

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  
организации

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческого решения по повышению эффективности  
деятельности ООО «Сеул»

Исполнитель  
студент группы 472 об 1

05.06.2018 И.В. Азарова

И.В. Азарова

Руководитель  
доцент, канд. техн. наук

06.06.2018 Л.В. Рыбакова

Л.В. Рыбакова

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. техн. наук

06.06.2018 Л.В. Рыбакова

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

05.06.2018 Е.О. Матеишена

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

« 15 » 01 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Азаровой Ирины Викторовны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка управленческого решения по  
повышению эффективности деятельности ООО «Сеул»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 33004/0)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018

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

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

1 Теоретические основы разработки управленческого решения

2 Анализ деятельности ООО «Сеул»

3 Проект повышения эффективности деятельности ООО «Сеул»

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

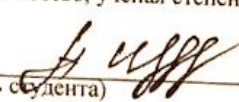
Устав ООО «Сеул», Отчет о финансовых результатах, Бухгалтерский баланс, Штатное  
расписание, Сетевой граф

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 студента) 

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на степень бакалавра содержит 69 с., 33 таблицы, 6 рисунков, 55 источников.

ПРЕДПРИЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОВЫШЕНИЕ, АЛЬТЕРНАТИВЫ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА, РАЗРАБОТКА, ОПТИМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, РИСКИ

Цель данной ВКР является разработка оптимального управленческого решения по повышению эффективности деятельности ООО «Сеул».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и классификацию управленческих решений, выделить этапы их формирования;
- изучить инструменты и методы принятия оптимальных управленческих решений;
- провести диагностику ситуации в условиях объекта исследования и определить управленческую задачу;
- разработать альтернативы и выбрать оптимальное управленческое решение;
- разработать механизм реализации выбранного управленческого решения;
- оценить эффективность и управление рисками разработанного управленческого решения.

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «Сеул».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки управленческого решения	8
1.1 Технология принятия управленческих решений	8
1.2 Методы принятия управленческих решений	12
1.3 Факторы и пути повышения эффективности деятельности предприятия	15
2 Анализ деятельности ООО «Сеул»	20
2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ внутренней среды	20
2.2 Анализ внешней среды предприятия	34
2.3 Обоснование необходимости повышения эффективности деятельности предприятия	40
3 Разработка искомого управленческого решения по повышению эффективности деятельности ООО «Сеул»	44
3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения	44
3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения	47
3.3 Оценка эффективности и управление рисками разработанного управленческого решения	55
Заключение	60
Библиографический список	64
Приложение А Устав ООО «Сеул»	70
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	81
Приложение В Бухгалтерский баланс	83
Приложение Г Штатное расписание	85
Приложение Д Сетевой граф	87



## ВВЕДЕНИЕ

Разработка и принятие управленческих решений - составные части любой управленческой деятельности. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления предприятием и связана со всеми аспектами функционирования организации.

На сегодняшний день наука в сфере принятия управленческих решений достигла качественно нового уровня, на ее базе разработаны эффективные управленческие технологии, которые позволяют решать сложнейшие управленческие задачи.

Большое внимание уделяется резкому росту объема и сложности информации, которую необходимо учитывать при разработке управленческого решения в настоящее время.

В современных условиях применение технологий принятия управленческих решений – важнейшая задача руководителя. В жесткой конкурентной борьбе, при прочих равных условиях, успешны и стабильны лишь те предприятия, которые стараются использовать дополнительные возможности, предлагаемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Актуальность вопросов принятия оптимальных управленческих решений особенно высока в условиях низкой эффективности деятельности предприятия. Она обусловлена тем, что решения, которые принимает руководство предприятия, определяют не только эффективность его работы в данный момент, но также и перспективы развития в стремительно меняющихся условиях рынка, вероятность адаптации внутренних управленческих процессов к требованиям внешней среды.

Целью данной работы является оптимальное управленческое решение по повышению эффективности деятельности ООО «Сеул».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и классификацию управленческих решений, вы-

делить этапы их формирования;

- изучить инструменты и методы принятия оптимальных управленческих решений;

- провести диагностику ситуации в условиях объекта исследования и определить управленческую задачу;

- разработать альтернативы и выбрать оптимальное управленческое решение;

- разработать механизм реализации выбранного управленческого решения;

- оценить эффективность и управление рисками разработанного управленческого решения.

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «Сеул».

Предмет исследования – система сбыта ООО «Сеул».

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 «Сеул».

Практическая значимость данной работы состоит в возможности применения разработанных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Сеул», так и на аналогичных предприятиях общепита.

Исследование в работе осуществлялось на основе общенаучных методов – системного подхода, анализа и синтеза.

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

В первой главе данной работы рассмотрены теоретические основы принятия оптимальных управленческих решений на предприятии.

Во второй главе проведен анализ состояния внешней и внутренней среды ООО «Сеул», а также обоснованы причины необходимости повышения эффек-

тивности деятельности предприятия.

Третья глава посвящена разработке искомого управленческого решения и оценке его эффективности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1 Технология принятия управленческих решений

В каждой организации имеются особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, системой внутрифирменной коммуникации. Тем не менее, процесс разработки управленческого решения имеет нечто общее для организации. Он представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения. Процесс разработки управленческого решения состоит из трех больших этапов (рисунок 1):

I. Подготовка.

II. Принятие.

III. Реализация.

Подготовка управленческого решения (или постановка задач):

1) Выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения. Данный этап был выполнен в 2 главе работы, были приведены и проанализированы показатели производственной деятельности ООО «Сеул», в результате чего была выявлена явная проблема низкой прибыли организации.

2) Формирование целей для решения проблемной ситуации. Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (т. е. выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их достижения. В данном случае была поставлена единственная конкретная цель – увеличение прибыли ООО «Сеул».



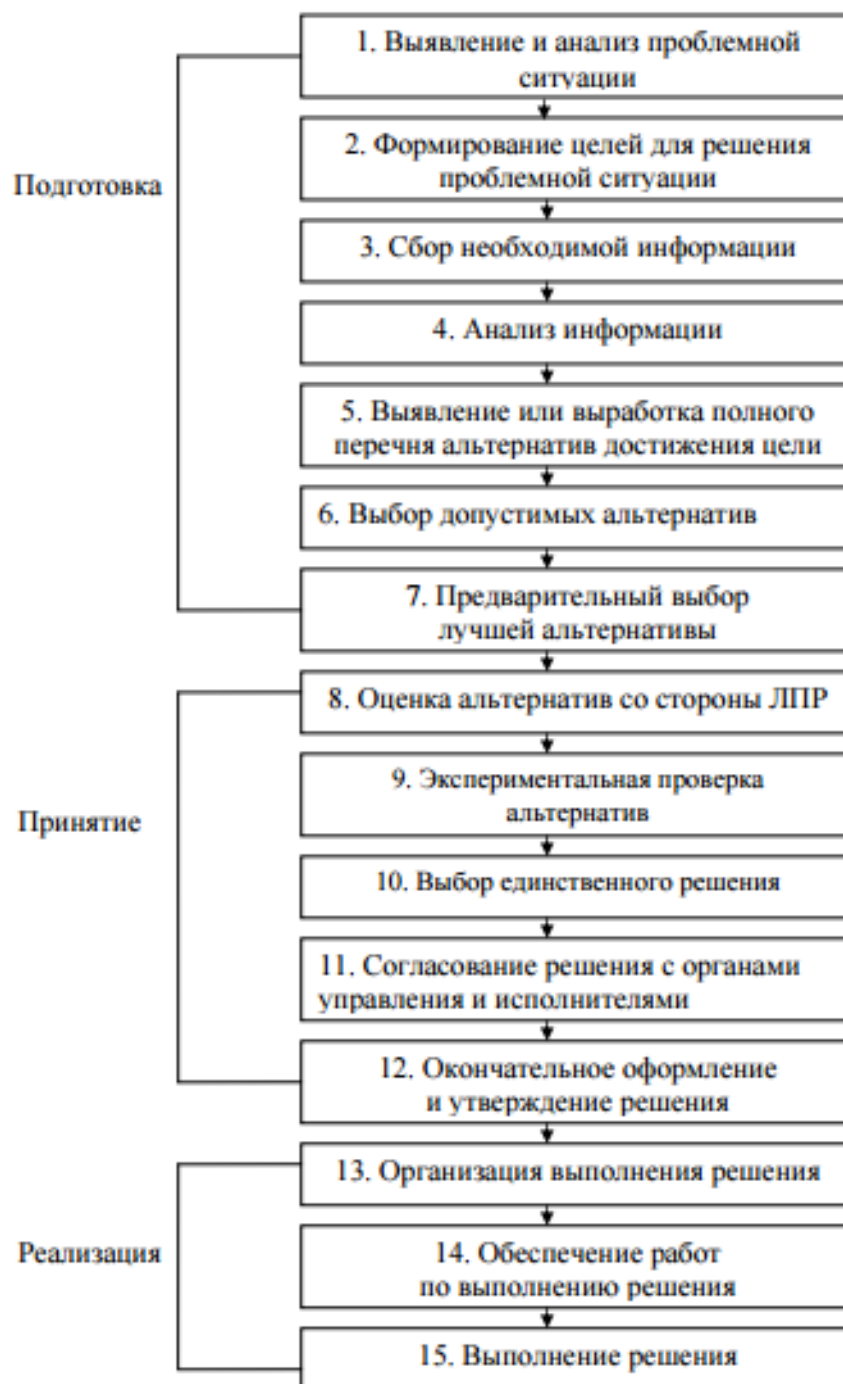


Рисунок 1 – Этапы разработки управленческого решения

3) Сбор необходимой информации. Это один из важнейших этапов. Информация проверяется на необходимость, подлинность, соответствие. Грамотно подобранная информация служит основой для дальнейшего анализа и изучения проблемы и, как следствие, для принятия оптимального управленческого решения

4) Анализ информации. На этом этапе проводится изучение уже отобранной информации и затем распределяется по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования. Главным образом анализируются данные, результаты анализа которых помогут более точно описать факторы, влияющие на данную проблему.

5) Выявление или выработка полного списка альтернатив достижения цели. Ключевые слова в этом этапе «полный список», т.к. если в списке нет наилучшего варианта, то, соответственно, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашаются на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны значительные потери.

6) Выбор допустимых альтернатив. Все альтернативы пропускаются через список различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.), поэтому их число уменьшится.

7) Предварительный выбор наилучшей альтернативы. Тщательный анализ возможных альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям. Возможно выделение нескольких альтернатив. Итоговым результатом на данном этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляют-ся лицу принимающему решение по данной проблеме. Другое название этого этапа: экономическое обоснование выбранного решения. Принятие решения.

8) Оценка альтернатив со стороны лица принимающего решение. Вышеописанные семь этапов, как результат анализа, есть, по сути, один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. Лицо, принимающее решение, учитывает дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть лицо, принимающее решение, окончательно решает, какой вариант наибольшим образом удовлетворяет заявленным требованиям.

9) Экспериментальная проверка альтернатив производится в тех случаях, когда лицо, принимающее решение, затрудняется с итоговым выбором наилучшей альтернативы и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа – в данных апробации (т. е. практической проверки).

10) Выбор окончательного решения. С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации лицо, принимающее решение, принимает решение. Если экспериментальной проверки нет, то непосредственно 9–10 этапы выпадают.

11) Согласование решения с управляющими и исполнителями.

12) Окончательное оформление и утверждение решения. Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т. д. и вступает в юридическую силу, когда лицо, принимающее решение, его принимает. Реализация решения.

13) Организация выполнения решения, т. е. происходит выполнение сроков, работ и подбор исполнителей принятого решения.

14) Определение работ по выполнению решения. Задания озвучиваются исполнителям, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных методов и способов работы, подбор и обучение персонала, стимулирование исполнителей к эффективному исполнению решения.

15) Выполнение решения. Производится своевременный контроль над реализацией решения, внесение (если есть необходимость) поправок, установление обратной связи с лицом, принимающим решение, анализ результатов реализации решения. Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках рассчитанных ресурсов. Принимая любые решения (жизненные или управленческие), осознанно или неосознанно руководствуются данной схемой. Решения могут приниматься обычном режиме или в режиме дефицита времени. В данном режиме некоторые из этапов могут опускаться. Классическая схема применяется при стратегическом управлении. При тактическом управлении некоторые из этапов опускаются, при оперативном –

схема может иметь 5-6 этапов. Такая схема процесса разработки управленческих решений используется и при интуитивном принятии решений, просто разница между постановкой проблемы и получением готового варианта решения составляет считанные секунды. Осознание правильности своего выбора происходит мгновенно. Но это не значит то, что в человеческом сознании не прорабатываются другие допустимые варианты действий, и что выбор правильного решения происходит безосновательно, все процессы происходят на подсознательном уровне.

