоит выполнять эти действия, очень многое зависит.

Контроль реализации плана.

Непрерывный контроль за ходом осуществлением принятых планов действий обеспечивает эффективность деятельности организации.

Принимаемые управленческие решения должны основываться на досто-

верной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Количество информации, требующей переработки для того, чтобы разработать эффективные управленческие решения, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Поэтому широкое использование электронно-вычислительной техники, разработка автоматизированных систем управления обуславливается трудностями управления современным крупномасштабным производством.

Как пишет Харрисон: "Реальная ценность решений становится очевидной только после его осуществления". Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативного пути её решения. Простой выбор направления действий не имеет ценности для предприятия. Для решения проблемы или для извлечения выгоды из имеющихся возможностей решение должно быть реализовано. Если решение будет признано теми, кого оно затрагивает, то уровень эффективности его осуществления повысится.

Условия для успешной реализации управленческого решения создаются еще на стадиях его подготовки и принятия. Уже в решении должно быть предусмотрено: кто, где, когда и каким образом выполняет ту или иную задачу. Это создает необходимые организационные предпосылки для реализации решения.

Реализация принятого решения требует разработки организационного плана, направленного на достижение цели данного решения. В организационном плане весь объем работ расчленяется по объектам, задачам и интервалу времени. Для выполнения каждой группы работ привлекаются исполнители соответствующей квалификации и в нужном количестве. Особое внимание должно быть уделено подбору руководителей работ.

После разработки организационного плана работа доводится до исполнителей. Им разъясняют смысл и значение принятого решения, его возможные результаты. Нередко для выполнения решения требуется обучение новым методам работы.

В реализации решения важную роль играет контроль за качеством его выполнения. Цель контроля состоит не только в своевременном выявлении отклонений от заданной программы, но и в их предупреждении. Эффективный контроль невозможен без учета работы по реализации решений. Используются все виды учета: статистический, бухгалтерский, оперативный. Хорошо налаженный контроль представляет собой ту обратную связь в системе управления, без которой немислим нормальный процесс регулирования, своевременного устранения возникающих трудностей, узких мест.

В ходе контроля может выявиться необходимость внести в принятое решение коррективы, а иногда и принять новое решение. В тех случаях, когда решение теряет свою действенность, руководитель должен внести в него изменения. Корректировка решения не обязательно связана с возникновением неблагоприятной ситуации. В ходе реализации решения могут открываться новые, непредвиденные возможности по улучшению результатов, что также требует внесения коррективов.

Таким образом, в данном пункте выделены этапы принятия управленческого решения, рассмотрена технология принятия решений.

1.2 Методы принятия и эффективность управленческих решений

Метод – это способ достижения целей организации, совокупность операций и приёмов практического и теоретического освоения действительности. Методы делятся на:

- комбинированные;
- математические (количественные);
- интуитивные.

Системный анализ проблемы проводится с помощью применения эффективных методов, таких как:

- диаграмма Исикавы;
- анкетирование;
- дерево решений;
- метод экспертных оценок;

- сетевое планирование;
- метод контрольных вопросов.

Анкетирование.

Анкетирование – опрос, который проводится письменно с использованием анкеты, являющийся распространенным методом получения количественных данных. Этот метод имеет и положительные стороны такие, как: скорость получения результатов и сравнительно небольшие материальные затраты; и отрицательные: полученная информация является очень субъективной и не считается достоверной.

Метод диаграмма Исикавы.

Суть данного метода состоит в том, что диаграмма позволяет просто и доступно систематизировать все возможные причины рассматриваемых проблем, выделить наиболее существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

Этапы построения диаграммы Исикавы:

- сбор и систематизация всех потенциальных причин, так или иначе влияющих на исследуемую проблему;
- группировка причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование этих причин внутри каждого блока;
- анализ полученной картины.

Преимущества диаграммы Исикавы: данный метод позволяет стимулировать творческое мышление и представить связи между причинами и сопоставить их относительную важность. Недостатки метода: логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, не рассматривается, т.е. отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам.

Диаграмму Исикавы часто используют совместно с методом мозгового штурма, т.к. он позволяет быстро отсортировать по категориям причины проблем, найденных с его помощью.

Метод мозгового штурма.

Данный метод предназначен для активного поиска различных вариантов

решений проблемы и выбора из них наилучшего. Он широко применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени (30 мин, максимум 40 мин). Метод мозгового штурма предполагает разделение по исполнителям этапов «штурма» и по времени. Участников разбивают на «критиков» и «генераторов». Генераторы предлагают как можно больше идей, а критики их оценивают. Все высказанные идеи записываются на бумаге или на магнитофон.

Дерево решений.

Дерево решений (целей) эффективно реализуется путем коллективной экспертизы. Суть метода сводится к тому, что группа экспертов дает свою оценку всем альтернативам решения проблемы, выделяя наиболее приоритетный вариант. Метод показывает «пробелы», которым не уделили внимания. Принцип построения: четкая иерархия и полнота.

Составляя дерево решений, нужно понимать, что количество альтернатив должно быть обозримым и все пути развития ситуации должны иметь ограничение по срокам. Более того, эффективность метода зависит от качества информации, положенной в схему.

Метод экспертных оценок.

Метод экспертных оценок - процесс получения оценки проблемы на основе мнения экспертов с целью дальнейшего выбора альтернативы (принятия решения).

Этапы экспертного оценивания:

- постановка цели исследования;
- выбор формы исследования, определение бюджета проекта;
- подготовка информационных материалов;
- подбор экспертов;
- проведение экспертизы;
- анализ результатов (обработка экспертных оценок);
- подготовка отчета с результатами экспертного оценивания.

Сетевое планирование.

Сетевое планирование – это метод управления, основанный на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, мероприятий или действий для достижения четко поставленной цели. Основная цель сетевого планирования – сокращение до минимума продолжительности проекта. Задача сетевого планирования состоит в том, чтобы наглядно графически систематизировать и отобразить, а затем оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ, действий или мероприятий, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей. Для отображения и алгоритмизации тех или иных ситуаций или действий используются экономико-математические модели, которые принято называть сетевыми, простейшие из них – сетевые графики. С помощью сетевой модели руководитель работ или операции имеет возможность системно и масштабно представлять весь ход работ или оперативных мероприятий, управлять процессом их осуществления, а также маневрировать ресурсами.¹

Метод контрольных вопросов.

Метод контрольных вопросов основан на предварительном составлении набора вопросов лицом, принимающим решение, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

В список контрольных вопросов лицо, принимающее решение включает вопросы, позволяющие учесть требования технологии разработки управленческих решений (какова цель, альтернативы, риски), наиболее «опасные» моменты процесса разработки управленческих решений, особенности конкретной ситуации, личные требования к разрабатываемому решению.²

Все перечисленные методы взаимосвязаны друг с другом, один метод перетекает в другой, тем самым позволяет получить наиболее точный анализ ситуации.

О качестве управленческих решений свидетельствуют характеристики,

¹Метод сетевого планирования в строительстве: метод. указ./ сост.: Е.В. Аленичева, И.В. Гиясова, О.Н. Кожухина Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2010. – 24 с.

² Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Управленческие решения» Благовещенск, 2007. – 65 с.

занимающие определенную роль в процессе управления.

В соответствии с сущностью и назначением выделяют несколько характеристик качества:

- обоснованность заключается в уровне познания и использования реально действующих законов и принципов, именно на их основе развивается организация;

- своевременность предполагает, что, чем больше необходимость данного решения на момент его принятия, тем выше степень его эффективности;

- полномочность значительно повышает качество управленческого решения;

- рациональность – характеристика качества управленческих решений с точки зрения минимизации вложенных средств на его разработку и его реализацию;

- лаконичность изложения и понятность для исполнителя заключается в краткости и четкости принимаемого решения;

- непротиворечивость принятых решений уже существующим решениям и регулирующим деятельность организации нормативным документам.

Высокое качество управленческих решений обеспечивается в случае системного подхода к решению проблемы. Здесь следует использовать научно обоснованные методы и модели их реализации. Качество решений руководителя повышается при использовании более новых информационных технологий. Огромное влияние на принимаемое решение оказывает сам персонал организации, его качественный состав.

Управленческое решение должно быть как можно более гибким, что у предприятия была возможность применить методы и технологии его реализации с минимальными потерями.

Несмотря на то, что качественность управленческого решения (эффективность) является его основной характеристикой, определение его уровня сопряжено с рядом сложностей.

Эффективность управленческих решений (УР) - это ресурсная результа-

тивность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации. Эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую.

Организационная - это факт достижения организационных целей (в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке) меньшим числом работников или за меньшее время.

Социальная - это достижение социальных целей (потребности человека в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе) для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами.

Технологическая - это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Психологическая - это факт достижения психологических целей (потребности человека в любви, семье, свободном времени) большего числа работников за более короткое время, с меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Правовая - это достижение правовых целей (потребности человека в безопасности и порядке) организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Экологическая - это факт достижения экологической цели (безопасность, здоровье) организации и персонала.

Эффективность управленческого решения определяется по следующим параметрам:

- решение исходит из реальных целей;
- для осуществления решения имеется необходимое количество времени и ресурсы;
- его можно применить к конкретным условиям среднестатистической организации;

- заранее продуманы рискованные ситуации;
- решение по прогнозам не создает конфликтные ситуации;
- учитывается возможность изменений в деловом и фоновом окружении управленческого решения;
- оно предоставляет возможность в плане осуществления контроля исполнения.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

1) Законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР; четкую формулировку цели – для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты.

2) Объем и ценность располагаемой информации – для успешного принятия УР главным является не объем информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров.

3) Время разработки УР – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков).

4) Организационные структуры управления.

5) Формы и методы осуществления управленческой деятельности.

6) Методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная).

7) Субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.

8) Состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав

кадров и т.д.).

9) Систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, УР существенным образом зависят от множества субъективных факторов – логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т. п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

1.3 Рынок сбыта как предмет исследования

Сбыт определяется как сфера деятельности предприятия, выполняющего работы или оказывающего услуги, имеющее цель реализовать продукцию и услуги на соответствующих рынках. Эта деятельность состоит из двух сфер: продажу товаров как передачу прав собственности и физическое перемещение товаров от мест производства к местам продажи и потребления (перевозку, хранение на складах и т.д.). Установлены три главные характеристики сбыта:

1) Сбыт определяет только ту сферу, которая принадлежит деятельности предприятий-производителей и никому более.

