

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по повышению дохода
ООО «Тифорс»

Исполнитель студент группы 772-об	_____	Д.И. Иваненко
Руководитель зав. каф., канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части зав. каф., канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль	_____	Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

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

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

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Иваненко Дмитрий Игоревич _____.

Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Тифорс»

(утверждена приказом от 05.04.2021 № 658-УЧ)

Срок сдачи студентом законченной работы 15.06.2021

Исходные данные к бакалаврской работе: учебные пособия, материалы периодических изданий, локальные нормативные акты, данные бухгалтерской отчетности, Федеральные законы РФ.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы разработки системы управленческих решений, анализ деятельности ООО «Тифорс, разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Тифорс» _____.

Перечень материалов приложения: Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения, Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения, Бухгалтерская отчетность ООО «Тифорс» 2018 – 2020 гг _____.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна _____.

Дата выдачи задания 07.04.2021

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, доцент, кандидат эконом. наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 07.04.2021 _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 72 с., 8 рисунков, 20 таблиц, 50 источников, 3 приложения

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, SWOT-АНАЛИЗ, СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, РИСКИ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Тифорс».

Объектом исследования является деятельность предприятия ООО «Тифорс».

Лицо, принимающее решения – генеральный директор ООО «Тифорс» Ахметгараев Денис Геннадьевич.

Предмет исследования – осведомленность потенциальных потребителей о деятельности ООО «Тифорс».

Исходными материалами для написания дипломной работы послужили научные труды и учебные пособия различных авторов по теме разработки и принятия управленческих решений.

В качестве исходных данных использовались отчеты о финансовых результатах деятельности ООО «Тифорс» за 2018 – 2020 годы.

В данной работе были применены такие методы как: диаграмма Исикавы, метод простого ранжирования, анкетирование, имитационное моделирование, сетевое планирование, метод экспертных оценок и другие методы системного анализа и теории принятия управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки системы управленческих решений	7
1.1 Понятие и методы принятия управленческих решений	7
1.2 Этапы разработки управленческих решений	12
1.3 Оценка качества принятия управленческих решений	15
2 Анализ деятельности ООО «Тифорс»	22
2.1 Краткая характеристика предприятия	22
2.2 Анализ внешней среды предприятия	24
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	30
2.4 Анализ принятия управленческих решений на предприятии	38
3 Разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Тифорс»	44
3.1 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения и выбор оптимального решения	44
3.2 Механизм реализации принятого управленческого решения по повышению дохода	49
3.3 Оценка эффективности принятого решения по повышению дохода предприятия,	55
Заключение	60
Библиографический список	61
Приложение А Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения	65
Приложение Б Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения	69
Приложение В Бухгалтерская отчетность ООО «Тифорс» 2018 – 2020 гг.	72

ВВЕДЕНИЕ

Для подавляющей части предприятий основная цель деятельности – получение прибыли. Увеличение темпов роста затрат и уменьшение прибыли плохо сказывается на всем предприятии в целом. То есть, недостаток денежных средств может привести к различным последствиям для предприятия – это невыплата заработной платы, отсутствие совершенствования работы предприятия, отсутствие нововведений.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что реализация управленческих решений состоит из действия по исполнению решений, определения результатов и последствий, оценки и анализа результатов и обратной связи. Значение обратной связи определяется тем, что в конечном счете именно степень полноты реализации принятых управленческих решений обеспечивает реальные результаты и придает смысл функционирования управляющей системы. Реализация управленческих решений является наиболее трудоемким, сложным и длительным этапом процесса принятия решения.

Финансовые результаты бизнеса характеризуются суммой полученной прибыли, уровнем рентабельности. Прибыль компании получают в основном от реализации товаров, услуг, работ, а также от иных видов экономической деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка управленческого решения по повышению уровня доходов ООО «Тифорс».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- исследование деятельности предприятия методами, применяемыми при разработке управленческих решений;
- изучение теоретических аспектов процесса принятия управленческих решений;
- анализ альтернативных мероприятий по повышению доходов;
- выбор оптимального управленческого решения по повышению уровня доходности предприятия;

- оценка качества и эффективности принимаемого решения.

Объектом исследования является деятельность предприятия ООО «Тифорс».

Предмет исследования – уровень доходности деятельности ООО «Тифорс».

Лицо, принимающее решение – генеральный директор ООО «Тифорс» Ахметгараев Денис Геннадьевич.

Исходными материалами для написания дипломной работы послужили научные труды и учебные пособия различных авторов по теме разработки и принятия управленческих решений.

В качестве исходных данных использовались отчеты о финансовых результатах деятельности ООО «Тифорс» за 2018– 2020 годы.

В данной работе были применены такие методы как: диаграмма Исикавы, метод простого ранжирования, анкетирование, имитационное моделирование, сетевое планирование, метод экспертных оценок и другие методы системного анализа и теории принятия управленческих решений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие и методы принятия управленческих решений

«В управленческом решении в той или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирования широкого круга подведомственных отношений» [29, с. 118].

«Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на заключительной стадии – это выбор альтернативы руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации. Выбор выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на управляемый объект и предопределяет действия, необходимые для проведения изменений его состояния» [19, с. 73].

Управленческие решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них – это обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. «Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по вертикали, так и по горизонтали управления (если, конечно, очередное решение не направлено на кардинальное изменение всей политики развития)» [38, с. 41].

«Принятие управленческих решений – довольно непростой и важный процесс, содержащий ряд стадий, занимающий, порой, много времени и требующий создания специальных отделов» [12, с. 60]. Таким образом, к примеру, выборочное проведение исследования демонстрируют, то, что 70-80 % времени

сотрудников аппарата управления используется на подготовку, утверждение и осуществление собственных, а кроме того, поступивших сверху решений. Значимым считается и организация информативной оснащенности хода принятия управленческих решений.

Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности. При этом «руководитель, отвечающий за развитие системы, сталкивается со множеством возможных целей и со значительным числом конкурирующих способов и средств, которые могут быть использованы для достижения каждой отдельной цели. Но прежде всего требуется установить содержание задач, которые обеспечивают достижение целей» [20, с. 157]. Данные задачи могут быть изображены в виде «дерева задач».

Процесс принятия с технологической точки зрения возможно показать в виде очередности стадий и операций, обладающих между собой прямыми и обратными взаимосвязями. «Методика международного менеджмента анализирует управленческое решение как процедуру, складывающуюся из 3-х стадий: подготовка решения, принятие решения, выполнение решения» [5, с. 108].

Любое управленческое решение содержит индивидуальный определенный результат, по этой причине целью управленческой работы считается нахождение таких форм, способов, средств и инструментов, какие бы имели возможность содействовать достижению наилучшего итога в определенных обстоятельствах и условиях.

«Конечный результат работ на данном, завершающем этапе является конечным для всего рассмотренного процесса подготовки, принятия и реализации решения – полное достижение целей решения в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов» [33, с. 114].

В приведенных этапах процесса подготовки, принятия и реализации решения специально не выделены этапы сбора информации, построения моделей, выбора оценочных критериев. Все это осуществляется практически на всех эта-

пах подготовки, принятия и реализации решения. Например, «определенные оценочные критерии используются и при ранжировании проблем и целей, и при выборе альтернатив решения, и при определении степени выполнения решения и т.д.» [24, с. 127].

То же касается и использования в процессе подготовки, принятия и реализации решения определенных функций управления (организация, мотивация, контроль). Очевидно, что они должны применяться на всех этапах данного процесса.

Четкая последовательность в этапах существует редко, т.к. в той или иной степени они осуществляются параллельно.

«Обосновать и решить проблему с первого раза редко удается. Изменение в допустимых пределах ранее сформулированных целей дает возможность существенно повысить эффективность решения проблемы путем использования более эффективных средств ее достижения. Ключом к успешному решению является повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, уточнения конечных целей, разработки новых вариантов решения и т.д.» [28, с. 75].

Одним из важнейших параметров оценки управленческого решения является его тестирование, которое производится благодаря построению модели событий после принятия управленческого решения, такой метод называют имитационным моделированием. Но для уверенности в результатах принятого управленческого решения, в его значимости для предприятия и внешней среды функционирования этого предприятия всегда необходим качественный сбор и анализ всех статистических данных.

Данные должны быть собраны в отдельные группы – внутренняя среда – показатели деятельности (бухгалтерская отчетность), показатели эффективности (расчетные данные) и т.д. Внешняя среда может быть оценена только субъективно, и предполагает оценку влияния существующих политических, экономических и социальных факторов на деятельность конкретного предприятия.

Не стоит забывать, что важным фактором качества управленческого решения является его реальная осуществимость в данной конкретной ситуации. Управленческое решение, является всего лишь связующим звеном, между существующей в действительности ситуацией и показателями, которые будут достигнуты, после его реализации.

В формуле расчета эффективности принятого управленческого решения задействованы все факторы, на которые повлияет его реализация [1, с. 12-13]. Более правильным, с нашей точки зрения, является субъективная оценка – достигнута цель или нет. Важным моментом как в начале разработки решения, так на этапе его реализации и в конечном итоге при эксплуатации уже полученных результатов – это самотестирование ответственного за принятие управленческого решения. Такой процесс достигается благодаря постановке контрольных вопросов и формулирования на них кратких исчерпывающих ответов.

В ходе принятия управленческого решения необходим научный подход и использование различных наработок с использованием существующих методов и моделей. На данный момент процесс принятия управленческого решения четко структурирован и требует прохождения ряда этапов.

Методы разработки управленческого решения могут быть построены на готовых алгоритмах ведущих специалистов, таких как Д. Марча, Г. Минцберга, В. Врума и Йетона.

В представленной выпускной квалификационной работе применена модель принятия управленческого решения ограниченной рациональности Саймона.

Метод – это конкретный способ реализации решения существующей проблемы.

В научной литературе выделяют такие методы как:

- декомпозиция – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- диагностика – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ре-

сурсах.

В алгоритме процесса принятия управленческого решения присутствуют два различных подхода, одни основаны на анализе статистических данных с использованием математических способов моделирования, другие лежат в области психологии и основаны на субъективных оценках, как заинтересованных лиц, имеющих определенные познания и навыки в исследуемой области, чаще всего это представителей компании или приглашенные специалисты. Так и на оценках сторонних наблюдателей – потребителей. Субъективные оценки, как правило формируются в процессе работы в группе.

Одним из таких методов, примененных в данной работе, является метод взвешенных критериев. В состав метода входят операции:

- составляется перечень признаков решений;
- перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- по каждому признаку записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка 10;
- по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака;
- производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

При помощи метода «дерево решений» осуществляется анализ двух и более альтернативных решений, выделенных как наиболее вероятных для реализации выбранного направления действий. При его построении каждое решение оценивается по ряду параметров и выстраивается графически, для возможности наглядной оценки руководителем имеющихся альтернативных возможностей.

В практике часто применяется сетевое планирование, которое заключается в использовании математической совокупности имеющихся данных, с применением системного подхода и теории графов, для наглядного отображения алгоритмов предполагаемых событий, выраженных в изменении показателей и статистическом прогнозировании.

1.2 Этапы разработки управленческих решений

Алгоритм разработки управленческого решения состоит из ряда этапов, имеющих определенную последовательность (рисунок 1). В структуру процесса входят разработка направления, выбор наиболее перспективной альтернативы (проекта). На заключительной стадии выполняется реализация управленческого решения и его оценка.