Процесс разработки и принятия управленческого решения носит интерактивный характер, т.е. лицо, принимающее решение, или специалист в данной области может и должен неоднократно возвращаться на предыдущие этапы, чтобы что-то более точно определить, расширить, сформировать, откорректировать, поменять и т.д. А переходить к нижним (недоработав верхние) – нет. В этом ключ к успешному управленческому решению. Привлечение лица, принимающего решение, к процессу разработки управленческого решения в два раза повышает эффективность внедрения разработок в практику (с 40 до 80 %)<sup>1</sup>.

## **1.2 Методы принятия управленческих решений**

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Значительная часть управленческих решений принимается в условиях неопределенности. Неопределенность – ситуация, при которой количество факторов, влияющих на процесс, велико и связи между ними настолько сложны, что получение сколько-нибудь достоверной информации об этих связях почти невыполнимо. Принятие решений в условиях неопределенности требуют от менеджеров особых навыков и способностей.

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на три группы:

— качественные (интуитивные) методы;

---

<sup>1</sup> Пирогова Е. В. Управленческие решения : учебное пособие – М., 2015. С. 84-91.

- количественные (математические) методы;
- комбинированные методы.<sup>2</sup>

Качественные или интуитивные (основанные на аналитических способностях и опыте руководителя) методы – совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопительного опыта, базирующихся на интуиции.

Преимущество заключается в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируется, зачастую, на интуиции, соответственно – довольно высокая вероятность ошибок.

К данной группе методов можно отнести метод построения диаграммы Исикавы и метод SWOT-анализа. «Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

- приложение усилий для превращения ее слабых сторон в сильные и угроз в возможности;
- развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.»<sup>3</sup>

Количественные методы – в их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- вероятностные и статистические модели (реализуются в методах теории массового обслуживания);

---

<sup>2</sup> Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения : Учебник – М., 2013. С. 76.

<sup>3</sup> Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : Учебник. – М., 2014. С. 98.

- теорию игр (моделирование таких ситуаций, принятия решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки).<sup>4</sup>

Комбинированные методы – метод «мозговой атаки», «мозговой штурм», а также метод экспертных оценок – применяются, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией.

Это требует от руководителей твердого мышления, умения излагать предложение конструктивно, коммуникабельно, компетентно.

В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.<sup>5</sup>

В ходе исследования проблемы низкой прибыли ООО «Сеул» будут применены следующие методы:

1) Метод экспертных оценок – при выявлении причины низкой прибыли предприятия.

2) SWOT-анализ – данный вид анализа применяется для того, чтобы максимально развить сильные стороны деятельности организации, свести к минимуму слабые и использовать благоприятные возможности для улучшения деятельности, что поможет детально разработать решение проблемы низкой прибыли в организации.

Проводя разработку управленческого решения постепенно и качественно, используя методы, наиболее подходящие для исследования рассматриваемой проблемы, лицо, принимающее решение, сможет разработать оптимальное управленческое решение и достичь поставленной цели.

---

<sup>4</sup> Лукичёва Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М., 2013.С. 105.

<sup>5</sup> Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М., 2016. С. 93-94.

### 1.3 Факторы и пути повышения эффективности деятельности предприятия

Формирование управленческих решений по обеспечению эффективности их деятельности и поиску путей ее повышения представляет собой одну из наиболее актуальных проблем в экономической науке. Эффективность - это оценочная категория, которая постоянно связана с соотношением результата и затрат.<sup>6</sup>

На эффективность деятельности предприятий и ее повышение влияют различные факторы, которые можно разделить на внутренние и внешние (рисунок 2).

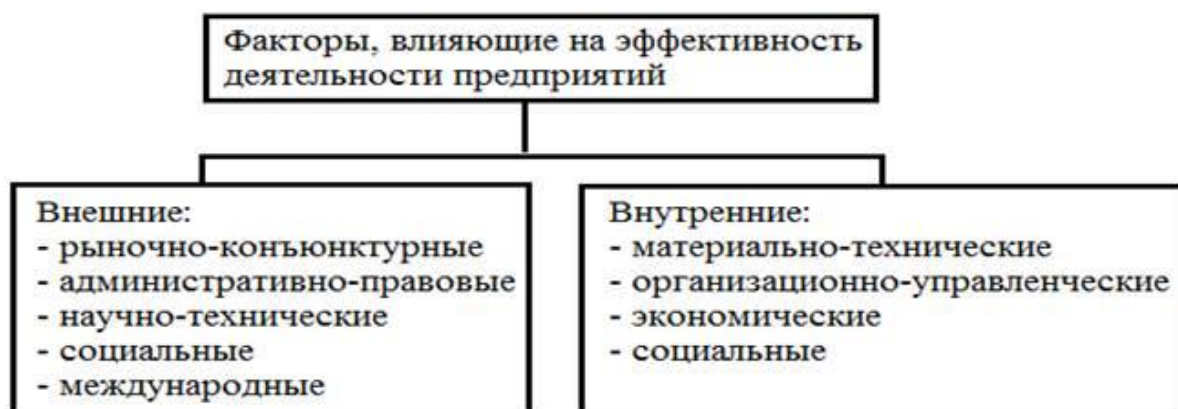


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятий

Внешние факторы создают среду функционирования для предприятий, не зависят от его деятельности, но на нее влияют. Рыночно-конъюнктурные определяют экономическую обстановку в целом в стране, регионе (инфраструктура, инфляция, конкуренция, спрос, предложение, валютные курсы, динамика цен и другие).

Значительной предпосылкой роста эффективности является сформиро-

<sup>6</sup> Рыжкова Т.В., Горелова Л.В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) - 2013. С. 51-55.



ванная сеть разнообразных институтов рыночной и производственно-хозяйственной инфраструктуры.

В настоящее время существует множество инновационных фондов, инкубаторов, коммерческих банков, бирж (товарно-сырьевых, фондовых, труда) и других институтов рыночной экономики, призванных помогать предприятию в решении разного рода задач. Административно-правовые (законы, регламентирующие деятельность предприятий, система налогообложения, лицензирование и аккредитация, таможенное регулирование) устанавливают допустимые границы деятельности. В настоящее время существует тенденция к увеличению государственной поддержки предприятий (инвестиции, государственные субсидии). Влияние научно-технических факторов выражается в появлении новых видов оборудования, технологий. Данная группа положительно влияет на повышение эффективности деятельности, так как у предприятия появляются новые способы для оптимизации своей работы, экономии затрат. Социальные факторы включают в себя имеющиеся в обществе обычаи и традиции, отношение людей к работе, уровень образования в стране, что непосредственно влияет на персонал предприятия. К международным факторам можно отнести доступ к сырьевым ресурсам зарубежных стран, деятельность иностранных предприятий, создание совместных организаций, изменение валютного курса, инвестирование.

Внутренние факторы определяют потенциал предприятия к повышению его эффективности. На них предприятие может непосредственно влиять. Именно внутренние факторы следует рассматривать с целью повышения эффективности.

Материально-технические факторы проявляются в использовании конкретных предметов труда, определенного оборудования, существующей системы материально-технического обеспечения.

Организационно-управленческие факторы – это способ организации производства, управления, информационного обеспечения, разработка стратегий и тактик.

К экономическим факторам можно отнести финансовое планирование, анализ деятельности и эффективности, способы экономического стимулирования производства, налоговое планирование на предприятии.

Социальные факторы выражаются в кадровой политике, системе мотивации персонала.

Проанализировав предприятие, становится понятно, как и с помощью каких механизмов можно повысить эффективность. Также стоит отметить, что выбор направлений зависит и от специфики предприятия.

Первый, самый распространенный путь повышения эффективности - снижение затрат на предприятии. Реализация этого направления может обеспечиваться тремя способами.

1) Снижение затрат на сырье, материалы и энергию. Для этого необходимо решить проблемы ресурсосохранения, снижения материалоемкости и энергоемкости продукции (услуг), рационализации управления запасами и поставки ресурсов.

2) Внедрение технологических инноваций, оптимизация и автоматизация производства. Важно понимать, что производительность действующего оборудования зависит не только от его технического уровня, но и от соответствующей организации ремонтно-технических работ, оптимальных сроков эксплуатации, сменности работы, загрузки во времени.

3) Повышение производительности труда. Совершенствование нормирования труда, рационализация организации трудовых процессов, компетентно организованная система мотивации персонала, благоприятный социальный микроклимат напрямую влияют на повышение производительности труда, что в свою очередь приводит к снижению расходов на оплату труда производственных рабочих за счет уменьшения трудоемкости продукции, уменьшение доли условно-постоянных расходов в себестоимости за счет увеличения объема выпуска продукции.

Второй путь повышения эффективности деятельности - совершенствование организации и управления на предприятии. Стилль и нормы управления, ра-

циональное делегирование ответственности между работниками всех звеньев и уровней предприятия, совершенствование информационных потоков, внедрение системы контроллинга обеспечивают должную организацию деятельности в целом.<sup>7</sup>

Третий путь - совершенствование маркетинговой политики. Какой товар, по какой цене, на каком рынке, для каких потребителей, какой способ продвижения - вот те вопросы, на которые необходимо ответить надлежащим образом для повышения эффективности деятельности предприятия.

Одним из направлений повышения эффективности функционирования предприятия, является его вхождение в состав интегрированной структуры холдингового либо ассоциативного типа. В этом случае повышение эффективности достигается за счёт синергетического эффекта, возникающего при объединении предприятий.<sup>8</sup>

Резюмируя вышесказанное, стоит отметить, что повысить эффективность деятельности предприятий можно по различным направлениям, но для каждого отдельного субъекта хозяйствования это будет индивидуально.<sup>9</sup>

В разрезе данного исследования в качестве путей повышения эффективности деятельности ООО «Сеул» можно отметить следующее:

- совершенствование системы сбыта продукции, ее оптимизация посредством повышения уровня обслуживания потребителей;
- снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, что позволит сэкономить на производстве продукции;
- увеличение объема продаж, что должно принести дополнительную прибыль;
- оптимизация цен и ценообразования, т.е. разработка и установление таких цен на продукцию (возможное повышение или понижение), при которых

---

<sup>7</sup> Казакова Н.А. Концепция внутреннего контроля эффективности организации. 2015. С. 55-65.

<sup>8</sup> Мартынович В.И. Совершенствование организационно-экономического механизма функционирования ФПГ в России. / Н.С. Яшин (отв. редактор). - 2014. С. 63-64.

<sup>9</sup> Найденков В.И. Развитие малого предпринимательства России в современных условиях. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - №3 (62). С. 51-56.

будет возможен рост прибыли.

Важнейшим условием для того, чтобы предприятие работало как единый целый механизм, быстро приспосабливалось к изменениям внешних факторов и имело возможность повышать эффективность деятельности, является разработка комплекса теоретических и методических вопросов, направленных на конкретизацию необходимых действий в компетентном использовании внутренних факторов предприятия.

При оценке ожидаемой эффективности управленческого решения для таких объектов исследования, каким является ООО «Сеул» предполагается применять такой показатель как NPV, или Net Present Value (чистая текущая стоимость проекта). Этот показатель равен разнице между суммой имеющихся в данный момент времени денежных поступлений (инвестиций) и суммой необходимых денежных выплат на погашение кредитных обязательств, инвестиций или на финансирование текущих потребностей проекта. Разница рассчитывается исходя из фиксированной ставки дисконтирования.

В целом, NPV — это результат, который можно получить незамедлительно, после того, как решение об осуществлении проекта принято. Чистая текущая стоимость рассчитывается без учета фактора времени. Показатель NPV сразу дает возможность оценить перспективы управленческого решения:

- если больше нуля — проект принесет инвесторам прибыль;
- равен нулю — возможно увеличение объемов выпуска продукции без риска снижения прибыли инвесторов;
- ниже нуля — возможны убытки для инвесторов.

Этот показатель — абсолютная мера эффективности управленческих решений. Он имеет прямую зависимость от масштабов бизнеса. При прочих равных условиях NPV растет вместе с суммой финансирования. Чем внушительнее инвестиции и объем планируемого денежного потока, тем больше NPV.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЕУЛ»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ внутренней среды

Организационно-правовая форма данной организации – общество с ограниченной ответственностью (ООО «Сеул», далее по тексту упоминается как Общество).