2) В определении четко указывается на основную целевую ориентацию всего, что делается в этой сфере, а именно на продажу тех товаров и услуг, которые оказывает и производит предприятие.

3) Ориентация на потребителя. Ответ на этот вопрос «кому продаем?» сразу определяет направление сбытовой деятельности, которое условно можно пока назвать каналами распределения.

Сбыт решает определенные установленные задачи:

1) Постоянное осуществление комплексного анализа системы «потребитель - товар - рынок» и выработка на этой основе стратегии и тактики работы на рынке. Только подробный и всесторонний анализ предпочтений и поведения

потребителей в отношении данного и конкурирующего товаров позволяет правильно сформулировать вопрос о реальности целей, поставленных перед сбытовой службой, с одной стороны, и необходимых затратах на их достижение - с другой. Идея «продавать, чтобы получить прибыль» естественным образом формирует основную концептуальную позицию, осуществляющуюся в ходе любого маркетингового анализа.

2) Подготовка, разработка и принятие управленческих решений о наиболее рациональной структуре каналов распределения и системе управления ими является задачей фундаментальной важности для любой службы сбыта, так как именно она определяет, каким образом, где и когда товары и услуги доводятся до потребителя.

3) Обеспечение финансовой эффективности операций сбыта и, прежде всего, разработка и реализация соответствующей политики коммерческого кредита, системы управления дебиторской задолженностью и товарными запасами готовой продукции и рациональной системы скидок для покупателей.

4) Обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса клиентуры. В принципе, каждую из этих задач можно рассматривать и отдельно, но в данном случае их объединение вызвано нашей принципиальной позицией: в центре работы службы сбыта должны быть поставлены отношения с клиентурой, формирование атмосферы максимальных удобств и достижение максимального уровня удовлетворенности клиентуры, а именно это и обеспечивают логистика и сервис.

5) Продажа товаров и услуг. Основная роль и важность этой задачи не вызывают сомнений, поскольку все отмеченные выше задачи необходимы и имеют смысл лишь постольку, поскольку реально осуществляется процесс продажи товаров и услуг.

Анализ рынка сбыта товаров – ключевой процесс эффективной маркетинговой политики. Постоянное движение спроса и предложения заставляет продавцов и производителей держать руку на рыночном пульсе. То, что было актуально вчера, уже сегодня может не дать положительного эффекта, а завтра все

забудут, что на рынке был такой товар и приносил хорошую прибыль. Кроме того, анализ рынка производится индивидуально для каждого региона. Общие тенденции, присутствующие на одном рынке, могут не сработать на других рынках даже в рамках одной страны. Если же фирма выступает на международном рынке, анализ усложняется.

Анализ сбыта - тщательное изучение особенностей и тенденций рынка на текущий момент для разработки эффективной маркетинговой стратегии в заданном временном горизонте.

На первом этапе мы определяем целевую аудиторию для нашей товарной группы. В любом случае присутствует несколько каналов сбыта, каждый из которых требует своих инструментов и методик продвижения. Необходимо точно назвать каждую группу потребителей, оценить потенциал их покупательской способности и в цифрах выразить объем товара, который удастся прокачать при грамотной маркетинговой политике. Начать стоит с выделения наиболее крупных групп. Определим, как покупатели относятся именно к нашему товару и насколько они информированы.

Рынок подразделяется на следующие сегменты:

- неинформированные потребители («спящая группа»), которые ничего не знают о нашем товаре;
- информированные клиенты, но не мотивированные на покупку товара («ждущая категория»);
- посетители рынка товаров наших конкурентов («потенциальная группа»);
- настоящие покупатели нашего товара («рабочая категория»).

На основе данных, которые дает рынок сбыта товаров, строится стратегия выхода на рынок и мер по стимулированию и расширению текущих потребителей.

Анализ рынка сбыта товаров интересен как для производителей продукции, так и для ритейлеров и дилеров, которые занимаются распространением товара каждый в своем сегменте. Производственная компания зачастую отдает

сбыт своим партнерам либо строит независимую сбытовую структуру, которая призвана распространять товар на рынке. Интересы производства и сбыта очень часто расходятся в диаметрально противоположных направлениях. Например, для производства удобна унификация товара, ритмичность выпуска, наличие склада готовой продукции и т.д. Сбыт, как правило, преследует совсем иные цели: персонализация товара для каждого покупателя, точечные объемы выпуска, изготовление товара под клиента и т.п. Чтобы совместить эти интересы, надо тщательно просчитать рынок и выбрать тот ассортимент, который понравится большинству, 80-90 % покупателей. Оставшиеся 10-20 % будут интересны лишь фирмам, производящим и продающим эксклюзивную продукцию.

Общая характеристика рынков описывает базовые показатели рынка, его географические и культурные особенности, механизмы сбыта, тенденции развития, в том числе нормативный аспект, накладывающий ограничения на сбыт товаров.

Исследование рыночного потенциала оценивает в первую очередь емкость и структуру рынка. Особенное внимание уделяется целевым аудиториям и их платежеспособности. Емкость рынка можно оценить как количество товара, потребляемого на одну тысячу человек. Однако этот показатель обязательно надо скорректировать с учетом процента платежеспособности населения, так как в некоторых случаях высокая емкость рынка перечеркивается низким уровнем дохода.

Анализ конкурентов можно подразделить на две составляющих: прямые и косвенные конкуренты. Прямые конкуренты – это те, кто может напрямую забрать наш сбыт. Они занимают тот же рынок, что и мы, торгуют тем же самым товаром. Косвенные конкуренты занимаются сбытом аналогичного товара. Они могут отличаться по цене, то есть их товар находится в другой (более высокой или более низкой) ценовой нише. Они могут заниматься сбытом товара-заменителя, то есть их продукт не является полным аналогом нашему, но в случае проблем (отсутствие в продаже, резкое повышение цен) наш покупатель может перейти на товар-заменитель.

Анализ потребителей предполагает выявление потребностей, которые могут быть реализованы у покупателя с помощью нашего товара. Естественно, и у оптовых покупателей, и у розничных (конечных потребителей) будут разные потребности. Поэтому надо рассматривать каждую группу в отдельности и в дальнейшем строить дифференцированную систему стимулирования сбыта. В ходе анализа, как правило, выделяется большее количество групп, для каждой из которых необходим специфический рынок, если он оправдан финансовой эффективностью.

Анализ рынка сбыта товаров позволяет отыскать существующих потенциальных покупателей, которые готовы при определенных условиях перейти на потребление нашей продукции. Кроме того, при анализе рынка постоянно всплывают новые неисследованные возможности по привлечению новых сегментов рынка, которые раньше не знали о существовании нашего товара или занимались сбытом товаров-заменителей. Так называемые «новые рынки» очень интересны с точки зрения стратегии развития, так как они обусловлены низким уровнем конкуренции и потенциально более высокой прибыльностью. Если компания первой осваивает новый рынок сбыта, она имеет конкурентное преимущество по времени перед своими последователями.

Глубокий и всесторонний анализ рынков сбыта позволяет правильно сформировать маркетинговую стратегию. На этом этапе ошибки или неточности в анализе обходятся очень дорого, так как они являются основой неправильного бизнес-плана и, соответственно, неверного инвестиционного проекта.

Анализ структуры рынка сбыта заставляет фирму более тщательно и взвешенно осуществлять подход к каждой целевой аудитории. Чем подробнее описан каждый сегмент и составлен план стимулирования сбыта в каждой группе, тем больше шансов на положительный коммерческий результат. Кроме того, на каждом из сегментов могут присутствовать свои специфические конкуренты, которые будут бороться за своего покупателя. Чтобы их победить, надо организовать сбыт таким образом, чтобы иметь преимущества перед ними.

Анализ рынка сбыта товаров и услуг являются неотъемлемой частью ра-

боты предприятия. Следовательно, широкий и рациональный сбыт приносит больше прибыли, что говорит о более эффективной деятельности предприятия. Поэтому от принятия управленческого решения по расширению рынка сбыта зависит результат деятельности предприятия в целом.

Таким образом, в первой главе данной бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты принятия управленческих решений: технология принятия решений, методы принятия решений, факторы, влияющие на качество принимаемых управленческих решений; так же был рассмотрен рынок сбыта как предмет исследования.

2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ООО «СПЕЦСТРОЙ»

2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ внутренней среды

Компания ООО «Спецстрой» была зарегистрирована и начала свою деятельность 30 мая 2002 года. Вот уже 15 лет компания добросовестно работает на строительном рынке города Благовещенска и Амурской области. На сегодняшний день является энергичной и динамично развивающейся компанией, специализирующейся сразу на нескольких направлениях деятельности, к которым относятся строительные, реставрационные, реконструктивные, ремонтные, отделочные работы, сантехнические и электромонтажные работы, изготовление мебели по индивидуальным заказам.

Целью общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах, услугах, расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основным видом деятельности организации являются подготовка строительного участка, монтажа инженерного оборудования зданий и сооружений, строительство зданий и сооружений. Кроме того, предприятие осуществляет работы, к которым относятся: строительные, реставрационные, реконструктивные, ремонтные, отделочные, сантехнические и электромонтажные работы, изготовление мебели по индивидуальным заказам.

ООО «Спецстрой» выполняет работы по проектированию и выполнению строительно-монтажных работ при строительстве зданий и сооружений различного назначения II уровня ответственности. В структуре предприятия имеется проектно-сметный отдел, обеспечивающий разработку документации для строительства. Персонал отдела владеет современной компьютерной техникой и программным обеспечением. Производственный потенциал фирмы позволяет осуществлять полный комплекс работ. Основными направлениями в этом виде строительной деятельности для предприятия являются:

- разработка проектно-сметной документации для объектов II уровня ответственности;

- проведение комплекса инженерно-технических изысканий для строительства, в том числе инженерно-геодезических и инженерно-топографических работ, инженерно-геологические изыскания, инженерно-гидрографические и инженерно-гидрометеорологические работы;
- проектирование и строительство инженерных сетей и коммуникаций (внутренних и наружных сетей различного назначения);
- разработка специальных разделов проектной документации;
- выполнение строительно-монтажных работ для зданий и сооружений II уровня ответственности;
- общестроительные и строительно-монтажные работы при возведении несущих и ограждающих конструкций;
- земляные работы;
- благоустройство территории и вертикальная планировка.

На все указанные виды деятельности у ООО «Спецстрой» имеются государственные лицензии и собственные производственные мощности.

В Амурской области деятельность исследуемой организации занимает значимое место, так как организация зарекомендовала себя как надежного партнера, строго выполняющего все договорные обязательства и имеет лицензию на проведение реставрационных работ.