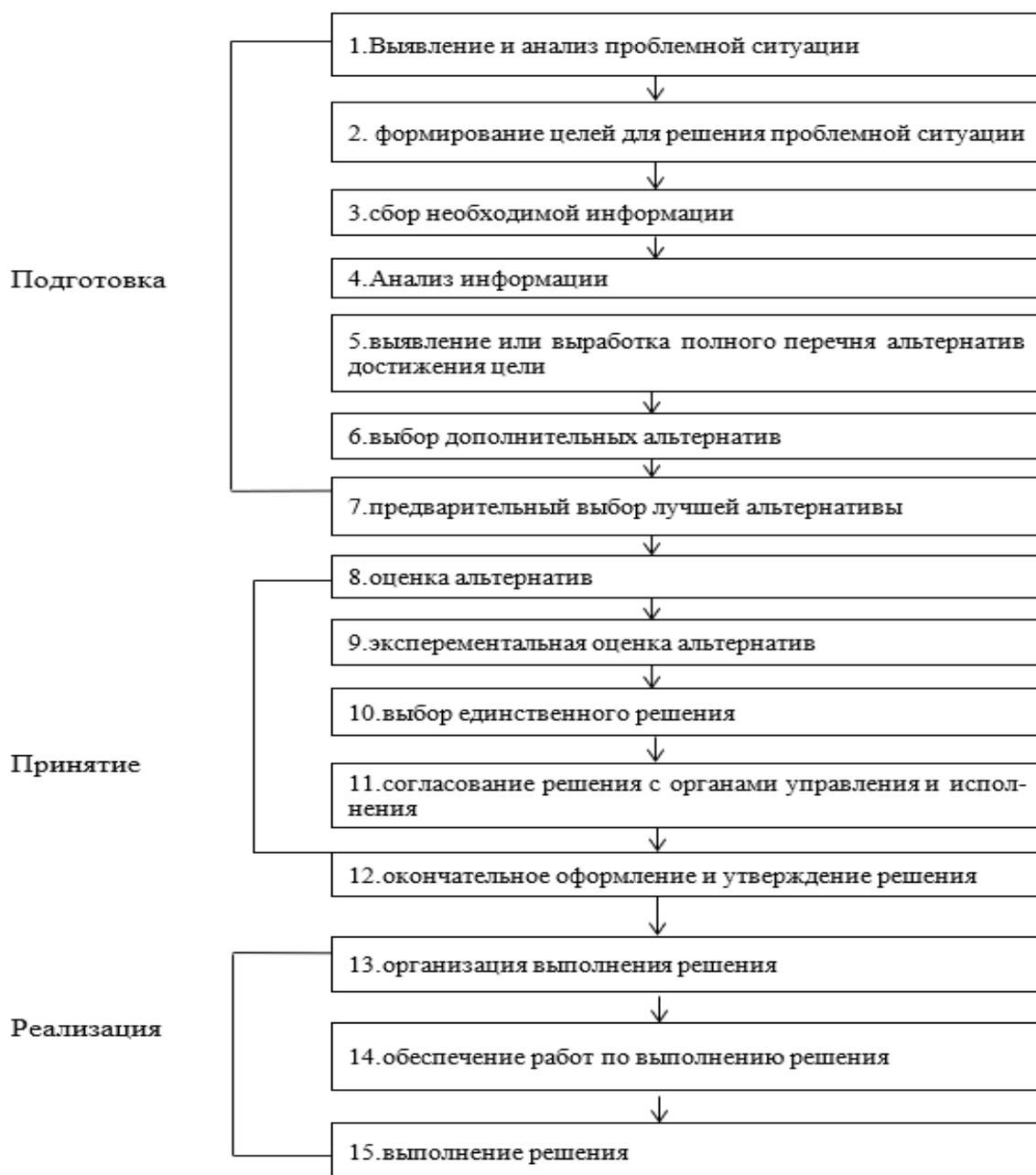


Рисунок 1 – Этапы процесса разработки управленческих решений

Процесс сбора необходимой информации – ключевой этап. Вся собранная информация должна быть проверена на достоверность и отобрана по двум критериям – необходимость и надежность.

Разработка управленческого решения включает в себя процесс подготовки, который заключается в анализе собранной статистической информации при помощи ряда маркетинговых исследований. Исследования в данном случае заключаются в оценке влияния на предприятие внешней, внутренней среды, конкурентов и потребителей. Влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Все методики и методы исследования применяются с одной целью – выявлению альтернативных направлений для принятия управленческого решения для достижения цели или реализации определенного результата.

Для определения направления, в котором следует двигаться компании в процессе ее развития, следует изучить имеющиеся результаты, их положительную, либо отрицательную динамику, сравнить со степенью развитости бизнеса ближайших конкурентов, принять во внимание миссию, с которой создана организации и тогда станет проще определить цели и задачи дальнейшего развития. При сопоставлении задач и имеющихся результатов и вытекают проблемы, которые и становятся основой для разработки управленческих решений.

У каждой выявленной проблемы имеется целый ряд альтернативных решений, которые могут быть реализованы. Но важным шагом на данном этапе является определение полного перечня имеющихся альтернативных решений для того, чтобы получить наиболее полную картину возможностей для последующих действий. Для выявления альтернатив могут быть использованы различные методики – это «мозговой штурм», метод Делфи, синектики, коллективных ассоциаций и др. В данной работе применен метод «диаграмма Исикавы». Он наиболее сжат во времени и прост в исполнении.

Приступив к отбору наилучшей альтернативы, необходимо разработать финансовый план для каждой. При выборе наиболее эффективной альтернативы учитывается целый ряд факторов, которые будут получены в результате применения того или иного направления решения. Факторы, которые учитываются,

должны быть социальными, экономическими, в ряде случаев, политическими и даже эмоциональными. Так же стоит спрогнозировать влияние полученного результата на экологическую обстановку в регионе и поведенческую реакцию потребителей. Даже реакция некоторых слоев населения, которые не являются прямыми потребителями компании должна быть учтена при отборе альтернатив, т.к. она входит в список социальных факторов и составляет общую оценку о деятельности компании.

После оценки всех альтернатив остается выбрать только наиболее выгодное решение. В данной работе альтернативы рассмотрены и отобраны с помощью метода взвешенных критериев. Далее происходит согласование решения с органами управления и исполнителями. Распределить роли и степень ответственности причастных лиц в процессе реализации управленческого решения.

Окончательное оформление и утверждение решения. Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т. д. и вступает в юридическую силу, когда его принимают.

Реализация решения:

- организация выполнения решения, т. е. происходит выполнение сроков, этапов и назначение исполнителей принятого решения;
- обеспечение работ по выполнению решения. Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения;
- выполнение решения.

На всех этапах реализации решения от ответственного лица требуется проводить мониторинг процесса, при необходимости корректировки курса.

Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

После этапа выполнения необходимо осуществить этап оценки эффективности управленческого решения. При этом оценка эффективности осуществляется дважды:

- оценка прогнозной эффективности;
- оценка фактической эффективности.

1.3 Оценка качества принятия управленческих решений

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность характеризует отношение полученного результата к затратам, социальная – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги. Часто их объединяют единым термином – социально-экономическая эффективность, который в наибольшей степени относится к оценке управленческих решений, так как они направлены на состояние и поведение людей и имеют высокое социальное значение, а их оценка только с позиций экономического эффекта не совсем корректна. В последние десятилетия растет необходимость оценки по многим управленческим решениям экологической эффективности, отражающей как положительное, так и отрицательное влияние их реализации на экологическую обстановку. Здесь, как правило, отражаются возможные затраты организации на устранение отрицательного воздействия на окружающую среду, штрафы и другие связанные с этим платежи или их экономия при положительном воздействии на окружающую среду.

Качество выражает совокупность существенных признаков, особенностей и свойств, которые отличают один предмет или явление от других и придают ему определенность. Качество результата труда продукции, услуги, инвестиционного проекта, управленческого решения и т.д. связано с понятиями «свойство» и «полезность». Свойство результата труда определяет объективные стороны без оценивания его важности для потребителя (например, технический уровень продукции, проекта), полезность – способность данного результата труда приносить пользу и удовлетворять конкретного потребителя. Отсюда, качество управленческого решения – совокупность свойств, обуславливающих его способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. В практике деятельности организаций эффективность и качество неразрывны и взаимообуславливают друг друга. Решение не может быть высоко-

коэффициентным, если оно имеет низкое качество и, наоборот, оно не может быть качественным если неэффективно, т.е. эффективность – одна из характеристик качества и качество – существенный фактор эффективности.

Эффективность и качество управленческого решения определяются всей совокупностью процессов управления, составляющих его относительно самостоятельные и взаимосвязанные в технологическом цикле этапы: разработка, принятие и реализация решений. В соответствии с этим необходимо рассматривать модификации управленческого решения – эффективности и качества теоретически найденного, принятого и практически реализованного решения.

Качество управленческого решения – это совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность и, в целом, – эффективность.

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

Настоятельные призывы повышать качество управления звучат повсеместно. Между тем воплотить это стремление в нормативные требования, конкретные показатели трудно по той причине, что сам термин «качество управления» трактуется и в науке управления и в практике весьма расплывчато, неопределенно.

Смысл понятия «качество управления» интуитивно ясен и в целом отражает уровень совершенства процессов управления. Вместе с тем применительно к управленческим работам категория «качество» нуждается в анализе не только для раскрытия сущности этой категории, но и в целях четкой структуризации и формирования конкретных путей повышения качества управления экономикой.

Попытка перевести на управление определение понятия «качество», ис-

пользуемое применительно к продукции материального производства, товарам, не приводит к успеху. Действительно, понимая качество как совокупность свойств продукта, характеризующих его способность удовлетворять потребности, связанные с назначением этого продукта, мы получаем лишь смутное представление о том, что представляет собой качество такого своеобразного продукта, как управление. Ведь управление – это не продукт, а вид деятельности, завершающийся созданием такого специфического продукта как управляющие воздействия, управленческие решения.

С другой стороны, непосредственный продукт управления представлен в виде информации, а информация удовлетворяет потребности в ней совсем иным образом, чем материально-вещественный продукт, и к тому же сама потребность в информации, производимой управлением, не может быть выражена в столь же явной форме, как потребность в продукции, товарах, услугах.

Самое главное состоит в том, что информационный управленческий продукт в виде решений, постановлений, планов, программ, законов, нормативов сам по себе не удовлетворяет и не призван удовлетворять конечные потребности людей, общества, экономики. Лишь будучи перенесенным на объект управления, побудив объект действовать нужным для субъекта управления образом, процесс управления приводит к созданию потребляемого продукта, качество которого уже можно оценить по способности удовлетворять потребности. Возникает целая цепь причинно-следственных связей: «качество управления - качество функционирования объекта управления - качество продукта, создаваемого объектом управления».

Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;

- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений (УР), могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды):

- законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;
- четкую формулировку цели – для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;
- объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;
- время разработки УР – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
- организационные структуры управления;
- формы и методы осуществления управленческой деятельности;
- методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует - методика одна, если следует за другими - иная);
- субъективность оценки варианта выбора решения (чем более неординарным является УР, тем оценка более субъективна);
- состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав

кадров и т.д.);

- систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

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

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве таковых могут быть использованы, например, балансовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, доходы по ценным бумагам, дивиденды, прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами, среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, затраты на обновление основных средств, содержание и обеспечение аппарата управления и т.п. Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки. Так, оценка эффективности простых объектов, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности сложных объектов их условно дифференцируют на более простые составляющие. На основании, рассчитанных частных оценок эффективности отдельных элементов объекта, получают возможность

выработки обобщающей оценки эффективности, учитывающей различные факторы. При этом возникает проблема определения вклада каждого из элементов в общую оценку эффективности. Она разрешается путем присвоения каждой из частных оценок эффективности соответствующего математического веса, которые могут определяться исходя из определением важности соответствующего элемента в технологии производственного процесса, их ранжированием по результатам опроса специалистов, на основании доли данного элемента в общей стоимости объекта или в общей величине затрат и т.п.

Особый интерес вызывает применение экспертных методов оценки эффективности. Они могут применяться как при наличии определенной статистической базы производственно-хозяйственной деятельности фирмы, так и на вновь создаваемом предприятии. В первом случае задача экспертов сводится к определению значимости частных оценок эффективности, во втором - к выработке согласованного мнения о возможной эффективности деятельности предприятия в новой полосе бизнеса.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п. К числу показателей эффективности относят показатели рентабельности, показатели деловой активности, а также показатели фондоотдачи и фондоемкости.

Практика финансово-хозяйственной деятельности показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству. Ведущие отечественные и зарубежные экономисты, в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений.

В общем плане под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью организации, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей. Многие экономисты высказывают мнение о том, что эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления – с другой.