Общество зарегистрировано 4 апреля 1996 года регистратором Межрайонная инспекция МНС России №1 по Амурской области. Директор общества – Карегин Олег Валерьевич.

Общество находится по адресу 675000, город Благовещенск, ул. Политехническая, д. 11. Обществу присвоен ИНН 2801036958, ОГРН 1022840507458.

Основная отрасль Общества – общественное питание.

Общество также осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;

- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах.

Общество вправе заниматься любыми иными видами деятельности, не запрещенными действующим законом РФ.

Уставной капитал Общества образован в размере 10000 руб.

Прибыль, оставшаяся в обществе после уплаты налогов и других платежей в бюджет (чистая прибыль), распределяется в соответствии с решениями участников Общества.

Высшим органом Общества является учредитель общества – Ген Рима Кванхаковна.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется директором Общества.

В качестве директора может выступать только физическое лицо<sup>10</sup>.

В таблице 1 приведены основные показатели производственной деятельности ООО «Сеул» за 2015 - 2017 гг. рассчитанные на основе приложений Б, В.

Таблица 1 – Показатели производственной деятельности ООО «Сеул»

Наименование показателей	Ед. измерения	2015 г.	2016 г.	Темп роста, в процентах	2017 г.	Темп роста, в процентах
1 Выручка всего	тыс. руб.	13654	12562	92	12758	101,56
2 Расходы по обычной деятельности с учетом прочих расходов	тыс.руб.	13372	12256	91,65	12429	101,41
3 Прибыль, убыток от реализации	тыс. руб.	515	306	51,08	329	107,52
4 Чистая прибыль, убыток	тыс. руб.	26	43	165,38	102	237,21
5 Дебиторская задолженность	тыс. руб.	84	-	-	-	-
6 Кредиторская задолженность	тыс. руб.	84	79	0,94	71	89,87
7 Рентабельность основной деятельности ( стр 3/стр 2*100)	%	3,85	2,16	56,10	2,65	122,68
8 Рентабельность продаж ( стр 4/ стр 1*100)	%	0,19	0,34	178,94	0,79	232,35

Темп роста показателей рассчитывается по формуле (1):

$$Tpc = \frac{y_i}{y_{i-1}} * 100, \quad (1)$$

Данные таблицы 1 показывают, что прибыль от реализации ООО «Сеул» в 2015 г. составила 515 тыс. руб., в 2016 г. размер прибыли снизился до 306 тыс.руб. в 2017 г. прибыль составила 329 тыс.руб.

По чистой прибыли в 2015 г. организации удалось выйти из минуса, чистая прибыль составила 26 тыс. руб., в 2016 г. возросла до 43 тыс. руб. а в 2017 г. чистая прибыль выросла более чем в 2 раза до 102 тыс.руб.

Рентабельность основной деятельности предприятия рассчитывается как отношение прибыли от реализации к затратам предприятия. Итак, рентабельность основной деятельности ООО «Сеул» в 2015г. составила 3,85 %., в 2016

<sup>10</sup> Приложение А Устав ООО «Сеул».

снизилась до 2,16 %, а в 2017 снова стала наблюдаться положительная динамика, рентабельность 2,65 %.

Рентабельность продаж предприятия в данном случае рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке. Рентабельность продаж в 2015 г. равна 0,19 %., в 2016г. составила 0,34 %, в 2017 г. 0,79 %.

В ООО «Сеул» с 2015 года наблюдается положительная динамика чистой прибыли и рентабельности, хотя в целом рентабельность предприятия являлась довольно низкой.

Для проведения комплексного анализа деятельности предприятия необходимо оценить состояние и использование основных ресурсов предприятия: трудовых ресурсов, основных фондов предприятия и материальных ресурсов.

«ООО Сеул» имеет собственную организационную структуру предприятия. Структурными подразделениями управляют руководитель и заместитель руководителя.

Имеется иерархическая организация – структура с вертикальной формой управления (контроля) элементами, входящим в неё. Фактически это пирамида, каждым уровнем которым управляет более высокий уровень.

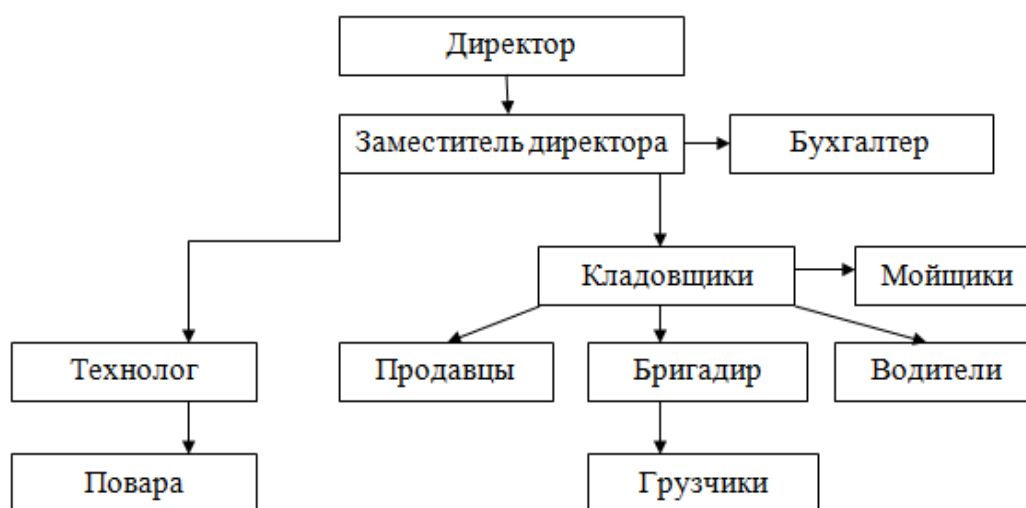


Рисунок 3 – Организационно-управленческая структура ООО «Сеул»



Штат сотрудников организации на 2017 год составляет 26 человек: директор – 1 чел., зам. директора – 2 чел., главный бухгалтер – 1 чел., старший менеджер – 1 чел., зав. складом – 1 чел., зав. производством – 1 чел., технолог – 1 чел., электрик – 1 чел., водитель – 1 чел., водитель – 2 чел., повар – 3 чел., продавец – 9 чел., уборщица – 1 чел. Более подробно кадровый состав и оплата труда работников отображены в штатном расписании, приложение Г.

В организации установлена повременно-премиальная оплата труда работникам в соответствии с заключенными договорами по принятым должностным окладам и положением о премировании в организации, при соответствии их квалификации с конкретными результатами выполненных работ. Это осуществляется на основе заключенного коллективного договора.

Работодатель гарантирует работникам заработную плату не ниже минимального размера оплаты труда. Также его обязанностью является обеспечение безопасности здоровья и жизни работников в процессе трудовой деятельности. Он несет ответственность за это в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Директор организации обязуется при наличии денежных средств оказывать такую материальную помощь, как:

- выплаты социального характера при рождении ребенка;
- выплаты на свою собственную свадьбу и свадьбы детей;
- выплаты в связи с кончиной членов семьи.

Выдача заработной платы в соответствии с заключенным коллективным договором производится своевременно, не позднее 25 числа следующего месяца. Отдельным работникам в исключительных случаях может выдаваться внеплановый аванс в счет заработной платы, но не более размера месячного заработка.

В соответствии с ТК РФ рабочим предоставляется время отдыха. Дополнительно предусматривается время отдыха без сохранения заработной платы в таких случаях:

- проводы в армию собственных детей (не более двух дней);
- свадьба детей (не более трех дней).

Также предусматривается отпуск без сохранения заработной платы на основе письменного заявления работника (ст. 128 ТК РФ):

- работающим пенсионерам по старости (не более 14 календарных дней в году);
- женам и родителям военнослужащих, которые погибли вследствие ранения или увечья, полученных при выполнении обязанностей на военной службе, а также вследствие заболевания, полученного на военной службе - не более 14 календарных дней);
- в случае регистрации брака или рождения ребенка, смерти родственников до 5 календарных дней.

В организации ведется табель учета рабочего времени для контроля над соблюдением трудового распорядка и учета рабочего времени. В таблице учета рабочего времени регулярно отражается время прихода на работу каждого работника и ухода с работы, продолжительность его рабочего времени, а также простои, неявки или опоздания на работу.

Учет использования рабочего времени и явок на работу выполняется методом сплошной регистрации, то есть отмечаются все явившиеся, опоздавшие и отсутствующие по каким-либо причинам работники.

Таблица 2 – Фонд заработной платы в разрезе должностей на 2017 год

Должность	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавки, руб.		Всего в месяц, руб.
			Районный коэф-т	Надбавка (30 процентов)	
1	2	3	4	5	6
Директор	1	18000	3600	5400	27000
Заместитель директора	2	14000	2800	4200	42000
Главный бухгалтер	1	14000	2800	4200	21000
Старший менеджер	1	12000	2400	3600	18000
Заведующий складом	1	10000	2000	3000	15000
Заведующий производством	1	10000	2000	3000	15000

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
Технолог	1	10000	2000	3000	15000
Электрик	1	7800	1560	2340	11700
Водитель	2	7800	1560	2340	22500
Повар	5	7800	1560	2340	45000
Продавец	9	7800	1560	2340	105300
Уборщица	1	7800	1560	2340	11700
ИТОГО	26	-	-	-	363600

В данной организации применяется система оплаты труда на основе должностных окладов. В общем, численность сотрудников составляет 26 человек. Каждый работник получает определенный оклад соответственно занимаемой должности. Дополнительные денежные средства, то есть в виде районных коэффициентов и надбавок, составляют в целом 30% от оклада.

Рассмотрим категории работников ООО «Сеул» и годовой фонд оплаты труда за 2014-2016 годы в организации.

Таблица 3 – Годовой фонд оплаты труда отдельных категорий работников ООО «Сеул»

№ п/п	Категории работников	Фонд оплаты труда, руб.				
		2014 год	2015 год	Темп роста, в процентах	2016 год	Темп роста, в процентах
1	Директор	192000	216000	112,5	216000	0
2	Заместитель директора	144000	168000	116,67	168000	0
3	Главный бухгалтер	144000	168000	116,67	168000	0
4	Старший менеджер	132000	144000	109,09	144000	0
5	Заведующий складом	96000	120000	125	120000	0
6	Заведующий производством	96000	120000	125	120000	0
7	Электрик	67200	72000	107,14	90000	125
8	Повар	67200	72000	107,14	90000	125
9	Продавец	67200	72000	107,14	90000	125
10	Уборщица	66720	72000	107,91	90000	125
11	Заместитель директора	144000	168000	116,67	168000	0
12	Водитель	67200	72000	107,14	90000	125
13	Кухонный работник	66720	72000	107,91	-	-
14	Технолог	-	72000	-	90000	125
Итого годовой ФОТ		1350240	1608000	119,09	1644000	104,9

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод о том, что большая доля заработной платы в составе фонда заработной платы приходится на ос-

новых работников. В среднем рост зарплаты основных работников в период с 2014 по 2015 составил 10 %, с 2015 годы по 2016 годы составил 25 %. Также в 2015 году заработная плата директора выросла на 12,5 %, главного бухгалтера и заместителя директора – на 16,67 %, заведующего производством, заведующего складом – на 25 %, заработная плата старшего менеджера выросла на 9,09 %; в 2016 году зарплата управляющего персонала не изменилась по сравнению с 2015 годом. Средний темп роста зарплаты по всем категориям работников в период с 2015 по 2016 год составил 4,9 %. В 2017 году изменения произошли в оплате труда поваров, водителей, продавцов, уборщицы, чьи оклады одинаковы, по сравнению с 2016 годом возросли на 4 %.

В организации ежегодно проводится расчет бюджета рабочего времени для анализа отработанного и неотработанного времени в процессе производства. Продолжительность рабочего времени определяется по следующей формуле (2):

$$T_{рв} = (T_k - T_v - T_{прз} - T_o - T_b - T_y - T_g - T_{пр}) \times П_{см} - (T_{км} + T_{п} + T_c), \quad (2)$$

где  $T_{рв}$  – продолжительность рабочего времени;

$T_k$  – количество календарных дней в году;

$T_v$  – количество выходных дней в году;

$T_{прз}$  – количество праздничных дней в году;

$T_o$  – продолжительность очередных и дополнительных отпусков, дни;

$T_b$  – невыходы на работы по родам и по болезни, дни;

$T_y$  – продолжительность учебных отпусков, дни;

$T_g$  – время на выполнение общественных и государственных обязанностей, дни;

$T_{пр}$  – прочие неявки, разрешенные законом, дни;

$П_{см}$  – продолжительность рабочей смены, часы;

$T_{км}$  – потеря рабочего времени в связи с сокращением длительности ра-

бочего дня кормящим матерям, часы;

Тп – потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам, часы;

Тс – потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни, часы.