Время образования

За 15 лет произведен огромный объем работ по обслуживанию населения, а именно по внутренней отделке офисов и квартир юридических и физических лиц.

Компания принимает участие в тендерах и зарегистрирована на электронных торгово-закупочных площадках Сбербанка, Газпромбанка и ОАО «РЖД».

У компании «Спецстрой» есть свой цех по изготовлению корпусной мебели и свидетельство на право производства работ по ремонту помещений. ООО «Спецстрой» является членом Амурской «Торгово-Промышленной палаты». Компании выдан сертификат, серия 28/0054 №0028 У, ООО «АРЦ» «Жилкомсертификация» для выполнения работ на объектах ЖКХ.

ООО «Спецстрой» в 2013г. был отмечен Главой Администрации г. Благовещенска благодарственным письмом за активное участие в ликвидации чрезвычайной ситуации, возникшей в результате паводков на территории г. Благовещенска. Три года подряд с 2011г по 2013г. компания получала дипломы от Министерства строительства и архитектуры Амурской области, как «Лучшая компания в сфере реставрации и реконструкции». Также три последних года компания награждалась «Золотым Мастерком» в ежегодном профессиональном конкурсе «Строитель года Амурской области».

В 2015г. Организационный комитет Всероссийского рейтинга в области государственного строительства и хозяйственно-экономической деятельности «Национальный управленческий резерв»-2015г. включил в список лучших руководителей предприятий России директора ООО «Спецстрой» Козлова И.А. и объявило его номинантом на звание «Почетный руководитель» с присуждением знака «за созидание во благо России». По результатам статистического ранжирования, которое было основано на данных официальной статистики, предприятие ООО «Спецстрой» заняло 61 место в ТОП-100(серебро) Российской Федерации по критерию «Оборачиваемость материальных активов» и «1» место в ТОП-3 (золото) Амурской области в номинации «Показатели финансовой устойчивости и деловой активности».

Общество с ограниченной ответственностью «Спецстрой» действует на основании Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Спецстрой» зарегистрировано Администрацией г. Благовещенска Амурской области. Местонахождение предприятия: Российская Федерация, 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Артиллерийская, 31. ИНН 2801084077, ОГРН 1022800528893.

Анализ реализации стратегий предприятия.

На предприятии реализуется стратегия развития организации.

Так как основным видом деятельности организации является оказание услуг, то следует выявить, какие из них приносят больший доход предприятию.

Для этого построим матрицу БКГ и сделаем основные выводы.

Таблица 1 – Исходные и расчетные данные

| Краткое название продукта | Продажи, шт. | Продажи конкурента, шт. | Относительная Доля рынка | Темпы роста рынка |
|---|--------------|-------------------------|--------------------------|-------------------|
| Отделочные работы | 100 | 150 | 0,67 | 10 % |
| Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений | 150 | 200 | 0,75 | 20 % |
| Ремонтные работы | 400 | 350 | 1,14 | 5 % |
| Строительство зданий и сооружений | 800 | 820 | 1,10 | 10 % |
| Реставрационные работы | 1000 | 700 | 1,71 | 30 % |

Рассчитаем долю рынка по каждому виду услуг. По полученным данным составим матрицу (рисунок 2).

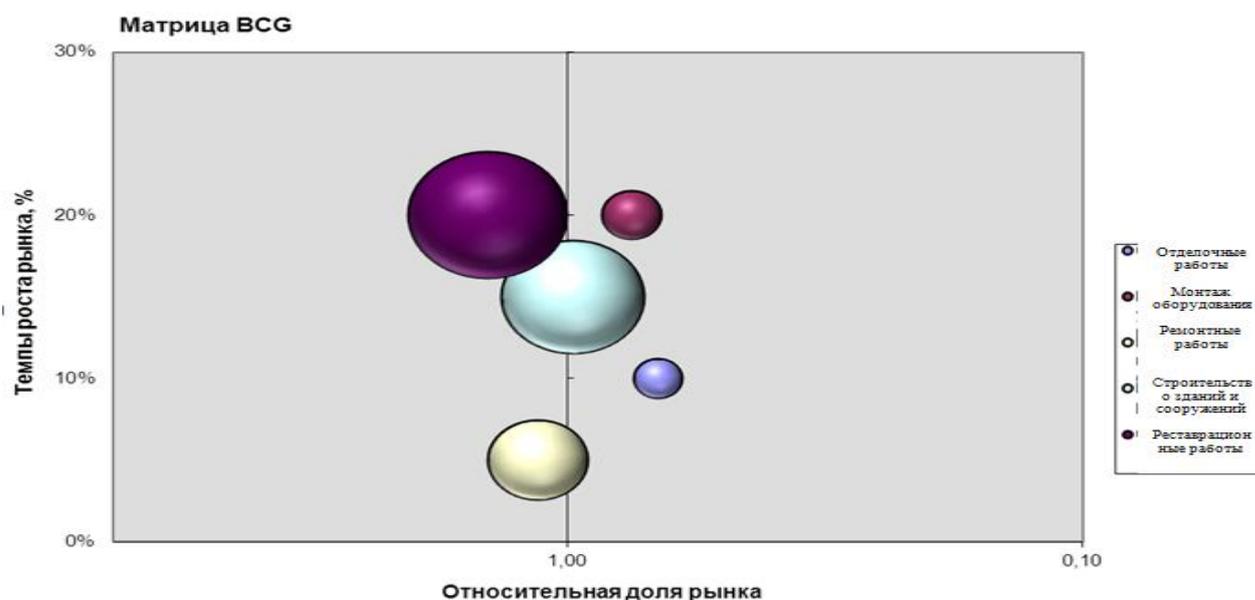


Рисунок 2 – Матрица БКГ

Распределение товаров по категориям матрицы обозначим в таблицу 2.

Таблица 2 – Распределение товаров по категориям матрицы

| Категория | Количество | Продажи |
|----------------------|------------|---------|
| Звезды | 3 | 2500 |
| Дойные коровы | 0 | 0 |
| Вопросительные знаки | 2 | 250 |
| Собаки | 0 | 0 |

Из полученных данных видно, что товары распределились в 2 квадранта

«звёзды» и «знаки вопроса», наглядно представим в виде таблицы 1 как интерпретацию каждого квадранта, а также построим диаграмму продаж (рисунок 3).

Таблица 3 – Интерпретация квадрантов матрицы

| Сектор | Интерпретация |
|--|---|
| Звезды (левый верхний сектор) Преимущество лидерства и рост рынка Подарочные наборы (кондитерские) Строительство зданий и сооружений Реставрационные работы | Перспективные направления, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке Рекомендуется обращать больше внимания на эти услуги и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании. |
| Дойные коровы (левый нижний сектор) Преимущество лидерства Отсутствуют | Источник стабильных доходов, не имеющий, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц - сохранение существующего уровня. Инвестировать в их развитие рекомендуется в объеме, необходимом для поддержания доли рынка. |
| Вопросительные знаки (правый верхний сектор) Отделочные работы Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений Рост | Перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности Как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в "вопросительные знаки" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств. |
| Собаки (правый нижний сектор) Отсутствуют | Направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. Таких продуктов не должно быть много и в их развитие, как правило, не рекомендуется инвестировать существенные средства, т.к. они не обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность компании. Обычная стратегия для "собак" заключается в получении максимального дохода при минимальных инвестициях и последующем исключении продукта из портфеля. |

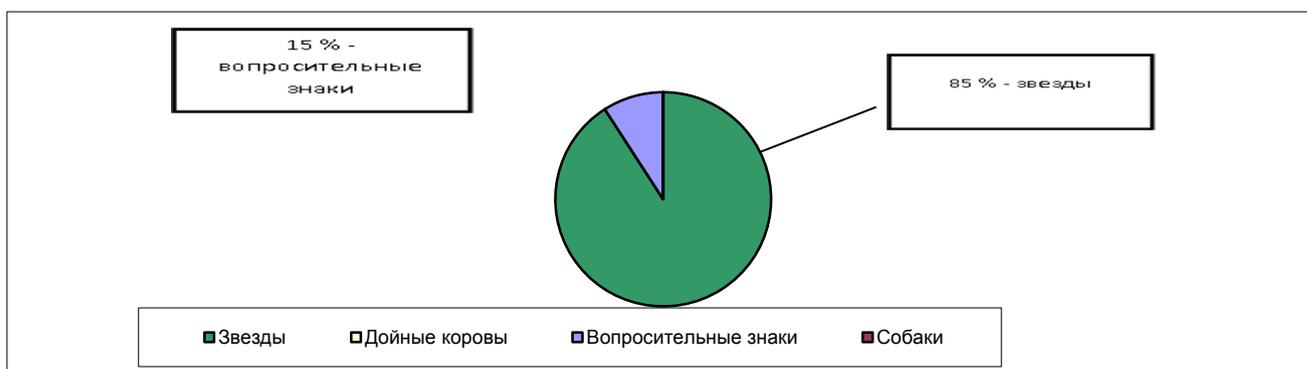


Рисунок 3 – Распределение продаж

Более 85 % продаж приносят товары «Звезды».

Далее необходимо выявить элементы стратегии роста фирмы.

Как показала матрица БКГ, в фирме нет явных проблем с выбором реализуемых услуг, основную долю продаж (более 85 %) занимают товары «звезды», что говорит о верном выборе реализуемого объема и вида услуг.

Следовательно, выбор, направленный на стратегию роста является экономически целесообразным.

Анализ системы управления. Организационная структура.

В ООО «Спецстрой» директору подчинятся весь персонал.

Руководителем высшего звена является директор Козлов И.А., ему подчиняются руководители среднего звена: главный бухгалтер и менеджер по работе с персоналом. Главный бухгалтер осуществляет координацию и контроль работников бухгалтерии, проверяет отчетность, подписывает документы, участвует в принятии управленческих решений. Менеджер по работе с персоналом осуществляет координацию и контроль деятельности дизайнеров и менеджеров по работе с клиентами, следит за качеством оказания услуг, работает с фирмами-подрядчиками, также участвует в принятии важных решений.

Структура управления представлена на рисунке 4.