При оценке качества и эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна строиться и система критериев оценки.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТИФОРС»

2.1 Краткая характеристика ООО «Тифорс»

Данное предприятие имеет организационно-правовую форму ООО – общество с ограниченной ответственностью. Таким образом, полное название предприятия есть Общество с ограниченной ответственностью «Тифорс». Предприятия специализируется на реализации автомобильных запчастей и деталей.

Реквизиты указанного предприятия:

- ИНН 2801257192;
- ОГРН 1202800003450;
- КПП 280101001;
- ОКАТО 10401000000;
- ОКПО 46983373;
- ОКТМО 10701000001;
- уставный капитал 40 000 руб.

Общество является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для, выполнения оказания услуг по доставке и реализации запасных частей и комплектующих автомобилей, в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Характеризуя указанное предприятие, следует отметить, что оно является юридическим лицом по российскому законодательству: имеет обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Указанное предприятие является юридическим лицом с момента государственной регистрации, также имеет фирменные бланки и самостоятельный баланс. Данное предприятие имеет круглую печать, содержащую его наименование на русском языке, а также штампы со своим наименованием. Имеется рас-

четный счет в г. Благовещенск.

Говоря о данном предприятии, следует сказать, что предприятие создано на основе ООО «Мост-Курьер». Так, в 2020 году в связи с эпидемиологической обстановкой в России и зарубежных странах, реализация товаров стала целесообразна через сеть Интернет с использованием бесконтактной доставке. Предприятие произвело ребрендинг на основании имеющейся интернет-платформы. Генеральным директором нового предприятия является Ахметгараев Денис Геннадьевич. Уже новое предприятие предоставило населению новые виды услуг, расширило ассортиментный перечень предлагаемых товаров. Каталог товаров можно найти на сайте: https://baza.drom.ru/vladivostok/sell_spare_parts/haby-avm-usilennye-delica-pajero.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

47.91 Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.

Дополнительные виды деятельности:

- 33.13 Ремонт электронного и оптического оборудования;
- 43.21 Производство электромонтажных работ;
- 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов;
- 46.41.2 Торговля оптовая галантерейными изделиями;
- 46.43 Торговля оптовая бытовыми электротоварами;
- 46.43.2 Торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой, и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD);
- 46.47 Торговля оптовая мебелью, коврами и осветительным оборудованием;
- 46.62 Торговля оптовая станками.

Говоря о работе на предприятии, следует сказать о работе администрирующего звена – о работе менеджера. Менеджер по продажам занимается приемом и оформлением заказов от покупателей. Доставка запасных частей производится силами отдела доставки сохранившимся от компании «Мост-Курьер», которая в настоящее время номинально продолжает свою деятельность на рынке доставки, планируется ее ликвидация как самостоятельного юридического лица.

Анализ предприятия в данном случае целесообразно производить используя показатели деятельности ООО «Мост-Курьер», в виду ранее упомянутых изменений, и реальной невозможности рассмотрения бух. отчетности в виду ее отсутствия.

2.2 Анализ внешней среды предприятия

ООО «Тифорс» осуществляет свою деятельность в отрасли внешнеэкономической торговли, а именно в области импорта товаров. Данная отрасль переживает сильный кризис из-за политической ситуации в мире и пандемии коронавирусной инфекции, поэтому целесообразно рассмотреть динамику рынка именно периода 2019-2020 гг. По итогам 2019 года объем российского импорта составил 244,3 млрд долл. США (рост на 2,6% в годовом выражении). В I квартале 2020 года, несмотря на начало распространения коронавирусной инфекции в странах – торговых партнерах России импорт товаров увеличился на 0,4% в годовом выражении. Во II квартале 2020 г. ввиду ослабления курса рубля, падения стоимости энергоносителей, в частности нефти, и вынужденных карантинных ограничений импорт России сократился на 12,5% в годовом выражении, наибольший спад пришелся на апрель 2020 г., когда импорт снизился на 19,8% в годовом выражении и 13,2% к предыдущему месяцу. В мае 2020 г., несмотря на сохранение отрицательной динамики импорта, падение замедлилось до 12,6% в годовом выражении и 0,5% к апрелю 2020 г. По итогам первого полугодия совокупный стоимостной объем импорта составил 105,8 млрд долл. США, что ниже показателя предыдущего года на 6,4%. За 2020 год импорт – 239,7 млрд долларов (94,2%). Сальдо торгового баланса оставалось положительным, в 2019 году оно составило 165,3 млрд долларов США и 92,0 млрд в 2020 году (сократилось на 44%).

В связи со сложившейся ситуацией большинство внешнеэкономических торговых компаний терпит большие убытки, пытаются снизить издержки и повысить качество путем внедрения новых технологий. Без использования новых технологий сегодня не обойтись в любой отрасли – это является одним из основных трендов, которые будут формироваться на рынке внешнеэконо-

мической деятельности. Так же пандемия повлияла не только на внешнеэкономические торговые компании, но и на их партнеров. По данным Ассоциации компаний розничной торговли, количество предприятий розничной торговли сократилось почти на треть, что говорит о потере потребителей для внешнеэкономических торговых компаний. Соответственно для каждой внешнеэкономической торговой организации встает наиболее остро вопрос привлечения новых клиентов, создавая еще один основной тренд на рынке внешнеэкономической деятельности - организация массовых рекламных компаний.

После проведенного анализа отрасли и рассмотрения трендов развития рынков внешнеэкономической деятельности, стоит рассмотреть возможности и угрозы для ООО «Тифорс», для этого необходимо провести PEST-анализ.

Таблица 1 – PEST-анализ ООО «Тифорс»

Группы факторов i	Значимость	Факторы (ij)	Оценка факторов			Сила действия	
			- 5	Pij	+ 5	опасности	возможности
Потребители	4	1.1 Общественные потребности	уменьш.	+ 1	увелич.		+ 4
		1.2 Доходы различных социальных групп	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		1.3. Динамика спроса и предложения	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 8
		1.4 Жизненный цикл спроса	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 8
Поставщики	3	2.1 Цены на факторы производства	повыс.	- 2	сниж.	- 6	
		2.2 Уровень предложения на рынке рабочей силы	уменьш.	+ 3	увелич.		+ 9
		2.3. Тарифы на энергоресурсы	повыс.	- 4	сниж.	- 12	
Профсоюзы	1	3.1 Активность профсоюзов в защите прав трудящихся	выс.	+ 1	низк.		+ 1
Законы и государственные органы	4	4.1 Разделение полномочий федеральных и региональных органов власти	ухудш.	- 1	улучш.	- 4	
		4.2 Способ действия и организации предприятия	ухудш.	+ 1	улучш.		+ 4
		4.3 Правоотношения в хозяйственной деятельности	ухудш.	+ 1	улучш.		+ 4

Продолжение таблицы 1

Конку- ренты	2	5.1 Формы рынка в заинтересо- ванной сфере деятельности	ухудш.	- 2	улучш.	- 4	
		5.2 Интенсивность конкуренции	увелич.	- 2	уменьш.	- 2	
		5.3. Вероятные шаги конкурента и возможные изменения страте- гии	ухудш.	- 2	улучш.	- 4	
		5.4 Уязвимость конкурентов	ухудш.	- 1	улучш.	- 2	
		5.5 Ответные меры со стороны конкурентов	ухудш.	- 1	улучш.	- 2	
НТП	3	6.1 Возможности новых техно- логических разработок	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
		6.2 Темпы обновления техноло- гии	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
		6.3 Уровень технологии конку- рентов	увелич.	- 2	уменьш.	- 6	
		6.4 Состояние системы развития	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
Состоя- ние эконо- мики	4	7.1 Темпы инфляции и деин- фляции	увелич.	- 1	уменьш.	- 4	
		7.2 Уровень занятости населе- ния	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		7.3 Бюджетный баланс	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		7.4 Стабильность курса рубля	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
Социо- культур- ные фак- торы	2	8.1 Условия жизни различных социальных групп	увелич.	-3	уменьш.	-6	
		8.2 Имидж организации в обще- стве	уменьш.	+ 4	Увелич.	- 4	+ 8
			увелич.	- 1	уменьш.		
		8.3 Социальная напряженность в обществе					
		8.4. Движение в защиту прав по- требителей	уменьш.	0	увелич.		0
Полити- ческие факторы	3	9.1. Жесткость государственно- го регулирования экономики	уменьш.	+ 1	увелич.		+ 3
		9.2. Льготы и свободные эконо- мические зоны	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.3. Антимонопольная политика	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.4. Таможенная политика	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.5. Инвестиционная политика	уменьш.	- 2	увелич.	- 6	
		9.6. Политика приватизации	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
Между- народное окруже- ние	1	10.1. Возможности и ограниче- ния, вызванные деятельностью международных и региональ- ных организаций	уменьш.	0	увелич.		

Продолжение таблицы 1

	10.2. Изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков	увелич.	0	уменьш.		
	10.3. Зарубежные стратегии защиты или расширения предприятия или отраслей	увелич.	0	уменьш.		

Итоги оценки внешних опасностей и возможностей можно выразить через силу воздействия групп факторов (таблица 2).

Таблица 2 – Сила воздействия групп факторов

Факторы	Угрозы	Возможности
1 Потребители	- 8	+ 20
2 Поставщики	- 18	+ 9
3 Профсоюзы	0	+ 1
4 Законы и государственные органы	- 4	+ 8
5 Конкуренты	- 14	0
6 НТП	- 6	+ 18
7 Состояние экономики	- 28	0
8 Социокультурные факторы	- 10	+ 8
9 Политические факторы	- 18	+ 3
10 Международное окружение	0	0

По результатам оценки внешней среды выявлено, что наибольшие возможности предприятию представляется со стороны потребителей, оценка запросов потребителей и выпуск продукции, соответствующей этим запросам – основная возможность для эффективного развития.

Наибольшую опасность для предприятия представляет нестабильная экономическая ситуация в стране, повлиять на которую не представляется возможности.

Важным направлением исследования организации является анализ конку-

рентоспособности реализуемых им товаров, который осуществляется путем сопоставления его потребительских свойств, цены, издержек производства, с аналогичными показателями продукции конкурирующей фирмы (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Тифорс»

Показатели	ООО «Тифорс»				ООО «Форвард 28»				СПК «Тюнинг-дром»			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент	3	2	3	2,6	2	3	3	2,6	2	1	2	1,6
Цена	3	2	3	2,6	2	2	2	2	2	2	2	2
Внешний вид товаров	3	3	2	2,6	3	2	2	2,3	1	2	3	2
Качество	3	2	3	2,6	2	3	2	2,3	1	2	2	1,6
Сервис	3	2	2	2,3	2	2	2	2	2	3	2	2,3
Месторасположение	3	2	1	2,7	2	1	2	1,6	3	3	3	3
Реклама	3	1	1	1,6	2	1	1	1,3	2	2	2	2

Построим радиальную диаграмму на основании данных и определим, какой из предприятий конкурентоспособен (рисунок 2).