Расчет бюджета времени на год (при 8 часовой рабочей неделе) представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Бюджет рабочего времени за 2017 год

Категория времени	Обозначение	Дни	Часы
Календарный фонд	Тк	365	2920
Выходные дни	Тв	182	1456
Номинальный фонд		183	1464
Невыходы на работу		32	256
В том числе:			
а) Очередной и дополнительный отпуска	То	25	200
б) Болезни и роды	Тб	4	32
в) Отпуск в связи с учебой	Ту	1	8
г) Выполнение государственных и общественных обязанностей	Тг	1	8
д) Прочие неявки, разрешенные законом	Тпр	1	8
Потери рабочего времени в течение рабочего дня по уважительным причинам			113
В том числе:			
а) Перерывы для кормления детей	Ткм	-	-
б) Сокращенный рабочий день подростков	Тп		45
Плановый эффективный фонд		151	1476
Средняя продолжительность рабочего дня			7,6

Различия между категориями времени планового и отчетного года (при 8 часовой рабочей неделе) представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Плановый и отчетный бюджеты времени одного работника на 2017 год

№ п/п	Категории времени	План		Факт	
		Абсолютные данные	В процентах	Абсолютные данные	В процентах
1	2	3	4	5	6
1	Календарный фонд	365	-	365	-
2	Выходные дни	182	-	182	-
3	Номинальный фонд	183	100	183	-
4	Невыходы на работу	38,2	14,55	41,1	16,53

## Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
	В том числе:				
	а) По болезни	6,0	2,67	9,3	3,22
	б) Очередной отпуск	24,0	9,66	24,0	9,66
	в) Отпуск в связи с родами	-	-	-	-
	г) Выполнение государственных и общественных обязанностей	1,0	0,40	1,0	0,40
	д) Отпуск учащимся	2,1	0,80	2,0	0,80
	е) Невыходы по уважительным причинам	-	-	1,6	0,64
5	Полезный (реальный) фонд рабочего времени	183,5	64,34	184,3	62,31
6	Перерывы внутри рабочего дня	0,05	-	0,04	-
7	Средняя длительность рабочего дня, час	7,9	-	7,6	-
8	Бюджет рабочего дня на год, час	1710	-	1666	-

Таким образом, можно сделать вывод, что фактически, из-за всей совокупности факторов, продолжительность рабочего дня рабочего дня в 2017 году составила 7,6 часов, что на 0,3 часа меньше плана и означает неполную отработку персоналом рабочего времени, что может повлечь снижение объемов производства, прибыли.

Основной капитал предприятия – это денежная оценка стоимости его основных фондов.

Анализ структуры изучаемых основных фондов предприятия проводится с помощью расчета относительных показателей. Рассмотрим соотношение групп основных фондов. Рассчитаем по формуле (3):

$$d = \frac{f_i}{\sum f_i}, \quad (3)$$

где  $f_i$  - часть единиц совокупности;

$\sum F_i$  - численность единиц совокупности в целом.

Таблица 6 – Структура основных производственных фондов ООО «Сеул» в 2017 г

в тыс. рублей.

Группа основных фондов	Стоимость на начало года, тыс. руб.	Структура на начало года, процент	Стоимость на конец года, тыс. руб.	Структура на конец года в процент
1 Ежегодная аренда здания	1000	20,3	1000	20,2
2 Сооружения	483	9,8	483	9,8
3 Передаточные устройства	299	6,1	315	6,4
4 Рабочие машины и оборудование	1571	31,9	1569	31,8
5 Транспортные средства	800	16,2	800	16,2
6 Производственный и хозяйственный инвентарь	315	6,4	314	6,4
7 Прочие основные средства	463	9,4	460	9,3
Всего	4931	100	4941	100

На рисунках 4 и 5 представлены круговые диаграммы, отражающие изменение структуры стоимости основных производственных фондов ООО «Сеул» на начало и на конец 2017 г.

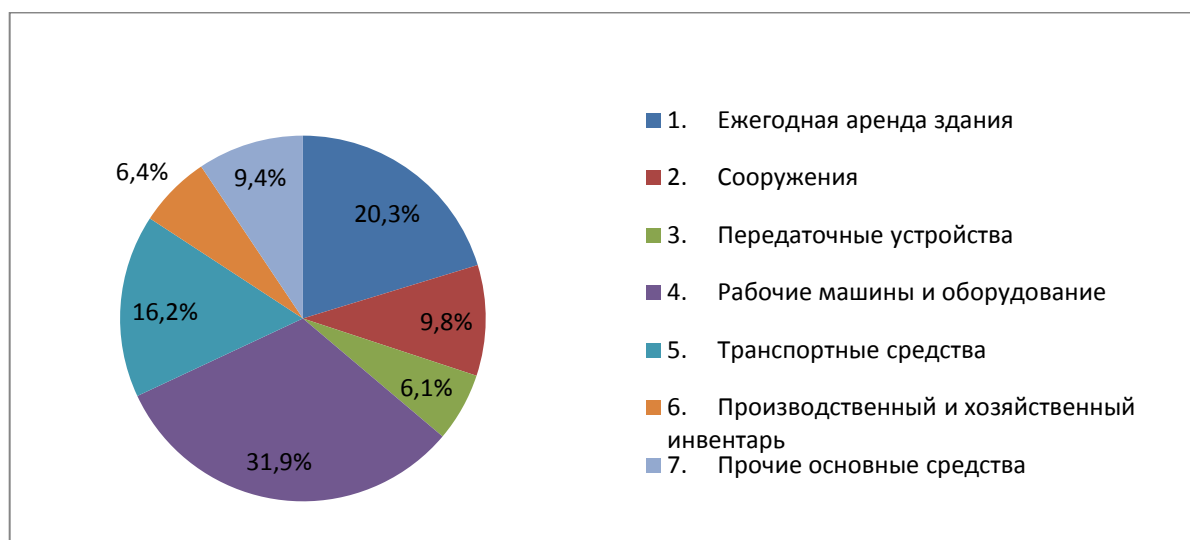


Рисунок 4 – Структура основных производственных фондов ООО «Сеул» на начало 2017 года



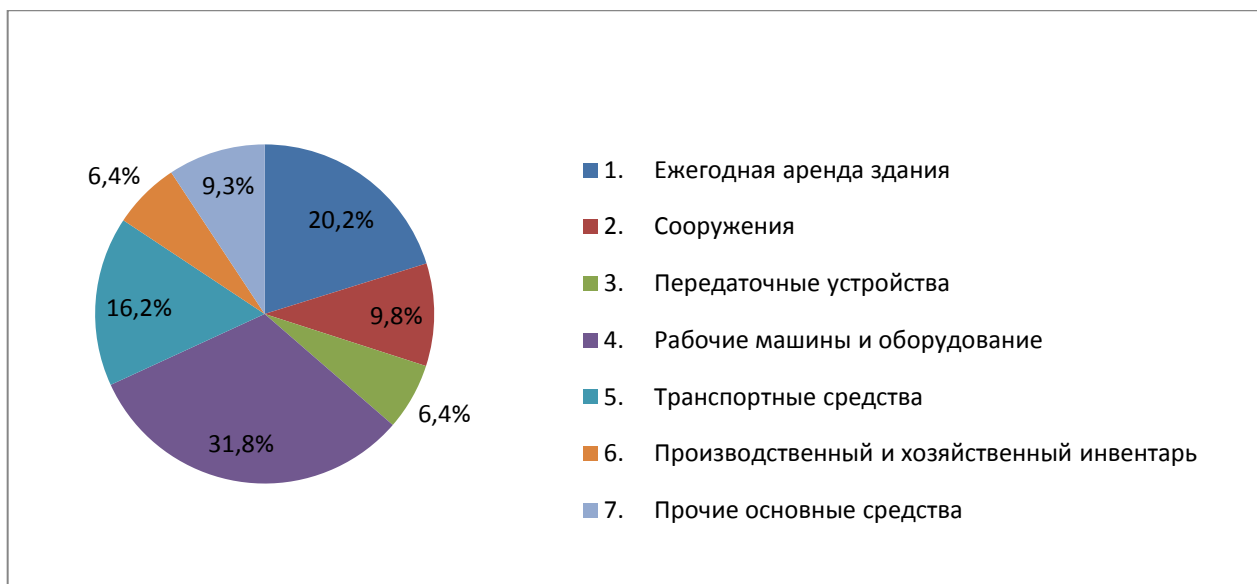


Рисунок 5 – Структура основных производственных фондов ООО «Сеул» на конец 2017 года

Анализ структуры показал, что в конце 2017 года по сравнению с началом 2017 года доля передаточных устройств в основных фондах увеличилась на 0,3 %, рабочих машин и оборудования уменьшилась на 0,1 %, прочих основных средств уменьшилось на 0,1 %, по остальным группам основных производственных фондов все осталось без изменений.

Далее будет представлен анализ показателей состояния и динамики основных производственных фондов предприятия. Полное представление о поступлении и выбытии основных фондов дает их баланс, который содержит данные о поступлении основных фондов из различных источников и об их выбытии по различным причинам.

Баланс может быть составлен как по всем основным фондам, так и по отдельным их видам. Составляются балансы по отраслям, предприятиям и народному хозяйству в целом. В данном случае используются данные, из баланса ОПФ за 2013-2017 гг. по остаточной стоимости

Далее будут производиться расчеты основных показателей интенсивности движения и использования ОПФ, результаты которых отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели интенсивности движения и использования ОПФ в ООО «Сеул»

Год	ОПФ на н.г. тыс. руб	ОПФ на к.г. тыс. руб	ОПФ, тыс. руб	Количество штатных единиц	К пост	К выб	Ф <sub>о</sub> , руб./руб.	Ф <sub>е</sub> , руб./руб.	Ф <sub>в</sub>
2013	4800,0	4811,0	4805,5	-	0,023	0,008	-	-	-
2014	4811,0	4861,0	4836	-	0,026	0,001	1,41	0,7	-
2015	4861,0	4909,0	4885	32	0,023	0,001	1,87	0,53	152
2016	4909,0	4931,0	4920	32	0,018	0,001	2,17	0,46	153
2017	4931,0	4941,0	4936	25	0,016	0,001	2,27	0,44	197

Коэффициент поступления – доля всех поступивших в отчетном периоде ОПФ в их общем объеме на конец этого периода рассчитывается по формуле (4):

$$K_{\text{пост}} = \frac{\Pi}{\Phi_{\text{к}}}, \quad (4)$$

$$K_{\text{пост}(2013)} = \frac{111}{4811} = 0,023$$

За весь исследуемый период коэффициент поступления основных фондов незначительно снижался, начиная с 2012 года, и в целом был довольно низким, около 2 %.

Далее произведем расчет коэффициента выбытия. – коэффициент выбытия – отношение стоимости всех выбывших за данный период основных фондов к стоимости ОПФ на начало данного периода рассчитывается по формуле (5):

$$K_{\text{выб}} = \frac{В}{\Phi_{\text{н}}}, \quad (5)$$

$$K_{\text{выб}(2013)} = \frac{40}{4800} = 0,008$$

Таким образом коэффициент выбытия имел самый высокий показатель в 2012 году, с 2013 года снизился до 0,1 % и в последующем практически не менялся.

Показатели использования ОПФ и фондовооруженность труда. Обобщающим показателем использования ОПФ служит фондоотдача – отношение объема произведенной в данном периоде продукции к средней за этот период стоимости ОПФ решается по формуле (6):

$$\Phi_o = \frac{\text{ВП}}{\overline{\text{ОФ}}}, \quad (6)$$

$$\Phi_{o(2014)} = \frac{6835,5}{4836} = 1,41$$

Таким образом наблюдается рост фондоотдачи на протяжении всего исследуемого периода, что свидетельствует о повышении производительности предприятия.

Фондоемкость (обратная величина) характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на 1 руб. произведенной продукции решается по формуле (7):

$$\Phi_e = \frac{\overline{\text{ОФ}}}{\text{ВП}}, \quad (7)$$

$$\Phi_{e(2014)} = \frac{4836}{6835,5} = 0,7$$

Наблюдается снижение фондоемкости на протяжении всего исследуемого периода. При снижении фондоемкости наблюдается экономия труда, представленного в основных фондах, участвующих в производстве.