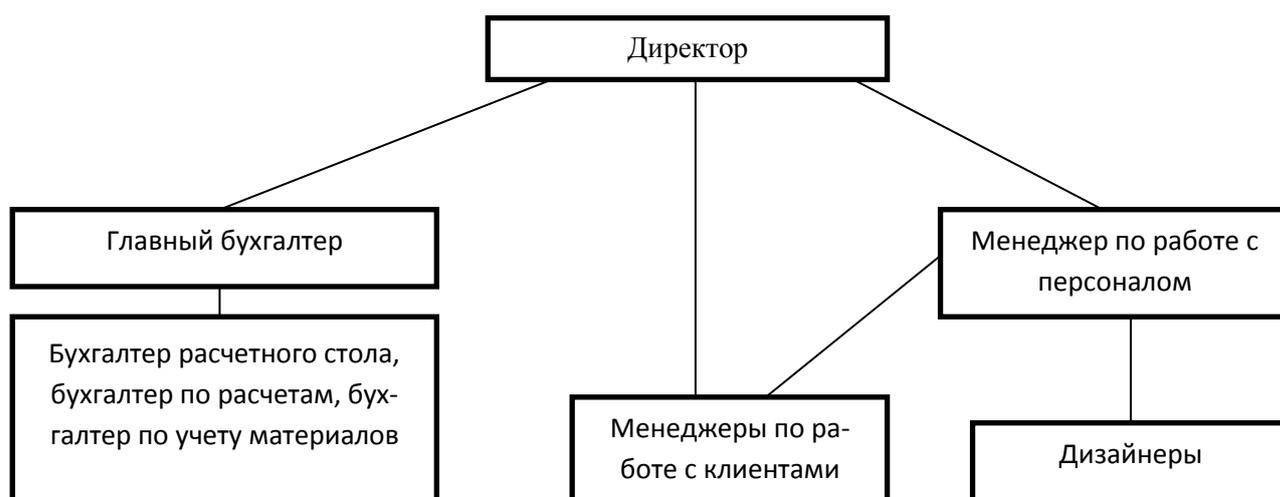


Рисунок 4 – Структура управления ООО «Спецстрой»

На предприятии применяется линейная организационная структура. При такой организации управляющие воздействия на объект эксплуатации могут

передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, получающий информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц и принимающий решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта. Все функции подчинения и управления сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных.

При увеличении объемов эксплуатационных мероприятий, например, при принятии на обслуживание новых объектов, соответственно увеличиваются численность эксплуатационного персонала и их территориальная разобщенность. В такой ситуации непосредственный оперативный контакт руководителя с каждым работником становится почти невозможным. Поэтому применяется многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.

Руководитель организации образует верхний уровень управления, осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом. обеспечивает единое взаимосвязанное управление всеми направлениями деятельности фирмы, также подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее.

Главный бухгалтер свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России, подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями. Отвечает за всю финансовую, деятельность фирмы: расчет доходов, начисление и уплата налогов, распределение прибыли, начисление амортизации, расчет и выдачу зарплаты.

Менеджер по работе с клиентами помогает в выборе и нахождении нужного товара, отвечает за его заказы, поставки, работает с организациями-

покупателями товаров, консультирует покупателей по ассортименту услуг и свойствам товара, участвует в принятии, распаковке и выставке товара, занимается расчетами с покупателями, поддерживает и рабочее место в нужном виде.

Все сотрудники постоянно посещают всевозможные семинары, имеют высшее образование. Это дает возможность бесплатно повышать квалификацию, быть в курсе текущих дел на рынке оптовой торговли.

Качества, которыми обладают работники предприятия: ответственность, добросовестность, дисциплинированность, порядочность, честность, вежливость, коммуникабельность, серьезность, высокий профессионализм.

Основными достоинствами линейной структуры управления является относительная простота подбора руководителей и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений. Все обязанности и полномочия четко распределены, что обеспечивает все необходимые условия для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Линейная организационная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость эксплуатационных мероприятий.

Анализ производственной деятельности предприятия.

Анализ деятельности торгового предприятия невозможен без анализа ассортимента его услуг.

Этапы анализа производственной деятельности охватывают весь комплекс работ по контролю и анализу хода производства, которые должны выполняться в реальном масштабе времени, с использованием экономико-математических методов на базе применения современных информационных технологий.

Ассортимент услуг – выбор услуг, формируемый по определенным признакам, удовлетворяющий разнообразный спрос и потребности потребителя.

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето - 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т. п.

ABC-анализ позволяет разбить большой список, например ассортимент услуг, на три группы, имеющие существенно разное влияние на общий результат (объем продаж).

Иными словами, ABC-анализ позволяет:

- выделить позиции, которые вносят наибольший вклад в суммарный результат;
- анализировать три группы вместо большого списка;
- работать сходным образом с позициями одной группы.

Группы обозначаются латинскими буквами ABC: А - самые важные, В - средней важности, С - наименее важные.

Группы должны быть примерно следующими (на примере анализа ассортимента):

- группа А дает 80 % выручки, содержит 20 % наименований;
- группа В дает 15 % выручки, содержит 30 % наименований;
- группа С дает 5 % выручки, содержит 50 % наименований.

Принцип Парето: 20 % усилий дают 80 % результата — эмпирическое правило, названное в честь итальянского экономиста и социолога Вильфредо Парето. Иногда его называют принципом 20/80 или 80/20.

Проявляется в виде закономерностей:

- 20 % причин вызывают 80 % результатов;
- 20 % людей владеют 80 % капитала;
- 20 % сотрудников, приносят компании 80 % прибыли;
- 20 % товаров и услуг приносят компании 80 % прибыли;

- 20 % клиентов приносят 80 % прибыли;
- 20 % клиентов приносят 80 % неприятностей.

Проведем ABC анализ на основе данных таблицы и рассчитаем долю выручки по каждой товарной группе, полученные данные внесем в таблицу 4.

Таблица 4 - ABC – анализ

| № | Товарная группа | Выручка за месяц, руб. | Доля выручки, в процентах | Доля с накопительным итогом, в процентах | Группа |
|----|--|------------------------|---------------------------|--|--------|
| 1 | Реставрационные работы | 700 000 | 24,648 | 24,648 | А |
| 2 | Строительство зданий и сооружений | 600 000 | 21,13 | 45,775 | А |
| 3 | Ремонтные работы | 350 000 | 12,32 | 58,099 | А |
| 4 | Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений | 250 000 | 8,80 | 66,90 | А |
| 5 | Отделочные работы | 240 000 | 8,45 | 75,35 | А |
| 6 | Сантехнические работы | 100 000 | 3,52 | 78,87 | А |
| 7 | Электромонтажные работы | 100 000 | 3,52 | 82,39 | В |
| 8 | Подготовка строительного участка | 100 000 | 3,52 | 85,92 | В |
| 9 | Изготовление мебели по индивидуальным заказам | 100 000 | 3,52 | 89,44 | В |
| 10 | Проектирование и строительство инженерных сетей | 100 000 | 3,52 | 92,96 | В |
| 11 | Земляные работы | 100 000 | 3,52 | 96,48 | С |
| 12 | Благоустройство территории и вертикальная планировка | 100 000 | 3,52 | 100,00 | С |
| | Итого | 2 840 000 | - | - | - |

ABC – анализ показал, что первые 5 наименований услуг, а именно реставрационные работы, строительство зданий и сооружений, ремонтные работы, монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений и отделочные работы составляют 80 % выручки предприятия. Минимальный объем выручки составляют земляные работы и благоустройство территории и вертикальная планировка.

Таким образом, после проведения ABC – анализа были выявлены группы услуг, которые составляют 80 % выручки предприятия.

2.2 Анализ внешней среды предприятия

Любая организация находится и функционирует в среде, именно влияние среды определяет дальнейшую стратегию развития компании, корректирует ее

действия, задачи. Внешняя среда - это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании. Анализ внешней среды включает в себя анализ макросреды и микросреды.

Анализ макросреды.

Применим метод PEST – анализа для выявления воздействия четырех факторов: политических, экономических, технологических, социальных, внешней среды на организацию.

Таблица 5 - PEST-анализ факторов макросреды

| | |
|--|--|
| Р- политика | Е - экономика |
| 1) Законодательство, регулирующее деятельность предприятий, не подвергается сильному изменению. 2) Отсутствует жесткое государственное регулирование деятельности предприятия. 3) Отсутствует жесткое государственное регулирование конкуренции в отрасли. | 1) Нестабильность ставки рефинансирования и курса национальной валюты. 2) Уровень платежеспособности организаций снизился. 3) Цены на материалы имеют изменчивую динамику. |
| S - социология | Т - технология |
| 1) Снижение численности трудового населения 2) С каждым годом увеличивается количество приобретения строительных объектов | 1) Появляются новые технологические продукты. 2) Медленное технологическое развитие. |

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице .

Таблица 6 – Возможности и угрозы макросреды

| Фактор | Возможности | Угрозы |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Политические факторы | | |
| Законодательство, регулирующее деятельность предприятий, не подвергается сильному изменению. | Сохранение существующей системы регулирования. | - |
| Отсутствует жесткое государственное регулирование конкуренции в отрасли. | Сохранение действующей конкуренции в отрасли, наращивание сильных сторон предприятия. | - |
| Экономические факторы | | |
| Нестабильность ставки рефинансирования и курса национальной валюты. | - | Повышение закупочных цен на сырье и материалы |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|-----------------------------------|
| Уровень платежеспособности организаций снизился. | - | Снижение уровня реализации услуг. |
| Социальные факторы | | |
| Снижение численности трудового населения | | Снижение числа потребителей |
| С каждым годом увеличивается количество приобретения строительных объектов | Увеличения спроса на услуги | |
| Технологические факторы | | |
| Медленное развитие новых технологий | Применение новых технологий в строительстве | |

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды (таблице 4), в котором представлены: важность для й отрасли (3-большая, 1-слабая), влияние на организацию (3-сильное, 0-отсутствует) и направленность влияния (позитивное и негативное). Влияние макросреды представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Профиль макросреды

| Фактор среды | Важность для отрасли (A) | Влияние на отрасль (B) | Направленность влияния (C) | Степень важности (D) $D=A*B*C$ |
|-----------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Политические | 1 | 1 | + | +1 |
| Экономические | 3 | 3 | - | -9 |
| Социальные | 2 | 2 | - | -4 |
| Технологические | 3 | 3 | + | +6 |

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком негативном влиянии экономических и технологических факторов, следовательно, они заслуживают максимального внимания руководства ООО «Спецстрой».

Политические факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания.

SWOT-анализ.

Применяемый для анализа среды метод SWOT – это широко признанный подход, который позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установле-

ния цепочек связей между ними, которые в дальнейшем будут использоваться для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим матрицу SWOT на примере ООО «Спецстрой». Для составления матрицы SWOT необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы.