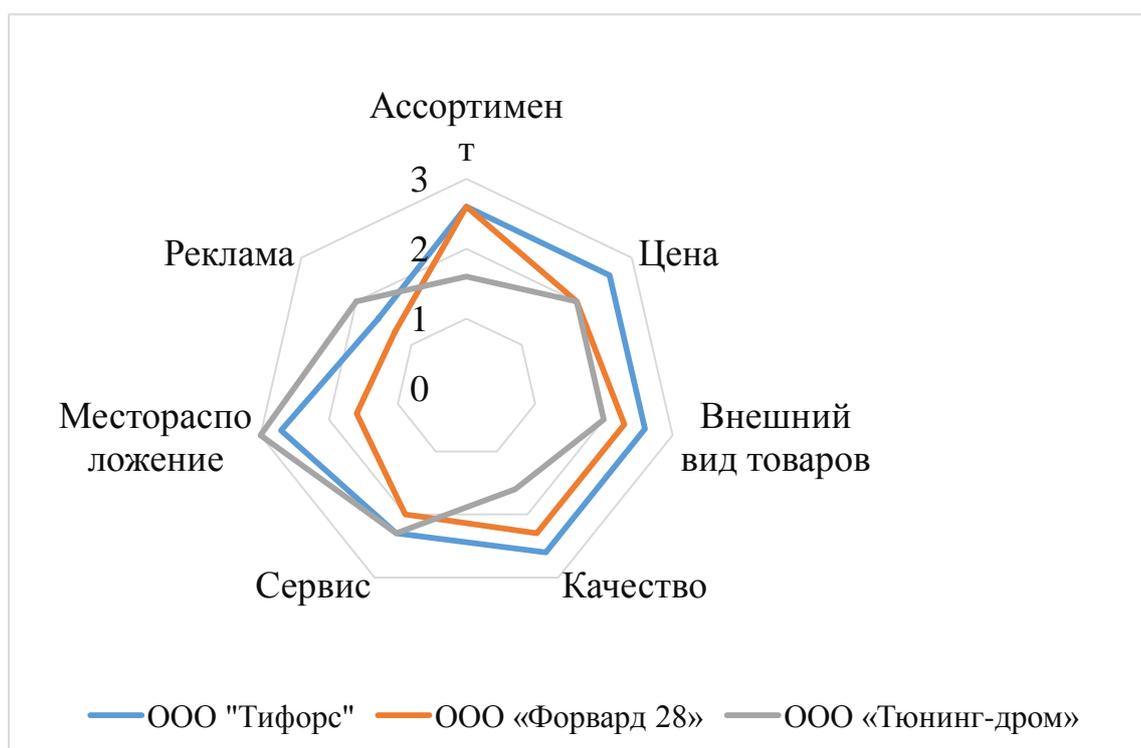


Рисунок 2 – Конкурентоспособность ООО «Тифорс»

Вывод: конкурентным преимуществом ООО «Тифорс» является качество обслуживания, удобное расположение предприятия вблизи города Благовещен-

ска и с выходом на основные транспортные и железнодорожные маршруты, широкий ассортимент товара, цены ниже конкурентов. Основные конкуренты исследуемого предприятия имеют преимущества по таким критериям как реклама продукции.

Далее произведем анализ по методике П. Портера (5 сил) - таблица 5.

Таблица 4 – Матрица 5 сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке. Товары заменители запасных частей отсутствуют, но существует дифференциация по цене и производителю
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является быстроразвивающимся. Есть возможность полного сравнения товаров/услуг разных фирм. Есть ограничения в повышении цен на услуги в связи с высокой конкуренцией.
Угроза со стороны новых компаний	Высокий	Высок риск входа новых компаний. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков

Таким образом, для компании общий риск для развития довольно высокий.

Следовательно, можно сделать вывод, что наиболее вероятными методами конкурентной борьбы для ООО «Тифорс» являются:

- всемерное снижение издержек;
- необходим упор на отличительные положительные характеристики поставляемой продукции (качество, цена);
- улучшение рекламной кампании

Чтобы лучше планировать операции предприятия, предвидеть изменения емкости рынков и вовремя перераспределять ресурсы, необходимо анализировать общественные потребности, изучать модели потребительского спроса, ди-

намику спроса и предложения, расширять глубину ассортимента поставляемой продукции, учитывать доходы различных социальных групп и т.п.

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

Каждая фирма, выступая на рынке, разрабатывает свою систему целей, которая закладывается в основу маркетинговой стратегии. Выделяются конечные цели (обычно это или захват некоторой доли рынка или сбыт какого-то объема товара, или получение определенной суммы прибыли) а также промежуточные задачи.

Достижение целей обуславливает развитие фирмы, ее коммерческий успех, место, которое она займет на рынке. Задачи представляют собой средства, обеспечивающие возможность достижения конечных целей.

Для того, чтобы определить цели и задачи дальнейшего развития требуется проведение анализа текущей деятельности, для выявления сильных и слабых сторон предприятия. Основные показатели коммерческой деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Объем реализации услуг ООО «Тифорс» за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Показатель, тыс. руб.			Изменение показателей			
				2019/2018		2020/2019	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное изменение (+;-)	Темп прироста, %	Абсолютное изменение (+;-)	Темп прироста, %
Объем реализации запасных частей	7813	3044	3452	-4769	-61	408	13,4
Объем реализации услуг по доставке грузов	24009	26319	1030	2310	9,6	-25289	-96
Итого	31822	29363	4482	-2459	-7,7	-24881	-84,7

Как можно видеть из приведенных показателей, в 2019 году у предприятия снизился объем реализованных услуг на 7,7 %, при этом большую часть снижения составила реализация запасных частей: сократилась на 61% по сравнению с предыдущим годом, а реализация услуг по доставке грузов выросла на 9,6 %. А в 2020 году общий объем реализации услуг по сравнению с 2019 годом сократился на 84,7 %, при этом объем реализации услуг по доставке грузов сократил-

ся на 96,09 %, а объем реализации запчастей вырос на 13,4 %.

Вслед за объемами реализации сократился и доход организации, более наглядно динамика дохода отображена на рисунке 3:

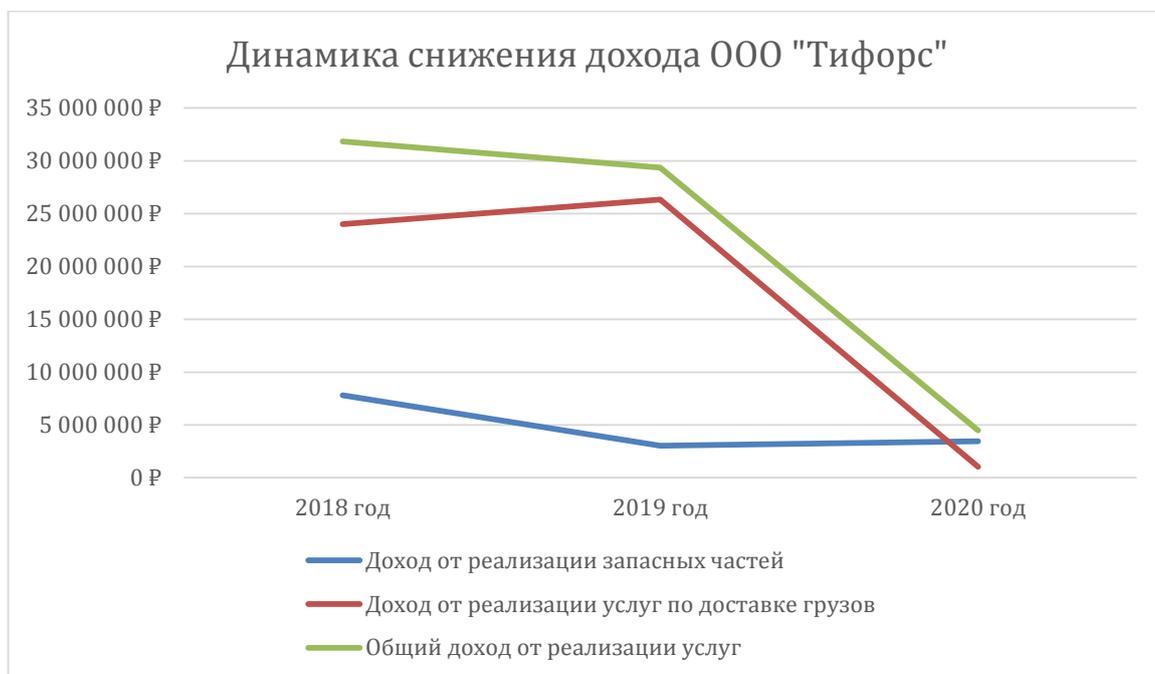


Рисунок 3 – Динамика снижения дохода ООО «Тифорс»

Для того, чтобы понять причину такой динамики, следует рассмотреть, как изменялось количество клиентов в этом же периоде.

Таблица 6 - Клиентская база ООО «Тифорс» за период 2018 – 2020 гг.

Клиенты	Значение показателя			Изменение показателей					
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019		2020/2018	
				Абсолютное изменение	Темп прироста %	Абсолютное изменение	Темп прироста %	Абсолютное изменение	Темп прироста %
Предприятия малого и среднего бизнеса	12	9	3	-5	-25	-6	-33,3	-9	-75
Интернет-магазины	16	13	6	-4	-18,8		-46,2	-10	-62,5
Частные лица	723	693	689	-30	-5	-3	-0,6	-34	-4,7

Исходя из данных видно, что за период пандемии организация потеряла среди своих клиентов 75% предприятий малого и среднего бизнеса и 62,5% интернет-магазинов, при этом количество частных лиц, которое является клиентами ООО «Тифорс», почти не изменилось. Предприятия малого и среднего бизнеса и интернет-магазины являются главными потребителями ООО «Тифорс», которые формируют объемы реализации услуг и доходы компании. Причиной такой большой потери клиентов является пандемия коронавирусной инфекции, т.к. большая часть договоров с предприятиями-партнерами и интернет-магазинами расторгнуты по причине их ликвидации в следствии кризиса, вызванного пандемией, следовательно организации необходимо принять меры по привлечению новых клиентов.

Для того, чтобы разобраться в остальных причинах, которые повлекли отрицательную динамику дохода необходимо рассмотреть сильные и слабые стороны организации, одним из самых лучших способов анализа сильных и слабых сторон организации является SWOT-анализ, который позволяет наглядно показать наиболее вероятные угрозы и возможности.

Таблица 7 – SWOT-анализ для ООО «Тифорс»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Длительное нахождение на рынке; 2. Низкая себестоимость бизнеса, отсутствие необходимости в помещениях, продавцах и т.д. 3. Наличие собственной доставки; 4. Наличие материальных ресурсов для дальнейшего развития; 5. Хорошая репутация на рынке.	1. Низкая узнаваемость бренда; 2. Низкий уровень инновационности; 3. Отсутствие четкой рекламной кампании; 4. Низкое качество доставки; 5. Высокие цены.
Возможности	Угрозы
1. Высокий потенциал на других рынках. 2. Повышение узнаваемости бренда за счет рекламной деятельности; 3. Цифровая революция и лучшее использование технологий – организация глобальной интернет-площадки; 4. Выход на рынки других регионов; 5. Расширение ассортимента.	1. Конкуренция со стороны развитых брендов с более низкими ценами; 2. Повышение цен на топливо приведет к отказу от собственной доставки; 3. Эпидемиологическая ситуация может развернуться и сообщение с поставщиками и заказчиками может быть прекращено.

Из данного анализа видно, что спад дохода ООО «Тифорс» могли вызвать следующие причины:

- Низкая узнаваемость бренда;

- Низкий уровень инновационности;
- Отсутствие четкой рекламной кампании;
- Низкое качество доставки;
- Высокие цены.

Стоит отметить, что организация может использовать одну из своих сильных сторон – «наличие материальных ресурсов для дальнейшего развития» в качестве инвестиций необходимых для устранения своих слабых сторон.

Линейно-функциональная структура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Структура управления организации ООО «Тифорс» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура управления ООО «Тифорс»

ООО «Тифорс» возглавляет генеральный директор, назначаемый на должность Общим собранием учредителей сроком на 5 лет. Генеральный директор является исполнительным органом Общества.

Исполнительный орган решает все вопросы деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания учредителей.

Генеральный директор:

- без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы во всех организациях и предприятиях;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- может возлагать часть своих полномочий на любого работника Общества на время своего отсутствия по болезни, ввиду командировки или при других аналогичных обстоятельствах;

- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- заключает договора, распоряжается имуществом Общества;

- утверждает штаты, должностные инструкции и другие документы;

- определяет перечень сведений, составляющих коммерческую тайну;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Уставом к компетенции общего собрания участников Общества.

Исполнительный директор:

- исполнительный директор относится к категории руководителей;

- исполнительный директор назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора;

- исполнительный директор подчиняется непосредственно генеральному директору;

- на время отсутствия исполнительного директора его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

На должность исполнительного директора назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование, стаж управленческой работы в соответствующей области не менее трех лет.