Фондовооруженность находится по формуле (8):

$$\Phi_v = \frac{\Phi}{T}, \quad (8)$$

где  $T$  – среднесписочная численность работающих.

$$\Phi_{v(2015)} = \frac{4885}{32} = 152$$

Фондовооруженность – это показатель, характеризующий стоимость основных средств, приходящихся на одного работника. В данном случае наблюдался рост данного показателя на протяжении исследуемого периода.

Таким образом, расчет специальных показателей состояния и движения основных фондов ООО «Сеул» показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдается рост фондоотдачи, фондовооруженности и снижение фондоемкости, что в свою очередь характеризует положительное состояние производственной деятельности организации.

Далее произведен анализ обобщающих показателей использования материальных ресурсов, к которым относятся материалоотдача и материалоемкость.

Абсолютный прирост ( $\Delta y$ ) – вычисляется как разность между последующим уровнем ряда ( $y_i$ ) и предыдущим ( $y_{i-1}$ ).

$$\Delta y = y_i - y_{i-1}, \quad (9)$$

Таблица 8 – Обобщающие показатели использования материальных ресурсов ООО «Сеул»

Показатель	2015 г.	2016 г.	Темп роста, в процентах	2017 г.	Темп роста, в процентах
1. Материальные затраты, тыс.руб.	5317,6	6059,3	113,9	5923,4	97,6
2. Прибыль от реализации, тыс.руб.	206	515	250	263	51,08
3. Производство потребительских товаров в фактических отпускных ценах текущего года, тыс. руб.	10683,5	11213,6	104,96	10985,1	97,96
4. Материалоотдача, руб. (стр.3/стр.1)	2,27	1,85	81,49	1,85	-
5. Материалоемкость, руб. (стр.1/стр.3)	0,44	0,54	123,73	0,54	-

Приведенные в таблице 8 расчеты позволяют сделать следующие заключения. В целом материальные затраты ООО «Сеул» в 2016 году увеличились 13,9 % по сравнению с 2015 годом, и уменьшились на 2,4 % в 2017 году по

сравнению с 2016 годом. При этом эффективность использования материальных затрат ООО «Сеул» снизилась, об этом свидетельствуют следующие данные:

1) Материалоотдача в 2016 году снизилась на 18,51 %, а в 2017 году осталась на неизменной.

2) Материалоемкость соответственно в 2016 году увеличилась на 23,73 %, что означает, что на производство единицы продукции требуется больше материальных затрат;

Таким образом, обобщающие показатели использования материальных ресурсов ООО «Сеул» свидетельствуют о снижении эффективности их использования на протяжении исследуемого периода.

## **2.2 Анализ внешней среды предприятия**

Для анализа внешней среды организации в данном исследовании было решено применить такой метод, как PEST – Анализ.

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST – анализа:

1) «Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент дол-

жен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны».

2) Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

3) PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 9 – PEST-Анализ предприятия ООО «Сеул»

Политика		P	Экономика		E
1	Изменение законодательства РФ		1	Динамика занятости	
2	Государственное регулирование в отрасли		2	Платежеспособный спрос	
3	Государственное регулирование конкуренции		3	Затраты предприятия	
			4	Затраты на энергетику предприятия	
			5	Затраты на сырье предприятия	
			6	Затраты на коммуникации	
Социум		S	Технология		T
1	Изменения в базовых ценностях		1	Новые продукты	
2	Изменения в стиле и уровне жизни		2	Развитие технологий	
3	Отношение к труду и отдыху				
4	Демографические изменения				
5	Религиозные факторы				
6	Влияние СМИ				

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам и покупателям. Основными конкурентами ООО «Сеул», так же производящими и продающую подобную продукцию, являются ИП «Крутоешка» и ИП «Дело вкуса».

Оценка конкурентоспособности ООО «Сеул» 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. Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле (10):

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \beta_{ij}, \quad (10)$$

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

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

$\beta_{ij}$  – значение  $i$ -го показателя конкурентоспособности  $j$ -го предприятия, определяется экспертом по бальной системе;

$n$  – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования определяется по формуле (11):

$$a_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (11)$$

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 персонала. Любой работник предприятия независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Другими словами, на предприятии нет работника, деятельность которого не отражалась бы на деятельности всего предприятия. Показатели оценки персонала предприятий представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка персонала фирм

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Качество и быстрота обслуживания покупателей	3	0,17	5	0,85	4	0,68	4	0,68



Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Деловые качества (образование, навыки умение)	7	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
3	Интеллигентность, культура взаимоотношений	6	0,16	5	0,4	4	0,32	4	0,32
4	Организованность	1	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88
5	Коммуникабельность	2	0,19	5	0,95	5	0,95	4	0,76
6	Мотивация сотрудников	7	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
7	Здоровье	5	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
8	Численность персонала	8	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09
Итого			1	37	4,58	34	4,3	31	3,94

Оценка персонала предприятий показала, что лучше остальных конкурентов оказалось ООО «Сеул» (4,58 балла), далее идет ИП «Крутоешка» (4,3 балла) и меньше всего баллов у ИП «Дело вкуса» (3,94 балла).

Далее производилась оценка имиджа фирм, т.е. того, как предприятия выглядят внешне и воспринимаются в обществе, таблица 11.

Таблица 11 – Оценка имиджа предприятий

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
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 «Сеул» (5 баллов), у конкурентов же оказался весьма низкий результат в 2,4 балла.

Главная задача предприятия – наиболее полное удовлетворении запросов покупателей. Наиболее важными запросами являются соотношение цены и ка-

чества товаров, уровень обслуживания, близость расположения к покупателю и т.д., таблица 12.

Таблица 12 – Оценка потребительских предпочтений

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
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 ООО «Сеул» (4,67 балла), у конкурентов ИП «Крутоешка» и ИП «Дело вкуса» по 3,47 балла соответственно.

В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребительски характеристики качества товаров оценивать отдельно, таблица 13.

Таблица 13 – Оценка потребительских характеристик качества товаров

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Внешний вид	4	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2	Вкус	1	0,17	5	0,85	3	0,51	3	0,51
3	Свежесть	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 «Сеул» (4,405 балла), у конкурентов по 3,49 балла соответственно.

Для того, чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, организация должна управлять товарным ассортиментом. Задача руководства в том, чтобы обеспечит наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Таблица 14 – Оценка ассортимента товаров

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Широта номенклатуры	2	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
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 «Сеул» (4,7 балла).

По данным таблиц 10-14 составляется сводная таблица показателей.

Таблица 15 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	ООО «Сеул»		ИП «Крутоешка»		ИП «Дело вкуса»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
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 товаров	4	0,13	4,7	0,611	3,5	0,455	3,5	0,455
Итого		15	1	-	4,6463	-	3,3246	-	3,0512

Таким образом, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов принадлежит ООО «Сеул» (4,65 балла), затем идет ИП «Крутоешка» с результатом в 3,32 балла, худший результат у

ИП «Дело вкуса» (3,05 балла).

### 2.3 Обоснование необходимости повышения эффективности деятельности предприятия

Определяя ключевые направления организационных изменений на предприятии ООО «Сеул», используем данные о внутреннем состоянии организации и окружающей ее внешней среды, сведенные в аналитическую SWOT – матрицу, с учетом потенциальных угроз и возможностей для их нейтрализации, использования стратегических преимуществ в целях выхода из сложившейся кризисной ситуации и дальнейшего развития предприятия.

Таблица 16 – SWOT-Анализ предприятия ООО «Сеул»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ
1.Отлаженная технология производства 2.Широкая номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг 3.Квалифицированный производственный персонал 4.Устойчивые связи с поставщиками 5.Сформированные каналы сбыта	1.Недостаток основных средств 2.Высокая зависимость от кредиторов 3.Высокая себестоимость продукции 4.Изношенное производственное оборудование 5.Отсутствие системы бюджетного планирования и прогнозирования
ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	УГРОЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ
1.Всестороннее реформирование предприятий отрасли, преодоление спада и рост производства 2.Возможность привлечения дополнительных каналов сбыта 4.Расширение рынка за счет оказания дополнительных услуг населению 5.Привлечение технологических ноу-хау для выпуска новой продукции или модификации видов уже выпускаемой продукции 6.Снижение издержек путем внедрения новых технологий 7.Рост квалификации персонала, расширение программ обучения и переподготовки в отрасли 8.Рост возможностей рекламы и маркетингового управления 9.Наличие кредитных ресурсов, инвестиции в производство	1.Ликвидация предприятия вследствие банкротства 2. Появление конкурентов с более низкими издержками 3.Падение спроса на традиционную продукцию 4.Поглощение более крупной компанией (инкорпорирование)

Данные SWOT – анализа говорят о том, что несмотря на существенные слабые стороны и угрозы извне, ООО «Сеул» имеет достаточно сил и возможностей для преодоления состояния затяжного кризиса и нормализации производственной и финансовой ситуации.

Слабейшей стороной ООО «Сеул» является кризисное финансовое состо-

яние, характеризующееся отсутствием свободных денежных средств, невозможностью вовремя и в полном объеме рассчитаться по своим обязательствам, и вытекающая из него угроза банкротства в результате длительной неплатежеспособности предприятия. Хотя в 2016 году предприятия вышло на положительную чистую прибыль.

Отсутствие системы планирования и прогнозирования на предприятии не позволяет ему четко определить направление развития в кратко- и среднесрочной перспективе и рассчитать требуемое количество ресурсов для достижения поставленной цели.

Проблема отчасти заключается в том, что на предприятии существует нехватка высококвалифицированных кадров менеджмента. Устранить эту проблему можно, основываясь на одной из сильных сторон ООО «Сеул», а именно – на накопленном опыте и компетентности сотрудников, путем соответствующей подготовки и переобучения персонала, повышения квалификации работников.

Одной из сильных сторон ООО «Сеул» является его одно из лидирующих положений на рынке оказываемых услуг. Осознавая такую ситуацию, руководство длительное время не считало нужным проведение активных и продуманных маркетинговых мероприятий. Так называемая «служба маркетинга», существующая на предприятии, носит в большей степени формальный, нежели практический, характер и занимается исключительно приемкой сырья и отгрузкой произведенной продукции.

Данная политика представляется отчасти обоснованной (в плане экономии затрат), но неперспективной с позиции долгосрочной стратегии развития предприятия. Выходом из создавшейся ситуации является реорганизация службы маркетинга, ее перепроектирование, изменение функций службы в целом и ее сотрудников в частности.

В течение длительного периода времени основной проблемой ООО «Сеул» была значительная задолженность (как кредиторская, так и дебиторская) и неустойчивое финансовое состояние, то есть требовались эффективные меры для выхода из кризисной ситуации, что привело к осознанию необходимости

всестороннего реформирования. Особые усилия необходимо приложить для финансового оздоровления предприятия на основе реструктуризации активов и пассивов. Необходимо подвергнуть перепроектированию службу маркетинга и менеджмента организации, так как в конечном итоге это может открыть желаемые дополнительные источники доходов организации, которые позволят достичь ООО «Сеул» статуса финансово устойчивого. На основе адекватных финансовых ресурсов предприятие сможет внедрить перспективные методики управления, такие как тотальный контроль качества.

Так же слабой стороной является отсутствие системы бюджетного планирования. Подобная ситуация легко разрешима посредством внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

- 1) выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;
- 2) согласно выбранной стратегии развития формируется годовой план действий;
- 3) относительно годового плана формируются тактические планы действий на месяц, неделю, день.

Тактические планы содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового плана предприятия. Именно при помощи тактических планов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом плане целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой план нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических планов. В этой ситуации изменению подлежат годовые планы, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач предприятия.

Еще одной слабой стороной является отсутствие инноваций. Решить эту проблему можно внедрением новой техники и оборудования, используемых в

целях повышения прибыли предприятия.

На основе исследования сильных и слабых сторон ООО «Сеул» проведенного ранее с помощью SWOT-анализа, сформированы следующие направления развития организации и разработки альтернатив, которые занесены в матрицу SWOT-анализа, таблица 17.