Проведем выявление слабых и сильных сторон, а затем угроз и возможностей деятельности предприятия в настоящее время по характеристикам, представленных экспертными листами. Для установления связей между ними необходимо составить матрицу SWOT.

На основе сводной таблицы ответов экспертов было отобрано четыре сильной стороны, набравшей наиболее высокий балл оценки. Эти факторы являются наиболее значимыми, так как преимущественно за счет них предприятие достигает своей цели.

Данная информация о слабых сторонах организации поможет выявить причину торможения их развития и в будущем поможет в выработке стратегий для более мощного развития деятельности организации в целом.

Таблица 8 – SWOT-анализ

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | Возможности: 1. Увеличение перечня предоставляемых услуг 2. Выход на новые сегменты рынка 3. Производство товаров | Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов; 2. Изменение налоговой политики государства; 3. Изменение предпочтений покупателей- организаций |
| Сильные стороны: 1. Выдающ. компетентность 2. Хорошая репутация у покупателей; 3. Прочные связи с поставщиками | 1 Введение инноваций в области произв. деят. 2 Увелич. объемов продаж за счет выхода на новые сегменты рынка 3 Расширен. Усл. договора поставки | 1 Разработка оптимальных вариантов действий на изменения внешних условий 2 Усиление своих позиций на рынке |
| Слабые стороны: 1. Отсутствие инноваций 2. Отсутствие соответствующей квалификации у работников 3. Высокий уровень затрат на закуп материалов | 1. Изучение рынка путем исследования и прогнозирования 2. Повышение квалификации и обучение персонала | 1. Повышение адаптации к изменениям политики государства повышения квалификации управленческого персонала. 2. Стимулирование спроса (производство новых товаров) |

Сильнейшей угрозой выступает возможность появления новых конкурентов, а также изменение предпочтений покупателей-организаций.

Самой оптимальной возможностью для организации производство товаров, помимо реконструкции, которое поможет расширить производственные мощности предприятия.

Также предприятию следует гибко реагировать на влияние внешней среды, например изменение налоговой политики государства. Следует следить за современными тенденциями, использовать инновации при производстве.

Выбор поля анализа для выявления стратегии организации.

На поле «сильные стороны – возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

Поле «слабые стороны – возможности» предлагают применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

На поле «сильные стороны – угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

Поле «слабые стороны – угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В рамках данного пункта отчета выбрано поле «сильные стороны-возможности», так как оно может использоваться как ориентир производственной стратегии.

В итоге, SWOT-анализ определил основное направление ООО «Спецстрой» путем сопоставления сильных сторон и возможностей предприятия.

Анализ конкурентоспособности предприятия.

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам. Основными конкурентами ООО «Спецстрой» являются ООО «Блок» и ООО «Камила».

Оценка конкурентоспособности будет производиться рейтинговым методом. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле (1):

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \beta_{ij}, \quad (1)$$

где $КС_{\text{пред}}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

a_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке;

β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования определяется по формуле (2):

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

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n – ранг исследуемого объекта;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

Одной из важных составляющих оценки конкурентоспособности предприятия является оценка имиджа компании, т.е. того, как предприятия выглядят внешне и воспринимаются в обществе, таблица 9.

Таблица 9 – Оценка имиджа предприятий

| № п/п | Показатели | R | α_i | «Спецстрой» | | «Блок» | | «Камила» | |
|-------|-----------------------------------|----|------------|-------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ |
| 1 | Время нахождения на рынке | 2 | 0,3 | 5 | 1,5 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |
| 2 | Известность торговой марки | 1 | 0,4 | 5 | 2 | 2 | 0,8 | 2 | 0,8 |
| 3 | Общественный резонанс | 4 | 0,1 | 5 | 0,5 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 4 | Общественное мнение о предприятии | 3 | 0,2 | 5 | 1 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Итого | | 10 | 1 | 20 | 5 | 14 | 2,4 | 14 | 2,4 |

В результате оценки имиджа предприятий выяснилось, что наилучший показатель относительно оцениваемых предприятий-конкурентов принадлежит ООО «Спецстрой» (5 баллов), у конкурентов же оказался весьма низкий результат в 2,4 балла.

Главная задача предприятия – максимизация прибыли, следовательно, предприятие заинтересовано в наиболее полном удовлетворении запросов покупателей. Наиболее важными запросами являются соотношение цены и качества товаров, уровень обслуживания, близость расположения и т.д.

Таблица 10 – Оценка потребительских предпочтений

| № п/п | Показатели | R | α_i | «Спецстрой» | | «Блок» | | «Камила» | |
|-------|----------------------------------|---|------------|-------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Количество торговых точек | 5 | 0,07 | 5 | 0,35 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| 2 | Месторасположение торговых точек | 4 | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| 3 | Уровень обслуживания | 3 | 0,2 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| 4 | Соотношение цена/качество | 1 | 0,33 | 5 | 1,65 | 3 | 0,99 | 3 | 0,99 |
| 5 | Индивидуальные скидки | 2 | 0,27 | 5 | 1,35 | 4 | 1,08 | 4 | 1,08 |
| Итого | | | 1 | 26 | 4,67 | 17 | 3,47 | 17 | 3,47 |

По итогам оценки потребительских предпочтений наилучший результат оказался у «Спецстрой» (4,67 балла), у конкурентов по 3,47 балла соответственно.

В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребителю характеристики качества товаров оценивать отдельно, таблица 11.

Таблица 11 – Оценка потребительских характеристик качества услуг

| № п/п | Показатели | R | α_i | «Спецстрой» | | «Блок» | | «Камила» | |
|-------|---|----|------------|-------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ |
| 1 | Внешний вид | 4 | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 |
| 2 | Своевременность | 1 | 0,17 | 5 | 0,85 | 3 | 0,51 | 3 | 0,51 |
| 3 | Стиль | 3 | 0,14 | 5 | 0,7 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 |
| 4 | Компоненты | 7 | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| 5 | Оригинальность и новизна | 9 | 0,045 | 3 | 0,135 | 3 | 0,135 | 3 | 0,135 |
| 6 | Экологические характеристики | 10 | 0,03 | 4 | 0,12 | 3 | 0,09 | 3 | 0,09 |
| 7 | Качество | 2 | 0,15 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 8 | Уровень сервисного обслуживания | 6 | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| 9 | Многообразие | 5 | 0,11 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| 10 | Индивидуальная комплектация поставка на заказ | 11 | 0,015 | 4 | 0,06 | 1 | 0,015 | 1 | 0,015 |
| 11 | Соответствие стандартам | 8 | 0,06 | 5 | 0,3 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Итого | | 66 | 1 | 46 | 4,405 | 36 | 3,49 | 36 | 3,49 |

По итогам оценки характеристик качества товаров наивысший балл принадлежит ООО «Спецстрой» (4,405 балла), у ООО «Блок» и ООО «Камила» по 3,49 балла соответственно.

Для достижения эффективной предпринимательской деятельности необходимо обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Таблица 12 – Оценка ассортимента товаров

| № п/п | Показатели | R | α_i | «Спецстрой» | | «Блок» | | «Камила» | |
|-------|-------------------|---|------------|-------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Широта номенклат. | 2 | 0,3 | 5 | 1,5 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |

| | | | | | | | | | |
|---|----------------------|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Глубина ассортимента | 1 | 0,4 | 5 | 2 | 4 | 1,6 | 4 | 1,6 |
| 3 | Насыщенность | 4 | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| 4 | Гармоничность | 3 | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| | Итого | 10 | 1 | 18 | 4,7 | 14 | 3,5 | 14 | 3,5 |

Итак, среди предприятий-конкурентов лучше всего оценивается ассортимент товаров ООО «Спецстрой» (4,7 балла).

По данным таблиц 9-12 составляется сводная таблица показателей.

Таблица 13 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

| № п/п | Показатели | R | α_i | «Спецстрой» | | «Блок» | | «Камила» | |
|-------|---|----|------------|-------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ | β_i | $\alpha_i \times \beta_i$ |
| 1 | Оценка персонала | 5 | 0,07 | 4,58 | 0,3206 | 4,3 | 0,301 | 3,94 | 0,0276 |
| 2 | Оценка имиджа | 3 | 0,2 | 5 | 1 | 2,4 | 0,48 | 2,4 | 0,48 |
| 3 | Оценка потребительских предпочтений покупателей | 2 | 0,27 | 4,67 | 1,261 | 3,47 | 0,9369 | 3,47 | 0,9369 |
| 4 | Оценка потребительских характеристик качества товаров | 1 | 0,33 | 4,405 | 1,4537 | 3,49 | 1,1517 | 3,49 | 1,1517 |
| 5 | Оценка ассортимента услуг | 4 | 0,13 | 4,7 | 0,611 | 3,5 | 0,455 | 3,5 | 0,455 |
| | Итого | 15 | 1 | - | 4,6463 | - | 3,3246 | - | 3,0512 |

Следовательно, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов принадлежит ООО «Спецстрой» (4,65 балла), затем идет ООО «Блок», худший результат у ООО «Камила».

Таким образом, данное предприятие является лидером на рынке строительных услуг, однако работает в условиях жесткой конкуренции. Поэтому необходимо проводить дальнейший анализ, чтобы избежать нежелательных результатов деятельности предприятия.

2.3 Выявление проблемы узкого рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой»

Одним из наиболее эффективных и известных методов системного анали-

за является метод построения диаграммы Исикавы. Диаграмма Исикавы - это графический метод анализа и формирования причинно-следственных связей, инструментальное средство, представленное в форме рыбной кости, для систематического определения причин проблемы и дальнейшего графического представления. При этом методе возможные причины проблемы дифференцированно разделяются по своему влиянию на 3 основных причины. Каждая из данных основных причин может быть в свою очередь разделена на более подробные причины, которые соответственно могут разбиваться на еще более мелкие.

Была составлена диаграмма Исикавы по проблеме «Узкий рынок сбыта услуг предприятия» на примере ООО «Спецстрой» (Приложение А).

Причины дифференцированно были разделены на 4 основных блока, которые влияют на рынок сбыта услуг и в целом на спрос, это: внешние факторы, внутренние факторы, реклама, услуги.

Блок «Внешние факторы» включает в себя следующие причины проблемы:

- высокая конкуренция;
- снижение доходов населения;
- отсутствие партнерства с другими предприятиями.

Данные факторы мешают продвижению услуг на рынок.