Исполнительный директор выполняет следующие должностные обязанности:

- организует работу и эффективное взаимодействие производственных

единиц и структурных подразделений компании;

- участвует в разработке стратегии развития компании;
- проводит оперативный финансовый и экономический анализ деятельности компании и подразделений;
- организует, отслеживает и отвечает за выполнение всех приказов генерального директора;
- работает над совершенствованием системы мотивации (вознаграждения) работников фирмы и отвечает за ее реализацию;
- отвечает за соблюдение трудовой дисциплины, выполнение приказов и распоряжений;
- отвечает за правильную организацию делопроизводства в фирме, юридическую и экономическую проработку договоров, контрактов, соглашений и пр.;
- составляет оперативные планы (месячные и декадные) компании и утверждает их у генерального директора;
- контролирует деятельность подразделений по выполнению утвержденных планов;
- выявляет и устраняет самостоятельно и с руководством недостатки в работе компании;
- выполняет отдельные служебные задания и поручения генерального директора.

Финансовый директор:

Подчиняется генеральному директору. Назначается на должность генеральным директором. Уровень образования – высший.

Основные должностные обязанности финансового директора:

- управление финансовыми потоками предприятия;
- контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов;
- контроль доходов и обеспечение фирмы финансами (в том числе и кредитными);

- налоговое планирование;
- формирование и стратегическое планирование финансовой политики компании;
- обеспечение экономической безопасности;
- анализ и снижение возможных финансовых рисков;
- контроль ведения деятельности предприятия в соответствии с действующим законодательством;
- проведение финансово-экономического анализа сделок компании;
- подготовка финансовой отчетности.

Бухгалтер:

Главный бухгалтер находится в подчинении Финансового директора. Требования к образованию – высшее. Бухгалтер, в соответствии с распределением прав и обязанностей, должностными инструкциями и иными внутренними документами Компании, несет ответственность за:

- осуществление бухгалтерского учета и отчетности на предприятии;
- формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;
- оказание методической помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа;
- обеспечение составления экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;
- контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации;
- произведение начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения;
- расчеты всех видов выплат работникам предприятия;

- оптимизация бухгалтерского учёта.

Менеджер по продажам:

- выполнять план продаж;
- анализировать и систематизировать клиентскую базу;
- участвовать в организации и проведении выставок;
- контролировать внешний вид, состояние рабочих мест и дисциплину;
- решать рекламационные вопросы по товару с клиентами, составлять необходимую документацию;
- устанавливать и контролировать отпускные цены, разрабатывать ценовую политику;
- осуществлять подбор сотрудников отдела;
- организовать эффективную работу сотрудников.

Диспетчер компании:

- подчиняется исполнительному директору;
- осуществляет координацию и распределение заказов, маршрутов доставки;
- отвечает на вопросы клиентов о состоянии груза и сроках доставки;
- ведет отчетность по исполнению заказов и расходу топливных ресурсов, пробегу транспорта.

Взаимодействие с трудовым коллективом: формирование коллективного договора: регулирование трудовых конфликтов: информационное обеспечение.

Мотивация трудовой деятельности:

- разработка и реализация форм морального и материального стимулирования работников предприятия;
- разработка и реализация направлений мотивации персонала.

Оплата труда персонала:

- формирование средств на оплату труда в зависимости от результатов работы предприятия и подразделений;
- работа по внедрению передовых форм организации труда, анализ эффективности использования персонала;

- разработка и внедрение часовых тарифных ставок, положений об оплате труда, норм выработки, норм времени и расценок.

Стимулирование персонала - материальное и нематериальное стимулирования труда.

Методы управления персоналом: административные, экономические, социологические, психологические.

Что касательно организации самой работы предприятия, то полный цикл организации работ представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Полный цикл организации работ в ООО «Тифорс»

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Клиент звонит или оставляет заявку через форму на сайте	ООО «Тифорс» связывается с клиентом и уточняет детали	Заключается договор и выставляется счет	Клиент оплачивает покупку	ООО «Тифорс» доставляет товар до клиента

Менеджер обрабатывает все поступающие заявки покупателей на сайте, используя программу 1С «Предприятие» В стоимость услуги включается стоимость погрузки и разгрузки товара, расход топлива и т.д.

В таблице 9 представлены данные об объемах используемых материалов и представлен перечень основных поставщиков ООО «Тифорс».

Таблица 9 – Объемы используемых материалов и перечень их поставщиков ООО «Тифорс»

Виды материальных ресурсов	ед. изм.	Объем поставок в год	Основные поставщики
Бланки строгой отчетности	уп. (100 шт.)	36	ООО «Буквица»
Упаковочные материалы	тыс.руб.	1 002	ООО «Амурская тара»
Горюче-смазочные материалы	т	220 - 250	ОАО «Лукойл-Интер-карт»»

2.4 Анализ принятия управленческих решений на предприятии

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

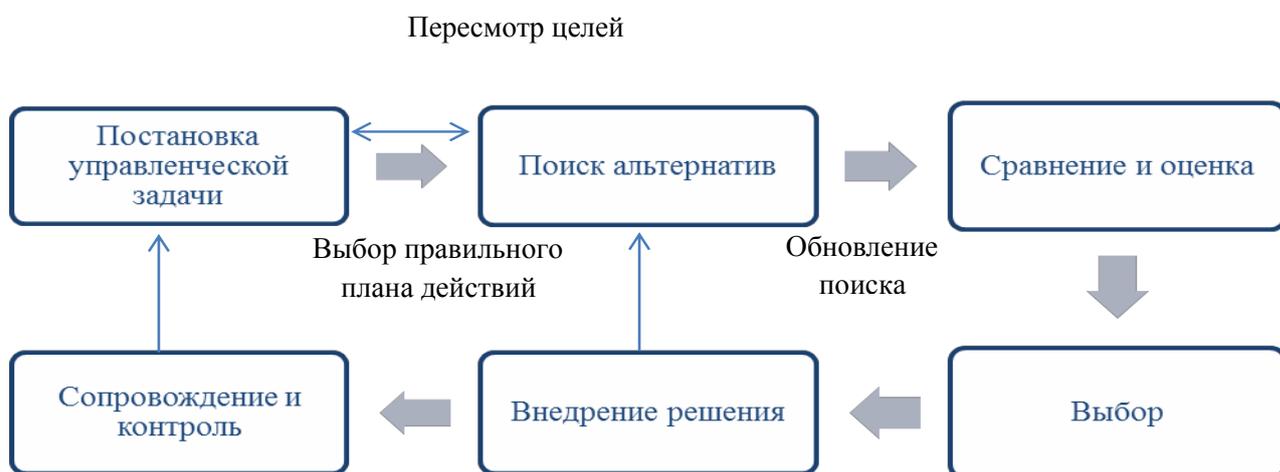


Рисунок 5 – Процесс принятия управленческого решения

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

После того как проблема или возможность привлекла внимание руководства ООО «Тифорс», требуется разобраться в специфике ситуации.

Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды ООО «Тифорс» с целью получения необходимой информации, использующейся затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев.

Выбор. Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени со-

ответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов.

Диаграмма Исикавы или причинно-следственная диаграмма (иногда ее называют диаграмма «рыбья кость») – применяется с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поиск первопричины.

Диаграмма Исикавы, построенная по проблеме низкого объема доходности изображена на рисунке 6.

Анализ проблемы с помощью диаграммы Исикавы продемонстрировал, что возможными причинами снижения доходов могут быть: высокие цены, низкий уровень инновационности, низкая качество доставки, низкая узнаваемость бренда.

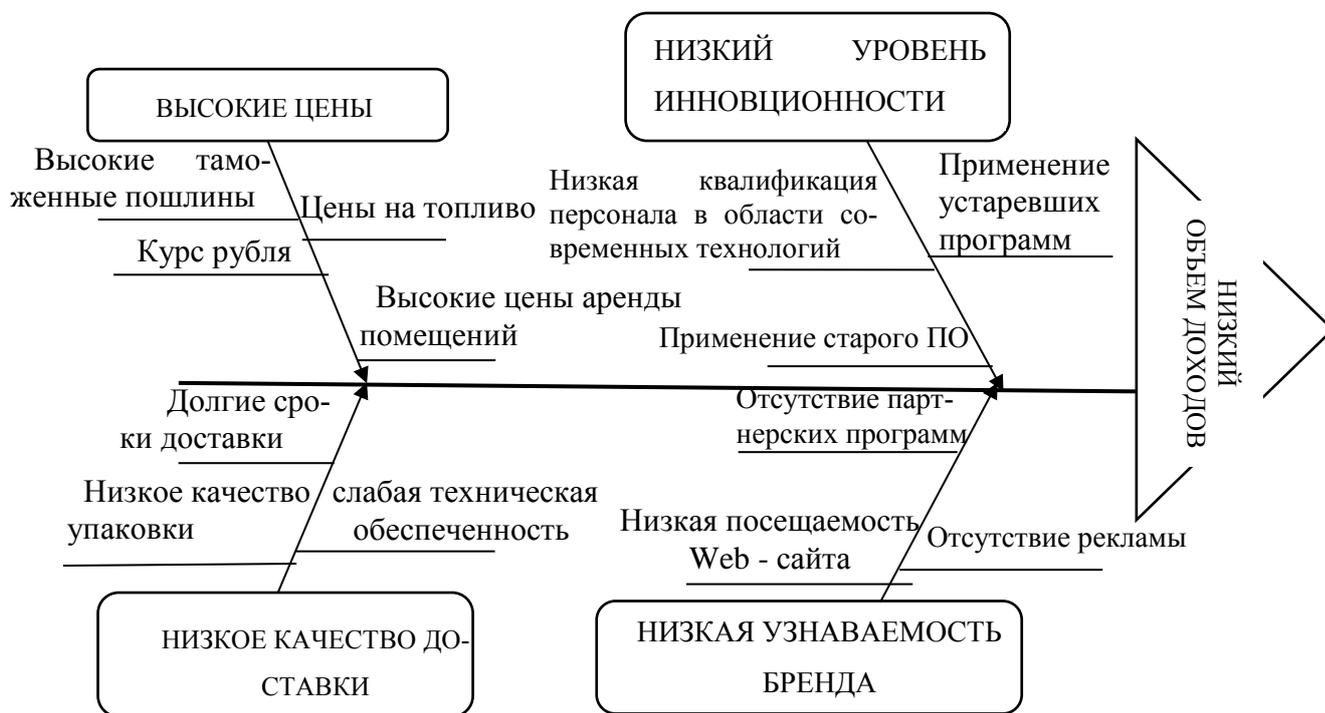


Рисунок 6 – Взаимосвязи между проблемой и причинами

Следующим методом, применяемым для изучения проблемы и выбора основной причины снижения дохода, является метод экспертных оценок. Экспер-

там было предложено проставить ранги для ряда причин, влияющих на объемы дохода предприятия. В группу экспертов вошли сотрудники ООО «Тифорс»:

- Генеральный директор Ахметгараев Д.Г. (высшее образование по направлению мировая экономика)
- Финансовый директор Захаров В.В. (высшее образование по направлению финансы)
- Исполнительный директор Лобов В.А. (высшее образование по направлению менеджмент)
- Менеджер по продажам Аникина С.А. (высшее образование по направлению торговое дело)

К причинам, влияющим на уровень доходов предприятия, относятся:

- высокие цены;
- низкая узнаваемость бренда;
- низкий уровень инновационности;
- низкое качество доставки.

Результаты метода экспертных оценок приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Экспертная оценка причин рассматриваемой проблемы

Эксперты	Причины				Сумма рангов
	высокие цены	низкая узнаваемость бренда	низкий уровень инновационности	низкое качество доставки	
Генеральный директор	5	3	4	3	15
Финансовый директор	4	3	5	3	15
Исполнительный директор	5	3	4	3	15
Менеджер по продажам	3	2	5	5	15
Сумма рангов	17	11	18	14	60

Также был рассчитан коэффициент конкордации для выявления степени согласованности экспертов. Для расчета коэффициента конкордации была вычислена средняя сумма, алгебраическая разница между суммой рангов и сред-

ней суммой, сумма квадратов алгебраических разностей. Расчетные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование показателя	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
Высокие цены	15	2	4
Низкая узнаваемость бренда	15	-4	16
Большое количество конкурентов	15	3	9
Низкое качество доставки	15	-1	1
Итого	-	-	30

Если мнения экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален по формуле:

$$K=K \max = (1/12) m^2 \times (n^3 - n) = 80.$$

Тогда коэффициент конкордации равен:

$$K \text{ кон} = K / K \max = 30 / 80 = 0,38.$$

Исходя из результатов, можно сделать вывод, что наиболее важной причиной, оказывающей влияние на спад дохода, является низкая узнаваемость бренда, следующим по важности фактором является низкий уровень инновационности. Коэффициент конкордации принимает значение 0,38, что свидетельствует о высокой степени согласованности среди экспертов.