Таблица 17 – Матрица SWOT- анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность	Диверсификация деятельности для усиления конкурентных преимуществ, использования имиджа "надежного" партнера для привлечения новых клиентов. Использование творческого менеджмента для расширения рынков сбыта.	Поле СЛиВ (мероприятия) На основе возможности выхода на новые рынки сбыта разработать долгосрочную стратегию. Сотрудничать с поставщиками на основании заблаговременно заключенных договоров, за счет чего может получить скидку, то есть снизить себестоимость, тем самым обеспечив рост рентабельности.
Угрозы	Поле СиУ (мероприятия) Повышение квалификации кадров для повышения конкурентоспособности предприятия. Анализ потребностей потребителей ради принятия решения о необходимости введения новых способов оказания услуг. Оптимизация объемов снабжения, которое даст возможность не замораживать средства в запасах	Поле СЛиУ (мероприятия) Минимизация возможных рисков и расходов, которые могут возникнуть на предприятии. Для усиления своих конкурентных позиций необходимо внедрить накопительную систему скидок или бонусов. Использование рекламы для привлечения новых клиентов и повышения имиджа предприятия.

Таким образом, в результате SWOT-анализа были определены основные слабые стороны и возможности организации, на основе которых будут в дальнейшем разработаны альтернативные решения по повышению эффективности деятельности ООО «Сеул».

## 3 РАЗРАБОТКА ИСКОМОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЕУЛ»

### 3.1 Разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения

По результатам проведенного SWOT-анализа определены приоритеты в распределении имеющихся ресурсов в соответствии с внешними и внутренними возможностями и угрозами предприятия ООО «Сеул», которое занимается реализацией пищевой продукции. Выявлены основные причины, которые негативно влияют на деятельность предприятия и предложены альтернативные решения, направленные на их устранение и повышение конкурентоспособности данного предприятия.

Основной проблемой ООО «Сеул» является низкая прибыль.

Основными целями разработки управленческого решения являются увеличение прибыли и повышение имиджа предприятия.

Для того, чтобы решить проблему низкой прибыли ООО «Сеул», рассматривается несколько альтернатив решения данной проблемы.

Альтернатива А – Совершенствование системы сбыта продукции, ее оптимизация посредством повышения уровня обслуживания потребителей.

Альтернатива Б – Снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, что позволит сэкономить на производстве продукции.

Альтернатива В – Расширение ассортимента выпускаемой продукции.

Альтернатива Г – Оптимизация цен и ценообразования, т.е. разработка и установление таких цен на продукцию (возможное повышение или понижение), при которых будет возможен рост прибыли.

Альтернатива Д – Модернизация производства. Оснащение производства новым оборудованием повысит качество продукции.

Чтобы выбрать наиболее эффективную альтернативу, необходимо определиться с критериями выбора:



- 1) Целевой – увеличение прибыли предприятия.
- 2) Временной – минимальный срок.
- 3) Финансовый – минимум затрат.
- 4) Расширение рынка сбыта.
- 5) Рост конкурентоспособности.
- 6) Сохранение и повышение качества продукции.
- 7) Риск: минимальный отток потребителей.

Оценки альтернативным вариантам выставлены по шкале от 0 до 5, соответственно 0 – альтернатива не отвечает критерию, 5 – альтернатива полностью отвечает критерию. Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка альтернатив

Критерий			Оценка альтернатив, балл				
№	Наименование	Вес	Продажи продукции через киоски	Снижение себестоимости продукции	Расширение ассортимента	Оптимизация цен и ценообразования	Модернизация производства
1	Целевой - Макс. прибыль	1	5	3	2	4	1
2	Временной – мин. срок	0,8	4	5	2	3	1
3	Финансовый - Миним. Затраты	0,7	5	3	2	1	4
4	Расширение рынка	0,6	2	5	3	4	1
5	Рост конкурентоспособности	0,6	3	2	4	1	5
6	Сохранение и повышение качества продукции	0,5	2	1	3	5	4
7	Мин. отток потребителей	0,7	4	3	2	5	1

Вес каждого критерия определялся по степени его важности от 0 до 1, наиболее важный целевой критерий имеет вес 1.

Оценивание альтернатив производилось следующим образом:

По целевому критерию – наивысший балл ставился альтернативе, которая позволит достичь цели (повысить прибыль), далее по убыванию.

По временному критерию – наивысший балл ставился той альтернативе, которую наиболее вероятно можно осуществить в кратчайшие сроки.

По финансовому критерию – наивысший балл ставился альтернативе, на реализацию которой понадобится наименьшее количество финансов.

По расширению рынка – наивысший балл ставился той альтернативе, осуществление которой в большей степени приведет к расширению рынка сбыта продукции.

По росту конкурентоспособности – наивысший балл ставился альтернативе, которая наиболее эффективно разовьет конкурентные преимущества ООО «Сеул» и повысит влияние предприятия на рынке данных видов продукции.

По сохранению и повышению качества продукции – наивысший балл ставился той альтернативе, которая, скорее всего, позволит не только сохранить, но и повысить качество производимой продукции.

По минимальному оттоку потребителей – наивысший балл ставится альтернативе, в случае реализации которой отток потребителей наименее вероятен.

Далее произведем расчет рейтингов альтернатив путем умножения веса критериев на оценку каждой альтернативы, таблица 19.

Таблица 19 – Расчет рейтингов

Критерий			Альтернативы				
№	Наименование	Вес	Продажи продукции через киоски	Снижение себестоимости продукции	Расширение ассортимента	Оптимизация цен и ценообразования	Модернизация производства
1	Целевой - Макс. прибыль	1	5	3	2	4	1
2	Временной – мин. срок	0,8	3,2	4	1,6	2,4	0,8
3	Финансовый - Миним. затраты	0,7	3,5	2,7	1,4	0,7	2,8
4	Расширение рынка	0,6	1,2	3	1,8	2,4	0,6
5	Рост конкурентоспособности	0,6	1,8	1,2	2,4	0,6	3
6	Сохранение и повышение качества продукции	0,5	1	0,5	1,5	2,5	2
7	Мин. отток потребителей	0,7	2,8	2,7	1,4	3,5	0,7
Итого			18,5	17,1	12,1	16,1	10,9

Исходя из результатов таблицы 20, можно сделать вывод, что оптимальной альтернативой является совершенствование системы сбыта продукции с наивысшей суммой баллов по критериям 18,5 баллов (Альтернатива А).

### **3.2 Механизм реализации выбранного управленческого решения**

Данный механизм включает в себя четыре основных составляющие реализации:

- производственный план (в данном случае включает в себя описание затрат на приобретение нового оборудования и сооружений, а также мест их размещения);
- организационный план (описывает организационную структуру предприятия, правовое обеспечение предприятия, а также список партнеров, участие которых необходимо для реализации запланированных мероприятий);
- маркетинговый план (описывает план по рекламе и привлечению внимания к новым торговым точкам ООО «Сеул»);
- финансовый план (в данном плане описывается, за счет чего будет обеспечено финансирование разработанных мероприятий, приведена смета основных затрат, а также предполагаемый финансовый результат реализации управленческого решения).

Для начала производства монтажных работ по установке корпусов киосков и размещению оборудования предполагается вложить 1550000 рублей.

Эти средства предприятие рассчитывает получить за счет кредита банка ПАО «Сбербанк» в рамках целевого финансирования. На пополнение оборотных средств и приобретение основных средств планируется открытие кредитной линии в данном банке сроком до 5 лет под 12 % годовых.

При осуществлении производственного плана предполагается установка 5 стационарных, произведенных на заказ, киосков в местах с наибольшим пешеходным трафиком:

- пешеходная зона в центре города (р-н ТЦ «Большой хуафу», р-н ТК «Амурская ярмарка»);
- центральный парк города;

- центральный рынок;
- центральный автовокзал.

Для реализации поставленных в данном решении целей необходимо приобрести дополнительно к имеющейся технике оборудование по оснащению киосков.

В таблице 20 представлена потребность в основных фондах. Необходимость в основных фондах возникает только в связи с приобретением корпусов киосков и кондиционеров.

Таблица 20 – Потребность в основных фондах

Наименование	Количество, шт	Общая сумма (тыс.руб.)
Киоск	5	1250
Кондиционер	5	125
Итого	10	1375

Дополнительной потребности в оборудовании нет.

Далее разрабатывается организационная составляющая реализации управленческого решения.

Директор – высшая должность в организации, наделённая полномочиями выбора стратегии развития компании, работы с кадрами, определения финансовых потоков предприятия.

Заместитель руководителя имеет большую часть полномочий директора, и вправе управлять подчиненными директора, но заместитель находится в подчинении у директора.

Правовое обеспечение предприятия:

- устав;
- учредительный договор;
- свидетельства о регистрации в налоговых органах.
- свидетельство о регистрации фирмы;
- договор об аренде;
- постановление СЭС на продажу продуктов питания;
- список продукции;

- карточка продавца;
- санитарные книжки обслуживающего персонала.

Основные партнёры предприятия в текущей деятельности представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Основные партнёры предприятия

Партнёр	Участие и условия	Наличие договоров
ГК «МАРН»	Продажа корпусов киосков	Требуется
ООО «Бегемот»	Разработка и продажа товаров для плана маркетинга (баннеры, клеющаяся пленка и т.д.)	Требуется
ООО «Юристь»	Предоставление услуг по приобретению и регистрации киосков	Требуется

Необходимо получить заверение от местной администрации о выдаче гарантии на получение кредита в банке (ПАО «Сбербанк»).

В целях формулирования задач исполнителям, распределения полномочий и ответственности составим матрицу распределения ответственности RACI, где И – исполнитель (R – Responsible); О – ответственный (A – Accountable); К – консультирует до исполнения (C – Consult before doing); Ин – информируется после исполнения (I – Inform after doing).

Матрица распределения ответственности представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Матрица распределения ответственности RACI

Процедура / Роль	Зам. директора	Главн. бухгалтер	Директор
1 Разработка проектной документации	ОИ	ОИ	Ин
2 Согласование проектной документации с администрацией г. Благовещенск	ОИ	И	Ин
3 Получение кредита в банке	О	К	ИО
4 Подготовка текста договоров и финансово-экономический анализ	О	И	Ин
5 Утверждение текста договоров, подготовка текста к подписанию	К	ОИ	Ин
6 Заключение договоров с партнерами проекта на покупку требуемых киосков, оборудования и пр.	И	К	ОИ
7 Передача договора на исполнение	И	О	Ин
8 Отражение операций по договору	О	И	Ин
9 Установка киосков и оборудования, подготовка к эксплуатации	О	-	-
10 Введение в эксплуатацию	И	-	О

Матрица распределения ответственности показывает, что ответственность распределяется равномерно на большинстве этапов между заместителем директора и главным бухгалтером, что обеспечивает их взаимозаменяемость.

При этом фиксация ответственных позволяет обнаружить лицо, недоработка которого привела к ошибке, не столько для того, что применить к нему дисциплинарное взыскание, сколько с целью организовать исправление ситуации и предотвратить подобные моменты в будущем

Ввиду того, что набор дополнительных кадров не требуется, изменение структуры предприятия не планируется.

С помощью сетевого планирования проведем расчет времени, необходимого на проведение всех работ по реализации управленческого решения. Содержание плана отражено в таблице 23.

Таблица 23 – План работ по реализации управленческого решения

Операция	Содержание Работ	Предшествующие работы	Время реализации, дней.
A	Разработка проектной документации	-	30
B	Согласование проектной документации с администрацией г. Благовещенск	A	60
C	Получение кредита в банке	B	14
D	Подготовка текста договоров и финансово-экономический анализ	C	14
E	Утверждение текста договоров, подготовка текста к подписанию	D	7
F	Заключение договоров с партнерами проекта на покупку требуемых корпусов киосков, оборудования и пр.	E	7
G	Передача договора на исполнение	F	3
H	Предполагаемые сроки изготовления корпусов киосков	G	30
I	Установка корпусов киосков и оборудования, подготовка к эксплуатации	H	14
J	Подбор персонала для новых торговых точек	H	14
K	Введение в эксплуатацию	I, J	7

Так как операции не имеют резерва времени, то время необходимое для реализации управленческого решения составит 186 дней.

Для построения успешного бизнеса мало знать о том, как открыть точку

фаст-фуда: без активного привлечения клиентов любой вид коммерческой деятельности обречен на неудачу.

Посетители заведений быстрого питания обычно предпочитают хорошо знакомые торговые марки, поэтому основные усилия предпринимателя должны быть направлены на продвижение бренда и повышение уровня осведомленности о нем среди потенциальных клиентов.

Реализация маркетингового плана, прежде всего, включает в себя правильное оформление торговой точки.