Блок «Внутренние факторы» включает в себя следующие причины:

- отсутствие мотивации работников;
- неверный расчет перспектив организации и её плана действия (бизнес-план).

Блок «Реклама» включает в себя следующие причины:

- отсутствие рекламных акций;
- плохая информированность потребителей об услугах компании.

Блок «Услуги» включает в себя следующие причины:

- повышение стоимости затрат на реализацию;
- снижение качества услуг;
- снижение уровня популярности данного вида услуг.

Для выбора наиболее важных факторов, влияющих на проблему, необходимо применить один из наиболее важных методов системного анализа - метод экспертных оценок.

Метод экспертных оценок – это процесс получения оценки проблемы на основе мнения экспертов с целью последующего выбора альтернативы (принятия решения).

Рассмотрим следующие факторы, оказывающие влияние на предмет исследования:

- повышение стоимости (затрат) на реализацию;
- отсутствие партнерства с другими предприятиями;
- плохая информированность потребителей об услугах компании;
- снижение качества услуг;
- открытие подобных предприятий;
- высокая конкуренция;
- снижение уровня популярности данного вида услуг (мода);
- отсутствие рекламных акций.

С помощью метода экспертных оценок проведем расчёты по 8 указанным факторам, используя мнения 5 экспертов.

Таблица 14 – Оценка факторов экспертами

| Эксперты | Факторы | | | | | | | | Σ |
|---------------|---|----------------------------|--|-------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------------|--|----|
| | Повышение стоимости(затрат) на реализацию | Отсутствие рекламных акций | Плохая информированность потребителей об услугах предприятия | Снижение качества услуг | Открытие подобных предприятий | Высокая конкуренция | Снижение уровня популярности услуг | Отсутствие партнерства с др. организациями | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Гл. бухгалтер | 7 | 1 | 2 | 5 | 4 | 8 | 6 | 3 | 36 |
| Директор | 3 | 2 | 1 | 4 | 6 | 8 | 7 | 5 | 36 |

Продолжение таблицы 14

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|
| Менеджер по работе с персоналом | 7 | 5 | 1 | 2 | 8 | 4 | 3 | 6 | 36 |
| Менеджер по работе с клиентами | 4 | 1 | 3 | 5 | 8 | 7 | 6 | 2 | 36 |
| Дизайнер | 4 | 2 | 3 | 1 | 7 | 6 | 5 | 8 | 36 |
| S фактор | 25 | 11 | 10 | 17 | 33 | 33 | 27 | 24 | - |

Рассчитаем сумму по каждому фактору (S-фактор) и среднюю сумму рангов:

$$\text{Ср. сумма рангов} = 22,5$$

Вычислим алгебраическую разность между суммой рангов каждой альтернативы и средней суммой рангов:

$$d_1 = 25 - 22,5 = 2,5$$

$$d_2 = 11 - 22,5 = -11,5$$

$$d_3 = 10 - 22,5 = -12,5$$

$$d_4 = 17 - 22,5 = -5,5$$

$$d_5 = 33 - 22,5 = 10,5$$

$$d_6 = 33 - 22,5 = 10,5$$

$$d_7 = 27 - 22,5 = 4,5$$

$$d_8 = 24 - 22,5 = 1,5$$

Рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей:

$$\sum d^2 = 6,25 + 132,25 + 156,25 + 30,25 + 110,25 + 110,25 + 20,25 + 2,25 = 568$$

Найдем максимальный средний квадрат алгебраических разностей:

$$K_{\max} = (1/12) * m^2 * (n^3 - n)$$

$$K_{\max}=(1/12)*5^2*(8^3-8)=1050$$

Найдем коэффициент конкордации:

$$\sum d^2 / K_{\max} = 568/1050=0,54.$$

Полученное значение коэффициента больше 0,4. Это позволяет сделать вывод, что при принятии решения мнения экспертов были согласованны на 54 %. Таким образом, мнения экспертов по поводу решения проблемы (узкий рынок сбыта услуг предприятия) схожи. По мнению экспертов, наиболее важной причиной узкого рынка сбыта является плохая информированность потребителей об услугах организации.

Следующий метод системного анализа является метод анкетирования.

Метод анкетирования - психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов - анкета.

Анкетирование показало, что большинство потребителей (61 %) узнают об услугах через средства коммуникации, листовки и баннеры. 14 % опрошенных считают, что в данном виде услуг практически не нужно использовать рекламу. 19 % процентов опрошенных считают, что нужно повысить качество продаваемого товара, тогда и расширится рынок сбыта, благодаря советом от имеющихся покупателей.

Исходя из этого, следует, что необходимо расширить рынок сбыта услуг компании, следовательно, привлечь новых покупателей, при этом расходы на мероприятия по их привлечению должны быть минимальными. Этого можно достичь через рекламу предлагаемых услуг.

Таким образом, расширение рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой» следует осуществить посредством рекламы услуг предприятия.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАСШИРЕНИЮ РЫНКА СБЫТА УСЛУГ ООО «СПЕЦСТРОЙ»

3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения

После проведения системного анализа была выявлена проблема узкого рынка сбыта услуг предприятия и разработаны следующие альтернативы:

- реклама услуг;
- участие в конкурсах на тендер по реконструкционным работам;
- реализация общих проектов с другими организациями.

Для дальнейшего анализа альтернатив и выбора оптимального управленческого решения необходимо рассчитать затраты на реализацию рекламы услуг.

Планируется размещение широкоформатной рекламы в количестве 10 баннеров, печать каждого из которых составляет 5200 рублей. Срок размещения рекламы составляет 3 месяца (90 дней). Аренда площади для широкоформатной рекламы стоит 15 рублей в день.

Расчеты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Смета затрат на реализацию рекламы услуг

| Операция | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Услуги дизайнера по рекламе | 4700 |
| Печать широкоформатной рекламы | 52000 |
| Аренда места для широкоформатной рекламы | 13500 |
| Итого | 70200 |

Таким образом, общая стоимость рекламы услуг составляет 70200 рублей.

С помощью метода взвешенных критериев проведем анализ выбранных альтернатив. В данной ситуации экспертом, а также лицом, принимающим решения, выступает директор – Козлов И.А.

Использование метода взвешенных критериев представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Оценки альтернатив по критериям выбора

| Критерии выбора | Оценки альтернатив | | | |
|---|--------------------|-------|---------------|--|
| | Наименование | (вес) | Реклама услуг | Участие в конкурсах на тендер по реконструкционным работам |
| Максимальное увеличение выручки | 1 | 5*1 | 4*1 | 4*1 |
| Достижение желаемого результата за год | 0,7 | 5*0,7 | 4*0,7 | 3*0,7 |
| Максимальное удовлетворение потребностей потребителей | 0,8 | 5*0,8 | 3*0,8 | 4*0,8 |
| Наименьшие затраты | 0,9 | 5*0,9 | 4*0,9 | 3*0,9 |
| Σ | | 16,1 | 13,7 | 12 |

По критерию «максимальное увеличение выручки» наиболее высокую оценку эксперт дает альтернативе «реклама услуг», так как считает, что это привлечет большее количество потребителей, чем другие альтернативы.

По критерию «достижение желаемого результата за год» эксперт высоко оценивает рекламу услуг, так как за год с помощью рекламы можно привлечь большое число потребителей, а участие в конкурсах на тендер по реконструкционным работам и реализация общих проектов с другими организациями займут от 1,5 и 2 лет соответственно.

По критерию «максимальное удовлетворение потребностей потребителей» наименьшую оценку получает альтернатива «участие в конкурсах на тендер по реконструкционным работам», так как эксперт считает это наименее привлекательным для потребителей, предпочтение отдает рекламе услуг.

По критерию «наименьшие затраты» эксперт отдает предпочтение альтернативе «реклама услуг», так как реклама услуг требует меньше затрат, чем взнос на участие в конкурсе на тендер по реконструкционным работам и материалы при реализации общих проектов с другими организациями.

По данным таблицы предпочтительный вариант имеет альтернатива «реклама услуг» с наибольшей суммой 16,1 баллов.

3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения

После того как были проанализированы альтернативы по расширению рынка сбыта и выбрано конкретное решение (реклама услуг), необходимо провести сетевое моделирование процесса развития данного управленческого решения.

Для реализации данного управленческого решения необходимо выделить следующие составляющие: перечень проводимых мероприятий, срок их реализации, ответственные лица.

Особое внимание при реализации управленческого решения следует уделить делегированию полномочий и распределению ответственности по реализации управленческого решения. Для этого была разработана матрица распределения обязанностей по реализации управленческого решения, в которой ответственность обозначена «О»(ответственные за выполнение операции), управление обозначено «У» и «И» - информация.

Матрица распределения обязанностей показывает, что большая доля ответственности ложится на менеджера организации.

Таблица 17 – Матрица распределение обязанностей

| Мероприятия | Исполнители | | |
|---|--------------|----------------------|-----------|
| | Руководитель | Менеджер по продажам | Бухгалтер |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Разработка плана действий | У И | О | - |
| Распределение финансовых ресурсов | У | - | О И |
| Выбор рекламного агентства | У | И, О | - |
| Выбор мест для размещения рекламы | У | И, О | - |
| Составление дизайна баннеров, их печать | У | И, О | - |
| Размещение баннеров | - | О, У, И | - |

С помощью сетевого планирования произведем расчет времени, необходимого для проведения операций, требуемых для осуществления мероприятия, направленного на расширение рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой», т. е. реализацию рекламы услуг предприятия.

Таблица 18 – Порядок и сроки выполнения реализации решения

| Операция | Описание операции | Предшествующая операция | Время выполнения, дней |
|----------|---|-------------------------|------------------------|
| A | Разработка плана действий | - | 5 |
| B | Распределение финансовых ресурсов | A | 3 |
| C | Выбор рекламного агентства | C | 10 |
| D | Выбор мест для размещения рекламы | D | 14 |
| E | Составление дизайна баннеров, их печать | E | 14 |
| F | Размещение баннеров | F | 2 |
| G | Срок размещения рекламы | G | 90 |

Далее на основе сетевого плана необходимо построить сетевой граф.