Как отмечалось ранее, наиболее важным фактором в вопросе повышения дохода является узнаваемость бренда. Для выявления степени влияния узнаваемости бренда на уровень доходности, было проведено имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей.

Для исследования были введены переменные и дискретные значения следующих переменных:

1) X_1 – осведомленность о деятельности ООО «Тифорс»:

- неосведомлен (нет);

- осведомлен (да).

2) X_2 – отзыв о компании:

- отрицательный;

- нейтральный;

- положительный.

3) X_3 – обращение за необходимой услугой к конкурентам:

- обращение (да);
- не обращение (нет).

Для каждого дискретного значения были заданы соответствующие случайные числа, представленные в таблице 1 приложения А. Результаты имитационного моделирования поведения потенциального потребителя представлены в таблице 2 приложения А.

Исходя из имитационного моделирования можно сделать вывод, что не знают о деятельности ООО «Тифорс» 53 % потенциальных потребителей. В то же время 17 % потребителей, зная о предприятии и имея нейтральный отзыв, все-таки предпочли обратиться к конкурентам, в конечном итоге, предприятие лишается 70 % потребителей.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ДОХОДА ООО «ТИФОРС»

3.1 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения и выбор оптимального решения

В результате проведенной аналитики было установлено, что на снижение доходов ООО «Тифорс» влияют такие причины как: высокие цены, низкое качество доставки, низкая узнаваемость бренда, низкий уровень инновационности. Далее, используя метод экспертных оценок, было выявлено, что наибольшее влияние на доход оказывает проблема низкой узнаваемости бренда. Поэтому в данной главе будут предложены управленческие решения, которые способствовали бы устранению данной проблемы.

Низкая узнаваемость бренда говорит малоэффективной маркетинговой системе, соответственно для повышения узнаваемости необходимо повысить ее эффективность. Наиболее подходящей стратегией является маркетинговая стратегия роста путем активизации имеющихся возможностей, которые были выявлены путем SWOT-анализа (таблица 7), а именно наличие собственных материальных ресурсов для дальнейшего развития, что говорит о возможности повышения эффективности маркетинговой системы, но поскольку компания испытывает сильный кризис из-за пандемии, инвестировать ранее накопленные средства необходимо постепенно, внедряя отдельные концепции в маркетинговую систему.

Т.к. выявленная проблема напрямую связана с рекламой, так же учитывая сильное снижение клиентской базы (таблица 6), необходимо рассмотреть наиболее эффективные рекламные кампании, что и будет являться альтернативами. Перед тем как подобрать альтернативы необходимо определиться на кого именно будет нацелена реклама, т.е. определить целевого потребителя.

При анализе клиентской базы (таблица 6) было выявлено, что наиболее сильно снизилось количество таких клиентов как: предприятия малого и среднего бизнеса и интернет-магазины. Эти клиенты и являются главными потребителями основной услуги ООО «Тифорс» - доставки грузов из Китая, следова-

тельно, потеряв большую часть этих клиентов, организация потеряла большую часть доходов. Исходя из этого целесообразно нацелить рекламу именно на этого потребителя.

Исходя из выбора целевого потребителя, были рассмотрены следующие альтернативные варианты управленческого решения:

- привлечение рекламного агентства для организации наружной рекламы;
- введение фирменного логотипа;
- организация рекламной кампании в интернет - ресурсах;
- введение новой партнерской программы;
- оставить все как есть.

Перед тем как оценить альтернативы, стоит рассмотреть таблицу отображающую вероятность благоприятного воздействия рекламы, составленную на основе результатов исследований Н. А. Назайкина [42, с. 57].

Таблица 12 – Результаты эффективности маркетинговых продвижений

Вид рекламы.	Вероятность успешного привлечения потребителей, %.
Наружная реклама	50%
Продвижение логотипа организации	40%
Реклама в интернет - ресурсах	85%
Реферальные программы	65%

Разберем каждую альтернативу подробнее:

Привлечение рекламного агентства предлагается с целью организации наружной рекламы, повлечет следующие затраты:

- реклама на билбордах – 300 000 руб.;
- реклама на транспорте – 50 000 руб.;
- разработка дизайна рекламы – 5000 руб.;
- печать баннеров – 30 000.

В совокупности расходы составят 385 000 рублей. Различные маркетинговые исследования показывают, что применение наружной рекламы в среднем увеличивает доход на 15%, в абсолютном значении доход составит 672 300 руб-

лей, данная реклама эффективна в 50% случаев.

Вторая предложенная альтернатива – введение фирменного логотипа. Данная альтернатива предполагает разработку логотипа ООО «Тифорс», нанесение его на упаковку и маркировку некоторых товаров. Данная альтернатива повлечет следующие затраты:

- разработка логотипа – 35 000 руб.;
- нанесение логотипа на упаковку 30 000 руб.;
- маркировка некоторых товаров 35000 руб.

Общие расходы на введение логотипа составят 100 000 рублей. Логотип повышает доверие потребителей и узнаваемость компании, что в свою очередь повышает объем продаж и доход. Аналитики отмечают, что фирменный логотип в 40% случаев является эффективным способом рекламы, в среднем повышая доход на 10%, что для ООО «Тифорс» составит 448 200 рублей.

Третья альтернатива – организация рекламной кампании в интернет-ресурсах. В настоящее время реклама в сети интернет является одной из самых эффективных видов реклам, поэтому целесообразно рассмотреть эту альтернативу. Реклама в интернет – ресурсах повлечет следующие затраты:

- поисковая оптимизация – 180 000 руб.;
- реклама в популярных интернет – сервисах (Авито, Юла, Циан, Из рук в руки) – 204 000 руб.;
- реклама в социальных сетях – 48 000 руб.;
- таргетированная реклама – 120 000 руб.;
- разработка контента рекламы – 30 000.

Все расходы составят 582 000 рублей. Современная практика показывает, что рекламная кампания в интернет-ресурсах приносит положительный результат в 85% случаев, а повышение дохода из разных источников оценивается в 25%, что составит 1 120 500 рублей.

Четвертая альтернатива – введение новой партнерской программы подразумевает предоставление скидки на услуги компании организациям, которым ООО «Тифорс» поставяет товары, тем самым организации – партнеры умень-

шают цены, увеличивая объем реализации своей продукции в результате чего заказывает больше товаров в ООО «Тифорс, тем самым увеличивая их доход, так же такие условия привлекут новых потребителей, включая потребителей конкурентов. Реализация данной альтернативы повлечет следующие затраты:

- скидка 10% для партнеров - 448 200 руб.
- транзакционные издержки – 10 000 руб.

Сумма расходов равна 458 200 рублей. Подобные методы оказывают положительное влияние в 65% случаев, повышая доход на 20%, что составляет 896 400 рублей.

Пятая альтернатива – оставить все как есть. Данная альтернатива всегда рассматривается при принятии управленческого решения, т.к. в некоторых ситуациях лучше не принимать никаких мер. В сложившейся ситуации бездействие может оказать положительное влияние в 20% случаев, за счет улучшения эпидемиологической обстановки, тем самым повысив доход на 5%, что составит 224 100 рублей.

Для того, чтобы учесть действующие условия, следует рассчитать математическое ожидание, где:

- A - привлечение рекламного агентства для организации наружной рекламы;
- B - введение фирменного логотипа;
- C - организация рекламной кампании в интернет-ресурсах;
- D - введение новой партнерской программы;
- E - бездействие.

$$M_0(A)=672\,300 \times 0,5=336\,150$$

$$M_0(B)=448\,200 \times 0,4=179\,280$$

$$M_0(C)=1\,120\,500 \times 0,85=952\,425$$

$$M_0(D)=896\,400 \times 0,65=565\,110$$

$$M_0(E)=224\,100 \times 0,2=44\,820$$

Так как, доход не учитывает затраты, то необходимо рассчитать прибыль, чтобы убедиться, что затраты на любую альтернативу оправдывают себя, что

позволит выявить наиболее эффективную альтернативу, результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 –альтернативы управленческого решения

Альтернатива	Расходы, тыс. руб.	Среднее увеличение дохода при положительном эффекте	Доходы, тыс. руб.	Вероятность положительного эффекта, %	Математическое ожидание дохода, тыс. руб.	Ожидаемая прибыль, тыс. руб.
Привлечение рекламного агентства для организации наружной рекламы	185	15%	672,3	50%	336,15	151,15
Введение фирменного логотипа	100	10%	448,2	40%	179,28	79,28
Организация рекламной кампании в интернет-ресурсах	582	25%	1120,5	85%	952,43	370,43
Введение новой партнерской программы	458,2	20%	896,4	65%	565,11	106,91
Оставить все как есть	0	5%	224,1	20%	44,82	44,82

В результате анализа вышеприведенных вычислений, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективной альтернативой решения проблемы низкой узнаваемости бренда является организация рекламной кампании в интернет-ресурсах, помимо более высокого ожидаемого дохода стоит отметить, что данная альтернатива имеет большое количество определенных инструментов, которые позволяют нацелить рекламу на конкретного целевого потребителя при этом постоянно расширяя охват, так же данный вид рекламы позволяет донести больше информации до целевого потребителя, при этом имея возможность редактировать эту информацию наиболее простым способом по сравнению с другими альтернативами, что делает ее более эффективным каналом коммуникации с потребителем. Таким образом, приведенные факты делают альтернативу – организация рекламной кампании в интернет-ресурсах наиболее эффективной среди других.

3.2 Механизм реализации выбранного оптимального управленческого решения

В части 3.1 были рассмотрены и проанализированы ранее предложенные мероприятия по увеличению дохода ООО «Тифорс». В ходе определения оптимального управленческого решения было выявлено, что таковым является организация рекламной кампании в интернет-ресурсах. Как было отмечено в части 3.1, реализация данного решения будет предполагать следующие рекламные продвижения:

- поисковая оптимизация;
- разработка контента рекламы;
- реклама в популярных интернет – сервисах
- реклама в социальных сетях;
- таргетированная реклама.

Разберем каждый пункт подробнее:

Поисковая оптимизация или SEO продвижение – это один из самых эффективных способов продвижения. Большинство людей, при поиске чего-либо в интернете, всегда проходят только по первым 4-5 ссылкам, соответственно, чем выше сайт при запросе, тем больше охват, как раз на это и нацелена поисковая оптимизация. Для настройки и реализации поисковой оптимизации будет наниматься внештатный специалист, работающий методом Free Lance, что позволит сэкономить время на реализацию управленческого решения и снизит расходы.

Разработка контента рекламы очень важный этап, т.к. контент рекламы – это лицо компании для нового потребителя, от качества контента зависит привлечет ли реклама нового потребителя или нет, соответственно для данного этапа необходим высокоуровневый специалист или группа специалистов. Привлечение такого специалиста предполагается либо с соответствующей организации, либо поиск специалиста, работающего методом Free Lance. Так же необходимо обновлять контент рекламы каждые полгода с привлечением такого же специалиста.

Реклама в популярных интернет – сервисах предполагает заключение договора с администрацией интернет-сервиса о размещении рекламы с ссылкой на сайт компании. Очень важно правильно отобрать интернет - сервисы для размещения рекламы, необходимо отобрать наиболее популярные среди целевых потребителей. Так, например, одним из наиболее подходящих интернет – сервисов является доска объявлений «Авито». Многие организации по продаже товаров китайского производства пользуются данным сервисом для публикации объявлений о продаже своих товаров и создания страницы магазина. Большинство автосервисов пользуются «Авито» для поиска работников или публикации объявления о предоставлении услуг авторемонта, а автолюбители могут искать при помощи сервиса какие-либо товары или продавать свои. Таким образом, интернет-сервис «Авито» пользуется спросом среди целевых потребителей ООО «Тифорс» и подходит для размещения рекламы.