Внешний вид закусочной должен привлекать внимание прохожих, отличаться от конкурентов, однозначно ассоциироваться с едой и информировать покупателей о предлагаемом ассортименте блюд.

Для этих целей используется брендинг — комплекс мероприятий, включающий в себя:

- разработку собственного фирменного стиля – логотипа, цветовой гаммы, шрифтов;
- изготовление и монтаж вывески, баннеров;
- оклейку декоративной пленкой, нанесение надписей.

Узнаваемый фирменный стиль является обязательным для успешного продвижения мобильного фаст-фуда. Логотип планируется напечатать на упаковке, салфетках и посуде, подобный рекламный ход окажет существенное влияние на величину прибыли.

Привлечь дополнительных посетителей также можно с помощью некоторых конкурентных преимуществ:

- адекватной ценовой политики;
- увеличенных размеров порций;
- высокой скорости обслуживания;
- наличия в меню эксклюзивного блюда.

Приведем примерный план расходов на брендинг киосков, таблица 24.

Таблица 24 – План расходов на оформление корпусов киосков

в тысячах рублей

Наименование	2019 год	2020 год	2021	Итого
Логотип	50	-	-	50
Декоративная пленка для корпусов киосков	45	-	-	45
Печать логотипа на салфетках, одноразовой посуде	15	20	25	60
Итого	110	20	25	155

Таким образом на реализацию оформления 5 киосков планируется в целом выделить 155 тыс. рублей. Партнером по оказанию данных услуг будет являться ООО «Бегемот».

Далее определим потребность в оборотных фондах, необходимых для функционирования приобретаемого оборудования. Статьи расходов на данные киоски состоят из 2-х частей – расходы на электроэнергию и расходы на регистрацию.

Предполагается, что финансирование реализации управленческого решения будет производиться за счет заёмных средств (кредита). Потребность в инвестициях представлена в таблице 25.

Таблица 25 - Общая потребность в инвестициях

в тысячах рублей

Категории инвестиций	Период			Итого
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
1. Основной капитал	1375	-	-	1375
1.1.Подготовка киосков	1250	-	-	1250
1.2.Оборудование	125	-	-	125
2. Оборотный капитал	175	180	185	540
2.1. Запасы и затраты	155	160	170	485
2.2. Денежные средства	20	22	24	66
ИТОГО	1550	180	185	1550

Потребность в прочих инвестициях и прочем оборотном капитале принята условно, ввиду невозможности определения точных потребностей. При этом предполагается рост потребностей в оборотном капитале на 10 % ежегодно.

Предполагается, что предприятие будет строить свою политику относи-



тельно затрат таким образом, чтобы в максимальной степени выдержать сроки выплат по суммам долга банку.

Таблица 26 - Смета затрат (бюджет затрат)

в тысячах рублей

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Электроэнергия	50	55	65
Амортизация	458,33	458,33	458,33
Финансовые издержки (% по кредиту)	449,90	449,90	449,90
Общие текущие платежи	958,23	963,23	968,23

График погашения кредита рассчитан, исходя из максимально возможных издержек, то есть применён пессимистический подход относительно расходов предприятия на обслуживание долга. Однако, если после первого года обслуживания кредита предприятие сможет погашать кредиторскую задолженность чаще, чем 1 раз в год, то сумма платежей по процентам может существенно уменьшиться.

Таблица 27 - График погашения кредита (ставка 12 %)

в тысячах рублей

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Сумма кредита	337,10	337,10	337,10	337,10	337,10
Банковский процент	112,80	112,80	112,80	112,80	112,80
Общая сумма долга	449,90	449,90	449,90	449,90	449,90

Таким образом, погашение кредита предполагается в 2023 году.

Для планирования прибыли предприятия принято, что прочая реализация в рассматриваемом периоде составит 5 % от общей реализации.

Прибыли и убытки представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Планирование доходов и финансовых результатов

в тысячах рублей

Показатель	2019 год	2020 год	2021 го
Доходы	3106,67	3141,67	3180,17
Расходы	2219,05	2244,05	2271,55
Прибыль до налогообложения	887,62	897,62	908,62
Налог на прибыль	177,52	179,52	181,72
Чистая прибыль	710,10	718,10	726,90

Налоговые отчисления в бюджет ежегодно увеличиваются в связи с ростом прибыли и доходов предприятия.

Состояние предприятия со стороны наличия оборотных средств необходимо оценить с помощью бюджета движения денежных средств.

При поступлении предполагаемого годового объема выручки срок окупаемости проекта составит 1,8 лет.

Таблица 29 - Бюджет движения денежных средств

в тысячах рублей

Показатели	Период		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
<b>ПРИТОК</b>			
1. Источники финансирования	1550	-	-
2. Общие поступления	3106,67	3141,67	3180,17
3. Итого приток	4656,67	3141,67	3180,17
<b>ОТТОК</b>			
4. Инвестиции в проект	1550	-	-
5. Функционально—адм. издержки	958,23	963,23	968,23
6. Возврат кредита	449,90	449,90	449,90
7. Платежи в бюджет (налоги)	177,52	179,52	181,72
8. Итого отток	3085,65	1592,65	1560,65
9. Превышение денежных средств	1521,02	1549,02	1619,52
10. Кумулятивный денежный поток	1521,02	3070,04	4689,56

Денежный поток состоит из притока и оттока. Денежный поток проекта показывает денежные поступления (приток) и различные затраты (отток) в зависимости от времени.

Расчет ведется в течение всего принятого срока реализации проекта с разделением на намеченные (принятые при проектировании) периоды, исходя из шага проектирования.

На каждом шаге должны быть показаны:

– все притоки денежных средств, то есть поступлений от всех источников;

– все оттоки денежных средств, то есть платежи, затраты и т.д.;

– сальдо как результат по периоду, разность между притоком и оттоком.

### 3.3 Оценка эффективности и управление рисками разработанного управленческого решения

При оценке ожидаемой эффективности управленческого решения для ООО «Сеул» предполагается применять такой показатель как NPV, или Net Present Value (чистая текущая стоимость проекта).

Бюджет движения денежных средств показал, что кумулятивный денежный поток будет положительным. Эффективность принятого решения представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Расчет эффективности проекта

в тысячах рублей

Показатели	Период		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
<b>ПРИТОК</b>			
1. Общие поступления	3106,67	3141,67	3180,17
2. Ликвидационная стоимость			
3. Итого приток	3106,67	3141,67	3180,17
<b>ОТТОК</b>			
4. Инвестиции в проект	1550	-	-
5. Функционально—адм. издержки	958,23	963,23	968,23
6. Возврат кредита	449,90	449,90	449,90
7. Платежи в бюджет (налоги)	177,52	179,52	181,72
8. Итого отток, $\Sigma$ (стр. 4 по стр. 7)	3085,65	1592,65	1560,65
9. Чистый денежный поток стр. 3 – стр. 8	21,02	1549,02	1619,52
10. Кумулятивный чистый денежный поток	21,02	1570,04	3189,56
11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,12		
12. Коэффициент дисконтирования, $1/(1 + \text{стр. 11})^t$	0,893	0,797	0,712
13. Дисконтированный денежный поток, стр. 9 $\times$ стр. 12	18,77	1234,56	1153,09
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	18,77	1253,33	2406,42

Дисконтированный денежный поток определяется как произведение кумулятивного чистого денежного потока на коэффициент дисконтирования.

Так как при данном значении нормы дисконта (0,12) значение  $NPV > 0$ , то проект является выгодным, и может быть принят.

Следует отметить, что норма дисконта в 0,12 определена из того, что ставка по кредиту в банке составит 12 %.

На практике сроки выполнения работ обычно оказываются довольно неопределенными. При выполнении работ возможны трудности или задержки.

Для оценки риска невыполнения работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных работ рассмотрим работы, которые могут быть подвержены неопределенности. Данные работы и их характеристики представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет оптимального срока выполнения работ

Работы	Продолжительность работ по графику, дней.	Оптимистическое время выполнения работ (a), дней.	Пессимистическое время выполнения работ (b), дней.	Ожидаемое время выполнения работ (t), дней.	Дисперсия по времени выполнения работ
A	30	25	35	29	2,77
B	60	50	65	56	6,25
C	14	12	17	14	0,69
D	14	12	17	14	0,69
E	7	5	10	7	0,69
F	7	5	10	7	0,69
G	3	2	7	4	0,69
H	30	25	35	29	2,77
I,J	14	12	17	14	0,69
K	7	5	10	7	0,69
					$\sigma^2_{\text{общ}} = 16,64$
					$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 4,08$

Показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений и продолжительность выполнения операций, в данном случае разброс составит около 4 дней.

Учитывая, что продолжительность проведения работ по графику 186 дней, то при наиболее благоприятных условиях продолжительность составит 182 дня, а при неблагоприятных 190 дней.

Далее, в зависимости от количества стандартных отклонений (Z), рассчитаем вероятность отклонения по таблице нормального распределения вероятностей и определим величину риска.

Таблица 32 – Расчет оптимального срока выполнения работ

Срок реализации решения $t_i$ , дней	Количество стандартных отклонений $Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	Вероятность отклонения, $P(Z)$	Риски, в процентах
186	0	0,50	50
187	0,24	0,41	41
188	0,49	0,31	31
189	0,74	0,23	23
190	0,98	0,16	16
191	1,23	0,11	11
192	1,47	0,07	7
193	1,71	0,04	4
194	1,96	0,02	2

По данным таблицы 32 построен график распределения рисков.

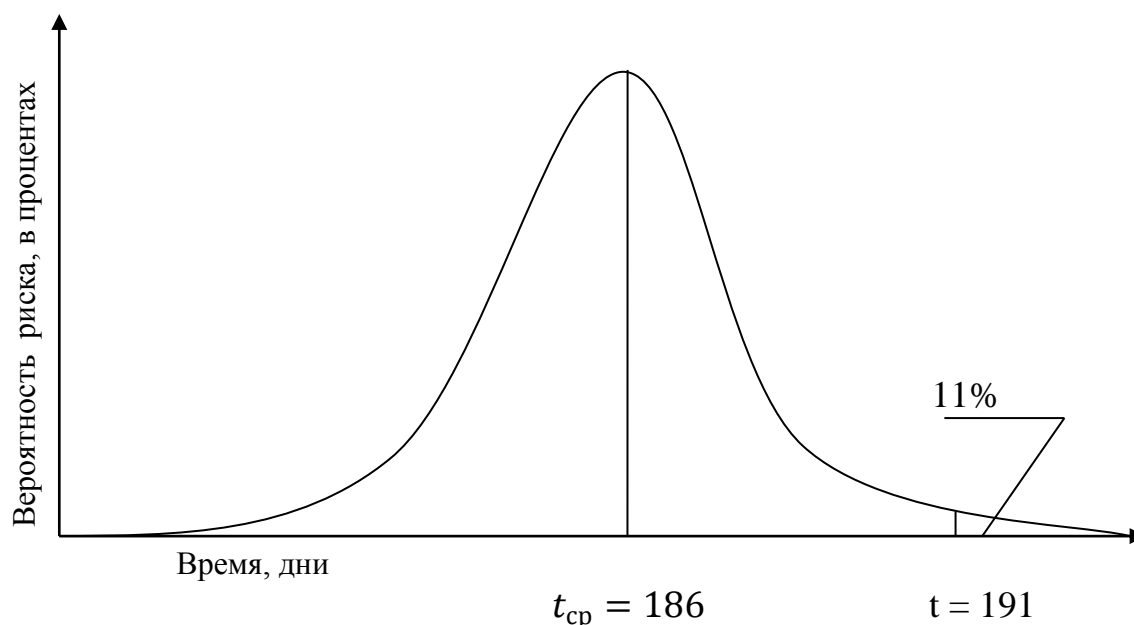


Рисунок 6 – График распределения рисков

На основе расчетов можно дать рекомендацию лицу, принимающему решение. Следует установить срок выполнения работ 191 день, риск невыполнения работ в срок составит 11 %, что является приемлемым уровнем риска.

Основной причиной появления рисков являются неопределенность (ситуация, в которой лицо принимающее решение обладает неполным объемом информации по тому или иному вопросу).

Обычно неопределенность связывают с разработкой управленческого ре-

шения, а риск – с реализацией.

В принятии решения по повышению прибыли ООО «Сеул», кроме уже исследованного временного риска существуют следующие риски: риск получения некачественных корпусов киосков, бюрократические риски, финансовые риски, форс-мажор.