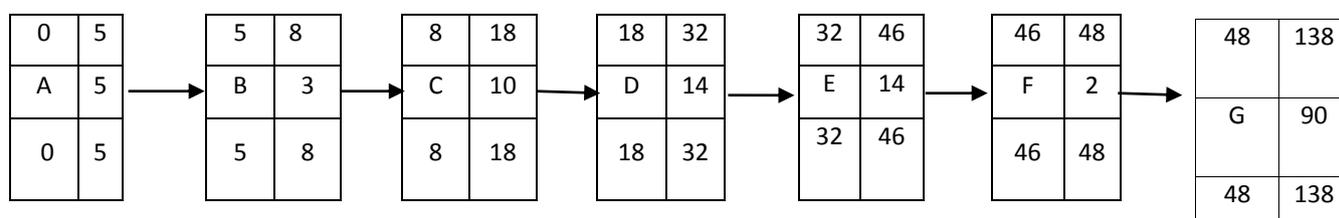


Рисунок 5 – Сетевой граф

Сетевой граф показывает, что все операции не имеют резерва по времени и должны выполняться в срок. С помощью сетевого анализа было выявлено, что на реализацию принятого решения потребуется 138 дней.

На практике сложно определить точные сроки выполнения операции, поэтому они являются неопределёнными. Для оценки данного риска невыполнения работ в заданный срок рассмотрим операции, которые могут быть подвержены неопределённости. Данные операции представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Характеристика неопределенности операций

| Операция | Продолжительность операции по графику | Оптимистическое время (a), дней | Пессимистическое время (b), дней | Ожидаемое время операций (t) | Дисперсия |
|----------|---------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A | 5 | 4 | 7 | 5,2 | 0,25 |
| B | 3 | 2 | 5 | 3,2 | 0,25 |
| C | 10 | 7 | 16 | 10,6 | 2,25 |
| D | 14 | 12 | 18 | 14,4 | 1 |
| E | 14 | 13 | 17 | 14,6 | 0,49 |

| Продолжение таблицы 19 | | | | | |
|------------------------|---|---|---|-----|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| F | 2 | 1 | 4 | 2,2 | 0,25 |
| | | | | | $\sigma^2_{\text{общ}} =$ $\sum \sigma^2_{\text{крит}} =$ 4,49 |
| | | | | | $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$ = 2,12 |

Учитывая, что продолжительность операции по графику составила 138 дней, при наиболее благоприятных условиях срок реализации решения составит 135 дней, а при неблагоприятных – 141 день.

Далее следует рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определить величину риска. Полученные значения представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчетные оптимального срока выполнения операций

| t, дней | $Z = (t - t_{\text{tcp}}) / \sigma$ | P(z) | Риски, % |
|---------|-------------------------------------|------|----------|
| 135 | -1,42 | 0,96 | |
| 136 | -0,94 | 0,82 | |
| 137 | -0,47 | 0,68 | |
| 138 | 0 | 0,5 | |
| 139 | 0,47 | 0,36 | |
| 140 | 0,94 | 0,23 | |
| 141 | 1,42 | 0,11 | |

Исходя из полученных данных, построим график рисков, на котором укажем оптимальный срок реализации управленческого решения.

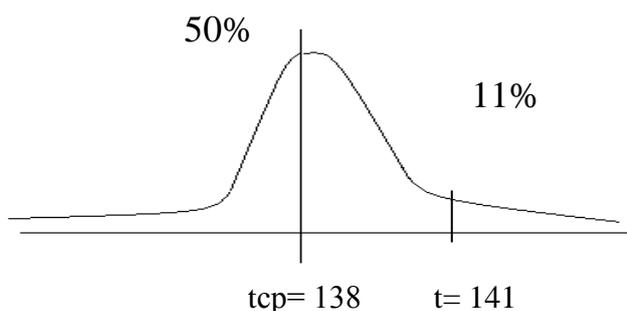


Рисунок 6 – График распределения рисков

На рисунке 6 видно, что оптимальный срок реализации решения по рекламе услуг составит 141 день, риск составит 11 %, что является приемлемым.

При принятии управленческого решения также возможны другие риски. Риск – это опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений и процессов.

Основной причиной появления рисков являются неопределенности.

Финансовый риск связан с вероятностью потерь денежных средств, в следствии с низкими продажами услуг. Его можно избежать, создавая специальные финансовые резервы.

Торговый риск связан с изменением поведения покупателей, изменением их реакции на новый вид услуг. Услуги могут стать менее привлекательными, в связи с изменением на рынке, открытием похожих предприятий, фирм-конкурентов.

Временной риск был определен ранее и составил 11 %. Для его снижение возможно пересмотр операций, добавление к ним соисполнителей, которые могут ускорить процесс.

Снизить риски снижения доходов и упущенной выгоды помогут маркетинговые исследование потребителей, определение емкости рынка, продвижение товара, реклама.

Таким образом, в данном пункте был рассмотрен механизм реализации оптимального управленческого решения расширению рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой».

3.3 Оценка ожидаемой эффективности принимаемого управленческого решения

Выбор эффективного и правильного управленческого решения является результатом комплексного использования экономического, организационного, правового, технологического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов. Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему. Это воздействие в конечном итоге приво-

дит к достижению намеченных целей.

Эффективность управленческого решения – это основная характеристика принимаемых решений, которая определяется его качеством, влиянием на улучшение производства работ, услуг, а также эмоциональным согласием с ним исполнителей. Из этого следует, что эффективность управленческих решений обуславливается и качеством самих решений, и качеством их осуществления.

Для определения экономической эффективности принимаемого управленческого решения сделан прогноз на 2019-2023 годы, с учетом реализации мероприятий и без учёта их реализации.

В таблице 21 произведён прогноз бюджета доходов и расходов на 2019-2023 годы, без учета реализации мероприятий. Прогнозирование произведено по среднему темпу роста.

Таблица 21 – Динамика доходов и расходов без учета мероприятий

| | Значение показателя | | | | |
|------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Выручка, тыс. руб. | 11750 | 14218 | 17061 | 20473 | 24568 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 5610 | 7425 | 9218 | 11034 | 12960 |
| Прочие доходы | 8 | 11 | 14 | 17 | 21 |
| Прочие расходы | 121 | 136 | 142 | 179 | 194 |
| Налоги | 1240 | 1510 | 1836 | 2145 | 2320 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 4771 | 5136 | 5851 | 7098 | 9073 |

Далее в таблице 22 рассчитаем бюджет доходов и расходов с учетом реализованных мероприятий. Так как одним из результатов реализованных мероприятий является увеличение чистой прибыли в связи с увеличением спроса на услуги, то выручка предприятия также увеличится. Прогноз произведен с учетом увеличения спроса на услуги и выручки предприятия на 10%.

Таблица 22 – Динамика доходов и расходов с учетом реализации мероприятий

| | Значение показателя | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Выручка, тыс. руб. | 12925 | 15640 | 18767 | 22520 | 27025 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 6171 | 8168 | 10140 | 12137 | 14256 |

| | | | | | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Прочие доходы | 8,8 | 12,1 | 15,4 | 18,7 | 23,1 |
| Прочие расходы | 133 | 150 | 156 | 197 | 213 |
| Налоги | 1364 | 1661 | 2020 | 2360 | 2552 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 5248,2 | 5648,9 | 6435,6 | 7807,3 | 9980,9 |

По данным таблицы 22 на 2019 год прогнозируемое увеличение чистой прибыли составляет 5248,2 тысячи рублей с учетом реализации предложенных мероприятий, что на 477,2 тысячи рублей больше, чем без учета их реализации, также это полностью покрывает затраты на реализацию рекламы услуг ООО «Спецстрой».

В 2020 году прибыль с учетом реализации мероприятий составит 15640 тысяч рублей, что на 1422 тысячи больше, чем без учета реализации.

В 2021 году прибыль с учетом реализации мероприятий составит 18767 тысячи рублей, что на 1706 тысяч больше, чем без учета их реализации.

В 2022 году прибыль с учетом реализации мероприятий составит 22520 тысячи рублей, что на 2047 тысячи больше, чем без учета их реализации.

В 2023 прибыль с учетом реализации мероприятий составит 27025, что на 2457 тысячи больше, чем без их учета.

Таким образом, наблюдается увеличение чистой прибыли при реализации выбранного решения, то есть данное управленческое решение является эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутри каждого предприятия постоянно возникают различные проблемы, поэтому одной из главных задач управляющего является правильно решить их в установленные сроки. Следовательно, разработка и реализация управленческих решений являются основным инструментами воздействия менеджера. Поэтому важно рассмотреть теоретические вопросы разработки и осуществления управленческих решений.

Управленческие решения в менеджменте конкретизируются в определенные программы действий, которые включают мероприятия, методы осуществления, круг исполнителей, срок действия, нужные показатели и критерии их оценки. В таких программах, помимо всего, определяется и место каждого участника в процессе выполнения задач, при этом все действия структурных подразделений должны быть согласованы и скоординированы.

Любое управленческое решение влияет на социальные, экономические, правовые и организационные интересы предприятия, поэтому его разработка требует от управленца широкого взгляда на структуру решения и всех возможных последствий.

Для принятия качественного управленческого решения применяют научные принципы и подходы, методы моделирования, автоматизированное управление, интуицию, рациональность и опыт. Интуитивный метод напрямую зависит от ощущений и опыта, и если ориентироваться только на него, то можно стать заложником случая, столкнувшись с новыми непредвиденными обстоятельствами. Поэтому для стратегического управления рекомендуется использовать научные методы анализа и оптимизации, учитывая и рассматривая несколько альтернатив.

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

Качество и эффективность управленческих решений определяются степенью обоснованности методологии решения проблем, а именно подходов, принципов и методов. Большое внимание уделяется резкому росту объема и сложности информации, которую необходимо учитывать при разработке управленческого решения в настоящее время.

Подводя итог выполненной выпускной бакалаврской работы можно сформулировать определенный ряд выводов.

В ходе изучения теоретических аспектов принятия управленческих решений были рассмотрены следующие аспекты:

- технология принятия управленческих решений;
- методы принятия управленческих решений;
- эффективность принимаемого управленческого решения.

Изучение теоретических основ принятия управленческих решений помогло более грамотно провести анализ внутренней и внешней среды во второй главе данной работы, а также разработать управленческое решение в третьей главе.

Сильными сторонами ООО «Спецстрой» являются работа персонала, качество и ассортимент услуг, имидж компании. Слабой стороной является плохая информированность потребителей об услугах компании.

Основной проблемой ООО «Спецстрой» является узкий рынок сбыта услуг.

Основными целями разработки управленческого решения являются увеличение спроса на услуги предприятия и увеличение чистой прибыли.

Для того, чтобы решить проблему узкого рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой», были рассмотрены несколько альтернатив решения данной проблемы.