Реклама в социальных сетях предполагает закупку рекламы у администрации популярных социальных сетей и администрации популярных групп в этих социальных сетях. Данный способ рекламы довольно эффективен, т.к. все целевые потребители пользуются социальными сетями ежедневно, большинство организаций по продаже товаров китайского производства и автосервисов ведут свои страницы в социальных сетях с целью рекламы и информирования своих потребителей, а автолюбители ведут свои личные страницы. Так же необходимо подобрать наиболее подходящие группы в социальных сетях для покупки рекламы, наиболее подходящими будут новостные группы, группы о ДТП и дорожных ситуациях, развлекательные группы.

Организация таргетированной рекламы необходима как дополнение к рекламе в социальных сетях. Суть таргетированной рекламы заключается в том, что реклама настраивается таким образом, что объявление транслируется целевому потребителю на основе общедоступной информации из социальных сетей. Данный метод необходим для повышения эффективности рекламы в социальных сетях, т.к. количество публикуемых объявлений ограничено и целесообразно настроить рекламу так, чтобы она транслировалась только целевому потре-

бителю. Для настройки таргетированной рекламы стоит нанять соответствующего внештатного специалиста, как и в случае с поисковой оптимизацией, работающего методом Free Lance.

Важной задачей на этапе реализации управленческого решения является четкое распределение задач между сотрудниками. Для данной процедуры используется матрица распределения ответственности. Матрица является самостоятельным документом и позволяет сбалансировать ответственность между участниками процесса.

Составим матрицу распределения ответственности лиц, причастных к принятию и реализации решения, в виде таблицы 14.

Условные обозначения: Р – принятие решений; С – сбор информации; И – исполнение; О – ответственный; К – контроль; У – участник.

Таблица 14 – Матрица распределения ответственности

Описание задач	Персонал			
	Генеральный директор	Исполнительный директор	Юрист	Финансовый директор
Назначение и утверждение ответственных лиц	РКОИ	У	-	-
Определение состава участников и последовательности выполнения работ	РК	ОИ	У	-
Составление сметы	РК	У	-	ИО
Составление бюджета	РК	У	-	ИО
Издание приказа о найме внештатных сотрудников, работающих методом Free Lance	РКОИ	-	У	-
Издание распоряжения о подборе кандидатов	РКОИ	-	У	-
Подбор кандидатов на должность	РК	ОИ	У	-
Найм кандидатов, прошедших отбор	РК	О	И	У
Составление и утверждение контента рекламы	РК	ОИ	У	-
Подбор наилучших интернет-сервисов для размещения рекламы	РК	ОИ	У	-
Подбор наилучших групп в социальных сетях для размещения рекламы	РК	ОИ	У	-
Заключение договора и публикация рекламы в интернет - ресурсах	РКОИ	-	У	-

Настройка и реализация поисковой оптимизации	РК	ОИ	-	-
Настройка и реализация таргетированной рекламы	РК	ОИ	-	-
Оценка эффективности новой рекламной кампании.	РКУ	ОИ	-	УС
Составление отчета	РК	ОИ	УС	УС

Из матрицы распределения ответственности видно, что каждый сотрудник имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Генеральный директор осуществляет окончательное принятие решений и общий контроль исполнения, а также является непосредственным исполнителем в процессе утверждения ответственных лиц.

Далее необходимо провести сетевое планирование управленческого решения, которое позволит определить, во-первых, какие работы являются "критическими" по своему влиянию на общую календарную продолжительность реализации принятия управленческого решения и, во-вторых, каким образом построить наилучший план проведения всех работ по данному решению с тем, чтобы выдержать заданные сроки при минимальных затратах. Основная цель сетевого планирования - сокращение до минимума продолжительности реализации принятия управленческого решения.

Для разработки механизма реализации управленческого решения необходимо определить список необходимых работ и продолжительность реализации управленческого решения.

Данные, необходимые для построения сетевого графа, приведены в таблице 15.

Таблица 15. – Данные для построения сетевого графа и диаграммы Ганта

Работа	Содержание	Предшествующие работы	Продолжительность выполнения, дней
А	Назначение и утверждение ответственных лиц	-	1
В	Определение состава участников и последовательности выполнения работ	А	2

C	Составление сметы	B	1
D	Составление бюджета	C	2
E	Издание приказа о найме внештатных сотрудников, работающих методом Free Lance	D	1
F	Издание распоряжения о подборе кандидатов	D	1
G	Подбор кандидатов на должность	E, F	3
H	Найм кандидатов, прошедших отбор	G	1
I	Составление и утверждение контента рекламы	H	3
J	Подбор наилучших интернет-сервисов для размещения рекламы	I	2
K	Подбор наилучших групп в социальных сетях для размещения рекламы	I	2
L	Заключение договора и публикация рекламы в интернет - ресурсах	K	1
M	Настройка и реализация поисковой оптимизации	L	2
N	Настройка и реализация таргетированной рекламы	M	2
O	Оценка эффективности новой рекламной кампании.	N	10
P	Составление отчета	O	1

Далее был построен сетевой граф (рисунок 7) реализации управленческого решения на основе данных порядка и сроков выполнения работ.

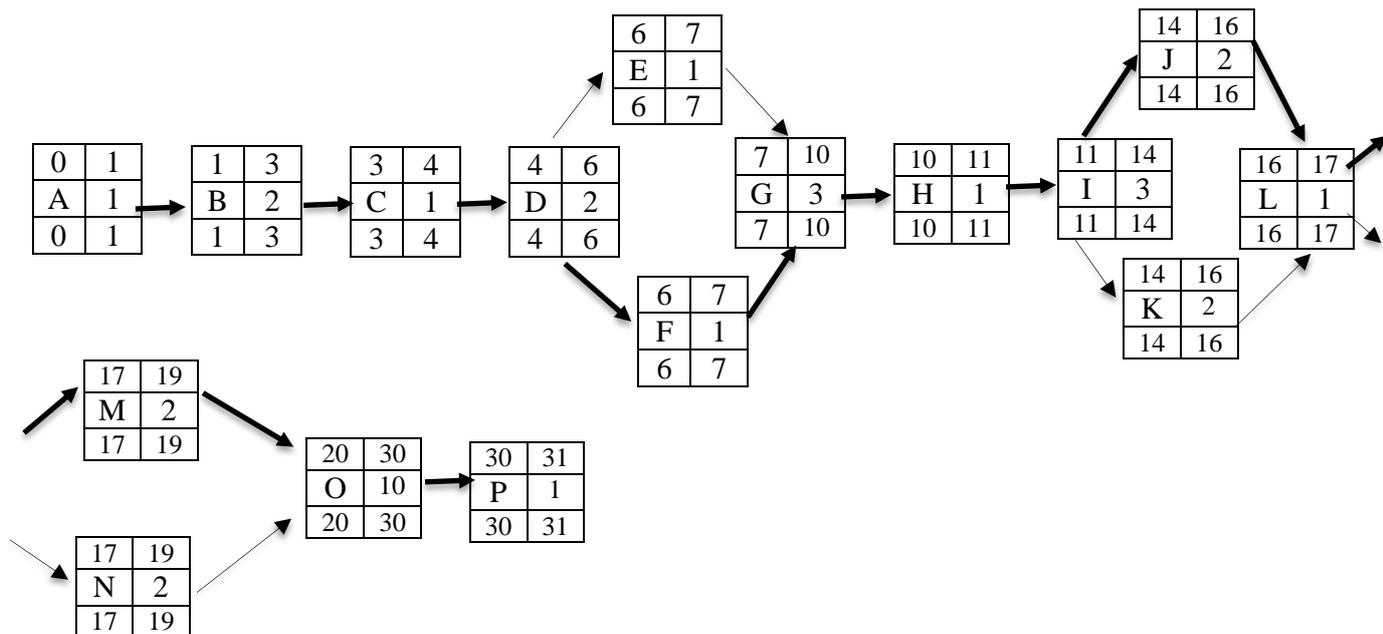


Рисунок 7 – Сетевой граф

Общая продолжительность реализации управленческого решения составит 31 день. В сетевом графе жирной линией обозначен критический путь, который проходит через работы это означает, что данные работы не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь.

Для того, чтобы более точно рассмотреть сроки реализации проекта стоит применить диаграмму Ганта:

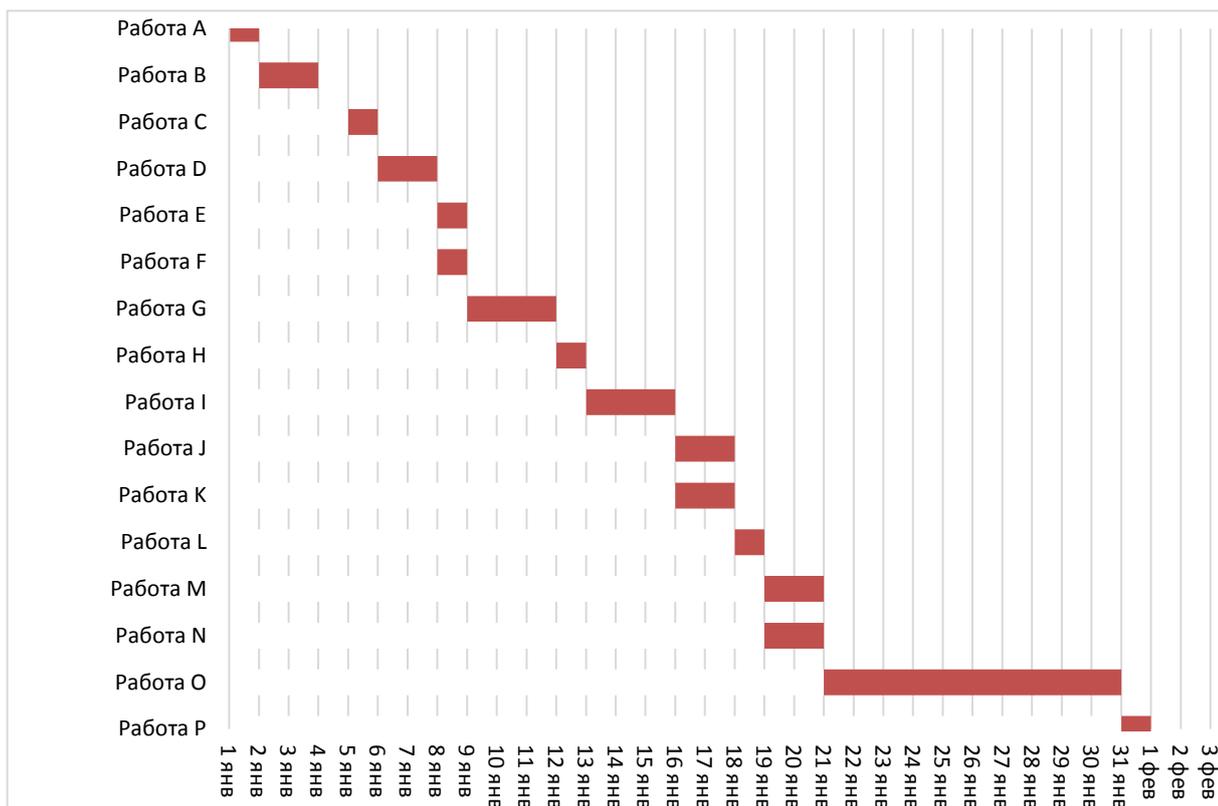


Рисунок 8 – Диаграмма Ганта

После определения сроков необходимо составить смету проекта, отражающую все расходы:

Таблица 16 – Смета затрат

Затраты	Месяц, тыс.руб												Затраты за год, тыс.руб.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Реклама в интернет - сервисах	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Настройка поисковой оптимизации	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180

Продолжение таблицы 15

Реклама в социальных сетях	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Настройка таргетированной рекламы	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Разработка контента рекламы	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	10	30
Итого:	46	36	36	36	36	46	36	36	36	36	36	46	582

Таким образом, реализация проекта займет 31 день, а расходы за год составят 582 000.