Финансовый риск – заключается в вероятности потерь денежных средств, вследствие нерентабельности товара, неодобрения кредита банком, медленной окупаемости проекта. Контроль над данным риском можно обеспечить с помощью создания резервов для чрезвычайных ситуаций.

Бюрократические риски – связанные с проблемами подготовки регистрационных документов: отказе в аренде площадей под киоски, увеличение сроков рассмотрения заявлений и т.д. Для минимизации влияния данного риска ООО «Сеул» следует обратиться к нотариусу, который в свою очередь окажет услуги по грамотному составлению документов и т.д.

Риск получения некачественных корпусов киосков. Чтобы избежать этого, необходимо тщательно проанализировать организации на рынке г. Благовещенска предоставляющего подобного рода услуги, выбрать подходящего требованиям предприятия, а главное грамотно подойти к составлению договора купли-продажи, в котором будут тщательно прописаны обязанности производителя.

Форс-мажор – любые непредвиденные неблагоприятные обстоятельства, наступает, как и вследствие риска, ухудшение качества продукции, так и в результате других непредвиденных обстоятельств (снижение доходов потребителей и пр., несчастные случаи на производстве).

Временной риск был исследован ранее и составил 11 %. Для снижения вероятности данного риска к реализации управленческого решения будут привлечены соисполнители – партнеры проекта (ГК «МАРН, ООО «Юрист», ООО «Бегемот»), которые смогут ускорить процесс и снизить временной риск.

Потенциальными рисками для введения в эксплуатацию продуктовых киосков могут быть – повышение стоимости сырья и материалов, тарифов на

электро- и теплоэнергию, выход на рынок новых конкурентов, слабость персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом.

Все риски были оценены по шкале от 1 до 5 с помощью метода экспертных оценок, представленного в таблице 33.

Таблица 33 – Оценка рисков экспертным методом

Эксперты	Оценка рисков, балл				
	Бюрократические риски	Финансовые риски	Риск получения некачественных корпусов киосков	Временной риск (несоответствие с графиком проекта)	Форс-мажор
1 Директор	2	5	3	4	1
2 Зам. директора	3	4	1	5	2
3 Кладовщик	5	1	3	2	4
4 Главн. Технолог	2	4	3	5	1
5 Главн. Бухгалтер	4	1	2	5	3
6 Продавец	1	5	3	4	2
Сумма, балл	17	20	15	25	13

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными, после временного риска, являются риски связанные с проблемами регистрации новых киосков, т.е. финансовые и бюрократические риски, именно на них следует обратить особое внимание для успешной реализации управленческого решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В результате изучения теоретических основ разработки управленческого решения были рассмотрены такие аспекты как:

- технология принятия управленческих решений;
- методы принятия управленческих решений;
- факторы и пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Знание теории помогло более грамотно провести исследование во втором разделе данной бакалаврской работы и разработать искомое управленческое решение в третьем разделе работы.

Сильными сторонами ООО «Сеул» по итогам анализа являются: отлаженная технология производства, широкая номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг, квалифицированный производственный персонал, устойчивые связи с поставщиками, сформированные каналы сбыта.

Слабейшей стороной ООО «Сеул» является кризисное финансовое состояние, характеризующееся отсутствием свободных денежных средств, невозможностью вовремя и в полном объеме рассчитаться по своим обязательствам, и вытекающая из него угроза банкротства в результате длительной неплатежеспособности предприятия. Хотя в 2016 году предприятия вышло на положительную чистую прибыль.

Основной проблемой ООО «Сеул» является низкая прибыль.

Основными целями разработки управленческого решения являются увеличение прибыли и повышение имиджа предприятия.

Для того, чтобы решить проблему низкой прибыли ООО «Сеул», были рассмотрены несколько альтернатив решения данной проблемы.

Оптимальной альтернативой является совершенствование системы сбыта продукции.



Механизм разработки управленческого решения в данной работе включает в себя четыре основных составляющих реализации: производственный план, организационный план, маркетинг, финансовый план.

При осуществлении производственного плана предполагается установка 5 стационарных, произведенных на заказ, киосков в местах с наибольшим пешеходным трафиком:

- пешеходная зона в центре города (р-н ТЦ «Большой хуафу», р-н ТК «Амурская ярмарка»);
- центральный парк города;
- центральный рынок;
- центральный автовокзал.

Для реализации поставленных в данном решении целей необходимо приобрести дополнительно к имеющейся технике оборудование по оснащению киосков.

Потребность в основных фондах составит 1375 тыс. рублей.

В организационном плане изложены следующие моменты:

- с какими партнерами необходимо сотрудничать для успешной реализации управленческого решения, а именно ГК «МАРН», ООО «Бегемот», ООО «Юрист»;
- сформированы основные мероприятия и распределена ответственность между исполнителями управленческого решения с помощью матрицы RACI;
- с помощью сетевого планирования проведен расчет времени, необходимого на проведение всех работ по реализации управленческого решения, 186 дней, с учетом рисков срок выполнения работ продлен до 191 дня.

Ввиду того, что набор дополнительных кадров не требуется, изменение организационной структуры предприятия не планируется.

В разделе маркетинга описан план по рекламе и привлечению внимания к новым торговым точкам ООО «Сеул», а также подсчитаны основные расходы

для данных мероприятий, которые составили 155 тыс. рублей.

В финансовом плане определена потребность в оборотных фондах, за счет чего будет обеспечено финансирование разработанных мероприятий, приведена смета основных затрат.

Для начала производства монтажных работ по установке корпусов киосков и размещению оборудования предполагается вложить 1550000 рублей. Эти средства предприятие рассчитывает получить за счет кредита банка ПАО «Сбербанк» в рамках целевого финансирования.

На пополнение оборотных средств и приобретение основных средств планируется открытие кредитной линии в данном банке сроком до 5 лет под 12 процентов годовых.

График погашения кредита рассчитан, исходя из максимально возможных издержек, то есть применён пессимистический подход относительно расходов предприятия на обслуживание долга.

Если после первого года обслуживания кредита предприятие сможет погашать кредиторскую задолженность чаще, чем 1 раз в год, то сумма платежей по процентам может существенно уменьшиться.

Потребность в прочих инвестициях и прочем оборотном капитале принята условно, ввиду невозможности определения точных потребностей, при этом предполагается рост потребностей в оборотном капитале на 10 % ежегодно.

Для планирования прибыли предприятия принято, что прочая реализация в рассматриваемом периоде составит 5 % от общей реализации. В среднем, предполагаемый объем выручки за 3 года составит 3142 тыс. рублей в год, объем чистой прибыли составит 718 тыс. рублей в год.

При поступлении предполагаемого годового объема выручки срок окупаемости проекта составит 1,8 лет. Данное управленческое решение является выгодным, и может быть принято.

Анализ рисков методом экспертных оценок показал, что наиболее вероятными являются риски связанные с проблемами регистрации новых киосков,

т.е. финансовые и бюрократические риски, именно на них следует обратить особое внимание для успешной реализации управленческого решения.

Таким образом, основные задачи данного исследования были выполнены, цель по разработке оптимального управленческого решения повышению эффективности деятельности ООО «Сеул» достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйственного субъекта. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 301 с.
- 2 Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : Инфра-М, 2014. – 383 с.
- 3 Бикбулатова, В.А. Операционный анализ как инструмент принятия управленческих решений, касающихся затрат // Актуальные направления научных исследований в области экономики, финансового учета: от теории к практике : материалы IV Всерос. заоч. науч.-практ. конф. – Уфа, 2017. – 205 с.
- 4 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 : 27.05.2018).
- 5 Бычкова, С.М. Бухгалтерская отчетность. Возможности моделирования для принятия правильных управленческих решений / С.М. Бычкова. - М. : Эксмо, 2017. - 419 с.
- 6 Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития : страна, регион, город : Учеб. пособие. – М. : РАГС, 2014. – 205 с.
- 7 Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2016. - 334 с.
- 8 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 : 27.05.2018).
- 9 Гупалов, В.К. Управление рабочим временем. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 240 с.
- 10 Давыдов, В.М. Принципы и методы анализа стратегических управленческих решений / В.М. Давыдов, А.В. Дьяков // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики, менеджмента и образования : материалы IV

Международ. науч.-практ. конф., Саратов, 2017. – 126 с.

11 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 Международ. науч.-практ. конф. студентов и преподавателей, Москва, – М. , 2016. – 287 с.

12 Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2013. – 368 с.

13 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 : 05.06.2018).

14 Зайнуллина, С.Ф. Значение анализа при принятии управленческих решений фирмы / С.Ф. Зайнуллина, Н.В. Каштанова // Актуальные науч. исслед. в соврем. мире. – 2017. – № 11(31). – 137 с.

15 Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика / А.Т. Зуб. - М. : Форум, Инфра-М, 2017. - 400 с.

16 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).

17 Казакова, Н.А. Концепция внутреннего контроля эффективности организации : монография. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 234 с.

18 Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. - М. : КноРус, 2016. - 190 с.

19 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 : 05.06.2018).

20 Кондрашина, О. Н. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / О. Н. Кондрашина ; Акад. труда и соц. отношений. – М. : АТиСО,

2017. – 95 с.

21 Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб. : Питер, 2014. – 896 с.

22 Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. - 222 с.

23 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : Учебник – М. : Издательство «Дело», 2013. – 447 с.

24 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: 05.05.2018).

25 Лукичёва, Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 382 с.

26 Максименко, Г.Б. Менеджмент : учебное пособие – М. : Дашков и К, 2015. – 364 с.

27 Мартынович, В.И. Совершенствование организационно-экономического механизма функционирования ФПГ в России. В книге : Научная мысль и современный опыт в решении системных проблем развития - сборник научных трудов по итогам научно-исследовательской работы учёных Саратовского социально-экономического института (филиала) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» / Н.С. Яшин (отв. редактор). - 2014. – 120 с.

28 Мескон, М.Х. Основы менеджмента. - 3- е изд. / М.Х. Мескон. Пер. с англ. – М. : Дело, 2015. – 672 с.

29 Методы принятия управленческих решений / Энциклопедия производственного менеджера. [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html> (дата обращения : 01.06.2018).

30 Москвитин, Г.И. Теория менеджмента : (история управленческой мысли) : учеб. пособие. – М. : Русайнс, 2016. – 197 с.

31 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).

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

33 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 : 28.04.2018).

34 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 : 05.05.2018).

35 Осипов, К.К. Административная (классическая) школа управления : ее плюсы и минусы // Рос. наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 4 (17). – 110 с.

36 Осипова, Н.Н. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по мат. ЛП 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: 05.05.2018).

37 Пирогова, Е.В. Управленческие решения : учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 176 с.

38 Плетнев, Д.А. Разработка управленческого решения. – Челябинск, 2014. – 102 с.

39 Поршнева, А.Г. Менеджмент : теория и практика в России / Под ред. М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 528 с.

40 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 : 05.06.2018).

41 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.

42 Савчук, В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. – Москва : Огни, 2017. - 176 с.

43 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).

44 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: 05.04.2018).

45 Силкина, Г.Ю. Аналитические методы обоснования и принятия решений в экономике / Г.Ю. Силкина – М. : Экономика, 2018. – 599 с.

46 Смирнов, Э.А. Управленческие решения. – М. : ИНФРА-М, 2015 – 264 с.

47 Степаненко, Н. Роль информации в принятии управленческих решений в условиях системного кризиса // Славянский форум. — 2016. — № 1. — 245 с. URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/> (дата обращения : 05.06.2018).

48 Тонких, А. Формирование управленческих решений на основе динамических нормативов / А. Тонких, С. Ионов // Проблемы теории и практики упр. - 2014. - № 3. – 140 с.

49 Травин, В.В. Подготовка и реализация управленческих решений: Модульная программа «Руководитель 21 века». Модуль 6 / В.В. Травин. – М. : Дело, 2015. – 79 с.



50 Тухканен, Т.Н. Управленческие решения: методы принятия, организация, контроль и эффективность исполнения / Т.Н. Тухканен, С.Н. Угримова. – Ростов н/Д. : ДГТУ, 2018. – 257 с.

51 Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М. : Дело АНХ, 2015. - 240 с.

52 Фарукшина, М.А. Административная (классическая) школа управления : история и современность / М.А. Фарукшина, Л.В. Адамская // Рос. наука и образование сегодня : проблемы и перспективы. – 2017. – № 4 (17). – 95 с.

53 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : Учебник. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 465 с.

54 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты / П.В. Шеметов [и др.]. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2014. – 398 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  
Устав ООО «Сеул»