Системный анализ проблемы проводился с помощью применения эффективных методов, таких как:

- диаграмма Исикавы;
- анкетирование;
- метод взвешенных критериев;

- метод экспертных оценок;
- сетевое планирование.

Оптимальной альтернативой является реклама услуг предприятия.

Метод диаграммы Исикавы указал на причины, влияющие на исследуемую проблему. Причины дифференцированно были разделены на 4 основных блока, которые влияют на рынок сбыта услуг и в целом на спрос, это: внешние факторы, внутренние факторы, реклама, услуга.

Блок «Внешние факторы» включает в себя следующие причины проблемы:

- высокая конкуренция;
- снижение доходов населения;
- отсутствие партнерства с другими предприятиями.

Данные факторы мешают продвижению услуг на рынок.

Блок «Внутренние факторы» включает в себя следующие причины:

- отсутствие мотивации работников;
- неверный расчет перспектив организации и её плана действия (бизнес-план).

Блок «Реклама» включает в себя следующие причины:

- отсутствие рекламных акций;
- плохая информированность потребителей об услугах компании.

Блок «Услуга» включает в себя следующие причины:

- повышение стоимости затрат на реализацию;
- снижение качества услуг;
- снижение уровня популярности данного вида услуг.

Методы анкетирования и экспертных оценок показал, что, по мнению экспертов, наиболее важной причиной узкого рынка сбыта является плохая информированность потребителей об услугах компании.

В процессе разработки управленческого решения по проблеме были предложены несколько альтернативных вариантов решения:

- реклама услуг;
- участие в конкурсах на тендер по реконструкционным работам;
- реализация общих проектов с другими организациями.

Затем были проанализированы альтернативы с помощью метода взвешенных критериев. Альтернативы оценивались по четырем критериям:

- максимальное увеличение выручки;
- достижение желаемого результата за год;
- максимальное удовлетворение потребностей потребителя;
- наименьшие затраты.

По всем вышеперечисленным критериям оптимальным вариантом решения проблемы узкого рынка сбыта услуг ООО «Спецстрой» является реклама услуг.

Далее было проведено сетевое моделирование процесса реализации управленческого решения. Был построен сетевой граф, иллюстрирующий последовательность операций, их длительность и наличие резерва времени. Затем были определены основные риски, которые могут возникнуть в процессе реализации данного управленческого решения. В результате реализация управленческого решения занимает 141 дней с риском 11 %.

Были рассчитаны прогнозные значения чистой прибыли без учета предлагаемых мероприятий и с учетом их реализации. Без учета предложенных мероприятий чистая прибыль составила 4771 тысяч рублей, а с учетом затрат на реализацию предлагаемого решения – 5248,2 тысячи рублей. Из чего следует, что чистая прибыль увеличивается на 477,2 тысяч рублей и покрывает расходы на рекламу (70200 рублей), следовательно, данное управленческое решение является эффективным.

В итоге, принятое управленческое решение позволят расширить рынок сбыта услуг предприятия и привлечь новых покупателей. Следовательно, поставленная цель будет достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреева, Г.М. Исследование систем управления : учебное пособие / Г.М. Андреева. – М. : Аспект-пресс, 2014. – 288 с.
- 2 Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: учеб / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 464 с.
- 3 Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах: учебник / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2015. – 480 с.
- 4 Балабанова, И.Т. Финансовый менеджмент : учебник / И.Т. Балабанов. М. : Финансы и статистика, 2015. – 224 с.
- 5 Божескова, А.А. Роль системного подхода и ситуационного анализа в процессе принятия управленческих решений // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. URL : <http://e-koncept.ru/2017/971177.htm> (дата обращения : 22.05.2018).
- 6 Воронин, С.И. Основы менеджмента : учебное пособие / С.И. Воронин. – Воронеж : Издательство ВГТУ, 2015. – 105 с.
- 7 Гончарова, А.В. // В сборнике : Развитие средних городов : замысел, модели, практика. Материалы III Международной научно-практической конференции. 2015. – 250 с. URL : <http://e-koncept.ru/2017/971177.htm> (дата обращения : 25.05.2018).
- 8 Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство / В.П. Грузинов. – М. : Софит, 2014. – 496 с.
- 9 Дейнеко, А.В. Проблемы анализа и оценки эффективности управленческих решений / А.В. Дейнеко, Ю.Н. Катков // Проблемы анализа, экономической безопасности и аудита в современной России : материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов и преподавателей, Москва, – М. , 2016. – 287 с.
- 10 Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2013. – 368 с.

11 Долгих, Т. В. Проектирование оперативных управленческих решений в условиях экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 1–2. — 900 с. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/> (дата обращения : 25.05.2018).

12 Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Т.П. Елисеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 480 с.

13 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия : учебник / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА – М, 2014. – 336 с.

14 Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. - М.: Форум, 2014. - 400 с.

15 Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих РЕШЕНИЙ // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-2. URL : <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=6580> (дата обращения : 05.05.2018).

16 Казакова, Е.И. Разработка и принятие управленческих решений: Учебно-методическое пособие. - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2014. - 122 с.

17 Кальницкая, И. В. Управленческие решения в модели управления организацией // Омский научный вестник. - 2014. - № 3. – 45-47 с. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-resheniya-v-modeli-upravleniya-organizatsiye-1/> (дата обращения: 02.05.2018).

18 Каракоз, И.И. Теория экономического анализа / И.И. Каракоз. – К. : Головное издательство, 2014. – 255 с.

19 Карпова, С. В. Управленческие решения: Учебное пособие / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2016. – 400 с.

20 Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.

21 Колпаков, В.Ф. Исследование динамических свойств экономических систем с помощью весовых функций // Финансовая аналитика : проблемы и решения. - 2015. - № 13(247). URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/263/13309/> (дата обращения : 02.06.2018).

22 Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2015. – 288 с.

23 Котлярова, С. Н. Методика оценки рынков сбыта строительных материалов // Проблемы развития территории. – 2015. - № 1. – 63- 75 с. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-rynkov-sbyta-stroitelnyh-materialov/> (дата обращения: 02.06.2018).

24 Лафта, Д.К. Управленческие решения: учебное пособие / Д.К. Лафта. – М.: Благовест-В, 2014. – 183 с.

25 Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 2015. – 512 с.

26 Лобан, Л.А. Экономика предприятия : учебный комплекс / Л. А. Лобан. – Минск : Современная школа, 2014 – 429 с.

27 Логутова, А.В. Маркетинговые управленческие решения в бизнесе и технология их принятия // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — М. : Буки-Веди, 2016. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/174/10640/> (дата обращения: 02.06.2018).

28 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И Лукичева, Д.Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2016. – 383 с.

29 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : Учебное пособие для вузов / Н.П. Любушин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.

30 Машунин, Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2015. - 111 с.

31 Методы принятия управленческих решений / Энциклопедия производственного менеджера. [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html> (дата обращения : 04.06.2018).

32 Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: Этические аспекты // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014 – 255-258 с. URL

: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty> (дата обращения: 02.05.2018).

33 Мясоедов, А.И. Современные экономико-математические методы и модели в процессе принятия управленческих решений // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб. : Свое издательство, 2017. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/263/13309/> (дата обращения : 05.06.2018).

34 Найденков, В.И. Развитие малого предпринимательства России в современных условиях. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - №3 (62). – 356 с.

35 Негреева, В.В. Методы, используемые в целях эффективного принятия управленческих решений в предпринимательских структурах (научная статья). Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент, №3, 2014 – 700 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения : 10.06.2018).

36 Нечитайло, А.И. Экономика предприятий (организаций) : учебник / А. И. Нечитайло.– Москва : Проспект: Кнорус, 2015. – 304 с.

37 Никифорова, Н. А. Управленческий анализ: учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. –М.: Юрайт, 2016. – 468 с.

38 Новоселова, С.А. Управленческий учет в организациях России: теоретические аспекты // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. URL : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18968> (дата обращения : 10.06.2018).

39 Осипова, Н.Н. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по мат. LI междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2017. № 3(51). URL : [https://sibac.info/archive/economy/4\(52\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(52).pdf) (дата обращения: 10.06.2018).

40 Платов, В.Я. Современные управленческие технологии: учебное пособие / В.Я. Платов. – М.: Дело, 2016. – 383 с.

41 Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 176 с.

42 Рабаданова, Р.М. Использование систем поддержки принятия решений для повышения качества принимаемых управленческих решений // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 3–2(80–2). — 225 с. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/> (дата обращения : 12.06.2018).

43 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Управленческие решения»/ Л.В. Рыбакова. – Благовещенск, 2013. – 65 с.

44 Рыжкова, Т.В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) / Под ред. Т.В. Рыжковой, Л.В. Гореловой. – М. : Вестник Екатеринбургского института. - 2013. - 4 (24). – 120 с.

45 Рыцев, А. И. Этический контекст в социально-ориентированном аспекте управленческих решений // Инновационная наука. – 2015. - № 3.- 256-261 с. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskiy-kontekst-v-sotsialno-orientirovannom-aspekte-upravlencheskih-resheniy/> (дата обращения : 12.06.2018).

46 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2014. – 252 с.

47 Самохин С. В. Принятие управленческих решений в условиях кризиса // Проблемы современной экономики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). - Казань : Молодой ученый, 2017. — 120 с. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/> (дата обращения: 05.06.2018).

48 Сапронов, М.И. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения // Молодой ученый. - 2017. - №2. URL : <https://moluch.ru/archive/136/38020/> (дата обращения: 14.06.2018).

49 Синельникова, Т. И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. - № 9. - 89-94 с. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofskie-problemy-prinyatiya-optimalnyh-upravlencheskih-resheniy/> (дата обращения: 14.06.2018).

50 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений : учебник для ву-

зов / ЭЭ.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 271 с.

51 Тультаев, Т.А. Воздействие инструментов маркетинга на восприятие услуг потребителями: психологический аспект // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – № 2. – 1-12 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozdeystvie-instrumentov-marketinga-na-vozpriyatie-uslug-potrebitelyami-psiologicheskiy-aspekt>

52 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.

53 Чалдаева, Л. А. Менеджмент: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва : Юрайт, 2014. – 347 с.

54 Шепеленко, Г. И. Микроэкономика : учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2014. – 608 с.

55 Юсупова, Н.И. Вопросы моделирования при организации информационной интеллектуальной поддержки управленческих решений в сложных системах // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 2. URL : <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41366> (дата обращения: 05.05.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Исикавы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Устав

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Лицензия на осуществление деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств пожарной безопасности зданий и сооружений

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Лицензия на осуществление деятельности по сохранению объектов культурного наследия