3.3 Оценка эффективности принятого решения по повышению дохода ООО «Тифорс»

Предложенное управленческое решение направлено на привлечение новых потребителей за счет повышения узнаваемости бренда и как следствие повышение дохода. Для оценки эффективности данного решения необходимо рассмотреть изменения клиентской базы после принятия управленческого решения.

Таблица 17 - Клиентская база ООО «Тифорс» за период 2020 – 2021 гг.

Клиенты	Значение показателя		Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	Абсолютный рост	Темп прироста, %
Предприятия малого и среднего бизнеса	3	5	2	66,7
Интернет – магазины	6	9	3	50
Частные лица	689	914	225	32,7

Исходя из показателей видно, что в результате организации рекламы в интернет-ресурсах количество клиентов среди предприятий малого и среднего бизнеса увеличилось на 66,7%, среди интернет – магазинов на 50% и среди частных лиц на 32,7%.

Так же следует рассчитать эффективность вложенных средств в реализацию управленческого решения. В условиях пандемии и нестабильной экономики целесообразно для расчета эффективности использовать метод чистого современного значения, где используется показатель дисконтированного денеж-

ного потока (NPV), он покажет финансовый результат в эквиваленте сегодняшней стоимости денег. Учитывая инфляцию, динамику ВВП и рубля, а так же короткий срок на который планируется проект, предлагается взять ставку дисконта равную 3%. Расчет NPV приведен в таблице 18, где дисконтирование множителя рассчитывается по формуле:

$$PV = \frac{1}{(1+R)^n}$$

Где R – ставка дисконта.

Таблица 18 – Расчет NPV

Наименование денежного потока	Квартал	Денежный Поток, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Настоящее значение денег, тыс. руб.
Исходная инвестиция		-582	1	-582
Входной денежный поток	1	238	0,9708	231
	2	238	0,9426	224
	3	238	0,9151	218
	4	238	0,8885	212
Современное чистое значение (NPV)				303

В результате расчетов $NPV=303\ 000$ рублей >0 , следовательно с финансовой точки зрения проект следует принять, т.к. в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег, тем самым повысив доход на 20% и принеся прибыль в 303 000 рублей.

Далее же стоит рассчитать рентабельность проекта (SRR), данный показатель рассчитывается по формуле:

$$SRR = \frac{NPV}{INV}$$

где:

NPV – дисконтированный денежный поток

INV – объем инвестиций

$$SRR = \frac{885}{582} = 1,52$$

Данный показатель говорит о том, что на каждый инвестированный рубль в проект приходится прибыль в 0,52 рубля, что говорит о положительной рента-

бельности проекта.

При реализации проекта всегда существует некоторая вероятность того, что реальный доход будет отличаться от прогнозируемого, т.е. существуют определенные риски, которые необходимо учитывать.

Для оценки рисков была собрана группа экспертов из сотрудников ООО «Тифорс» соответствующей квалификации, которым было предложено оценить возможные риски:

- Эксперт 1 - финансовый директор Захаров В.В. (высшее образование по направлению финансы)
- Эксперт 2 - исполнительный директор Лобов В.А. (высшее образование по направлению менеджмент)
- Эксперт 3 - менеджер по продажам Аникина С.А. (высшее образование по направлению торговое дело)

Таблица 19 – Расчет величины рисков

Наименование рисков	Величина риска по мнению экспертов, %			Средняя величина риска, %
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
Рост цен на рекламу в интернет-ресурсах	2	1	3	3
Невыполнение сроков реализации рекламной кампании	1	3	1	1,7
Некачественная настройка и реализация поисковой оптимизации и таргетированной рекламы	7	12	9	9,3
Технологический риск	1	3	3	2,3
Итого	11	19	16	15,3

Таким образом, общие риски предлагаемого решения равны 15,3%, такая величина риска считается оптимальной и указывает на допустимые риски для проекта, но стоит обратить внимание на самый высокий показатель среди рассматриваемых рисков – риск некачественной настройки и реализации поисковой оптимизации и таргетированной рекламы. Данный риск составляет 9,3%,

что для отдельного риска довольно велико, это обусловлено тем, что настройка и реализация поисковой оптимизации и таргетированной рекламы будет осуществляться внештатными сотрудниками, работающими методом Free Lance, а найм любого сотрудника влечет за собой высокие риски нанять низкоквалифицированного, безответственного работника.

Для снижения данного риска предлагается внесение изменений в смету затрат и увеличение суммы затрат на настройку и реализацию поисковой оптимизации с 180 тыс. руб. до 240 тыс. руб. и затрат на настройку и реализацию таргетированной рекламы с 120 тыс. руб. до 180 тыс. руб., для привлечения более высококвалифицированных специалистов с большим портфолио, что снизит риск низкого качества настройки и реализации поисковой оптимизации и таргетированной рекламы.

В заключение стоит рассчитать дисконтированный срок окупаемости проекта с учетом риска, чтобы увидеть через какое время проект окупит себя с учетом ставки дисконта.

Таблица 20 – Дисконтированный срок окупаемости

Квартал	0	1	2	3	4
Чистый денежный поток (ЧДП), тыс. руб.	-702	238	238	238	238
Дисконтированный ЧДП, тыс. руб.	-702	231	224	218	212
Накопленный дисконтированный ЧДП тыс. руб	-702	-471	-247	-29	183

$$DPB = 3 + \frac{29}{212} = 3,1$$

Таким образом проект полностью себя окупит с учетом рисков за 3,1 квартала, что составляет почти 9 месяцев.

Таким образом, предложенное управленческое решение об организации рекламной кампании в интернет – ресурсах повлекло рост количества клиентов среди предприятий малого и среднего бизнеса на 66,7%, среди интернет – магазинов на 50% и среди частных лиц на 32,7%, что способствовало росту дохода ООО «Тифорс» на 20%, а прибыль, с учетом рисков и ставки дисконтирования,

составила 183 000 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для определения направления, в котором следует двигаться компании в процессе ее развития, следует изучить имеющиеся результаты, их положительную, либо отрицательную динамику, сравнить со степенью развитости бизнеса ближайших конкурентов, принять во внимание миссию, с которой создана организации и тогда станет проще определить цели и задачи дальнейшего развития. При сопоставлении задач и имеющихся результатов и вытекают проблемы, которые и становятся основой для разработки управленческих решений.

У каждой выявленной проблемы имеется целый ряд альтернативных решений, которые могут быть реализованы. Но важным шагом на данном этапе является определение полного перечня имеющихся альтернативных решений для того, чтобы получить наиболее полную картину возможностей для последующих действий. Для выявления альтернатив могут быть использованы различные методики – это «мозговой штурм», метод Делфи, синектики, коллективных ассоциаций и др. В данной работе применен метод «диаграмма Исикавы». Он наиболее сжат во времени и прост в исполнении.

После оценки всех альтернатив остается выбрать только наиболее выгодное решение. В данной работе альтернативы рассмотрены и отобраны с помощью расчетов математического ожидания. Далее происходит согласование решения с органами управления и исполнителями. Распределить роли и степень ответственности причастных лиц в процессе реализации управленческого решения.

В данной работе приведен пример процесса разработки и принятия управленческого решения в ООО «Тифорс», целью которого является повышение дохода компании. На этапе разработки решения предложен проект организации рекламной кампании в интернет - ресурсах. После анализа изменений клиентской базы и оценки вложений в предлагаемое решение была доказана эффективность управленческого решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверьянова, Е.А. Эффективные методы и модели процесса принятия решений на примере компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 3. - С. 98 - 101.
- 2 Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2015. - 400 с.
- 3 Анализ возможности реализации систем поддержки принятия решений с применением облачных технологий / А. С. Кузнецова [и др.] // Молодой ученый. - 2015. - №15. - С. 93-96.
- 4 Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 336 с.
- 5 Балдин, К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 496 с.
- 6 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 285 с.
- 7 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 260 с.
- 8 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 365 с.
- 9 Батаев, А. В. Оценка экономической эффективности внедрения облачных автоматизированных банковских систем в финансовых институтах / А. В. Батаев // Молодой ученый. - 2015. - №6. - С. 377-383.
- 10 Бражко, Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: РИОР, 2015. - 128 с.
- 11 Бусов, В.И. Управленческие решения. - М.: Юрайт, 2016. - 256 с.
- 12 Васильева, И.С. Эффективные методы и модели принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. -

2017. - № 3. - С. 13 - 15.

13 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2016. - 384 с.

14 Горбунова, Е.Г. Управленческие решения: классификация, модель оценки экономической эффективности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2016. - № 1. - С. 17 - 19.

15 Карданская, Н. Л. Управленческие решения: учебник / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 439 с.

16 Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2015. — 584 с.

17 Карпова, С. В. Управленческие решения: Учебное пособие / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2017. – 400 с.

18 Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2015. – 504 с.

19 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2015. - 272 с.

20 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017 г.

21 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.

22 Латфуллин, Г.А., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.

23 Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 168-170.

24 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дено, 2016. – 440 с.

25 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева,

Д.Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2016. – 383 с.

26 Мендель, А.В. Модели принятия решений: учеб. пособие / А.В. Мендель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 463 с.

27 Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 101 с.

28 Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2016. - №21. - С. 309-312.

29 Михненко, П.А. Теория менеджмента. - М.: Синергия, 2014. - 640 с.

30 Мищенко, Д. Д. Адаптивная система информационной поддержки принятия управленческих решений на производственном предприятии / Д. Д. Мищенко, Н. Ф. Кротова, Е. А. Плачев // Молодой ученый. - 2015. - №11. - С. 174-177.

31 Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.

32 Новиков, Д.А., Смирнов И.М., Шохина Т.Е. Механизмы управления динамическими активными системами. - М.: ИПУ РАН, 2016. - 124 с.

33 Орлов, А.Н. Теория принятия решений: учебник / А.Н. Орлов – М.: Издательство «Экзамен», 2016–773 с.

34 Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2017. – 176 с.

35 Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2015. - 176 с.

36 Постовой, Н.В. Проблемы компетенции в системе местного самоуправления и пути их решения / Н.В. Постовой. - М.: Юриспруденция, 2017. - 112 с.

37 Пужаев, А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А. В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2018. – 192 с.

38 Ременников, В.Б. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 140 с.

- 39 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 544 с.
- 40 Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2017. - 240 с.
- 41 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Управленческие решения» / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск, 2017. – 65 с.
- 42 Назайкин А. Н. эффективность рекламы: практическое пособие. - М.: Юрайт, 2014. -304с.
- 43 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
- 44 Соловьева, Н.П. Разработка управленческих решений по формированию производственных мощностей предприятия // Вестник Московского университета. Управление. - 2015. - № 3. - С. 59 - 61.
- 45 Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2016. - 572 с.
- 46 Трофимова, Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2015. -336с.
- 47 Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов ВУЗов /Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И.Терновой, – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА,2018–383 с.
- 48 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 344 с.
- 49 Цыгичко, В. Н. Руководителю – о принятии решений / В. Н. Цыгичко. – 2-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 352 с.
- 50 Юкаева, В. С. Управленческие решения: учеб. пособие/ В.С. Юкаева, Е. В. Зубарева. – изд.: Дашков и К, 2015- 323 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения

Таблица А.1 – Данные для проведения имитационного моделирования

Переменная X_1 (осведомленность о деятельности ООО «Тифорс»)			
Дискретное значение	Вероятность	Кумулятивная вероятность	Случайные числа
Да	0,4	0,4	0-39
Нет	0,6	1	40-99
Переменная X_3 (обращение за необходимой услугой к конкурентам)			
Да	0,6	0,6	0-59
Нет	0,4	1	60-99
Переменная X_2 (отзыв о компании)			
Положительный	0,28	0,28	0-27
Нейтральный	0,4	0,7	28-69
Отрицательный	0,3	1	70-99

Таблица А.2 – Имитационное моделирование поведения потенциального потребителя ООО «Тифорс» до введения должности маркетолога

№ потребителя	Осведомленность о деятельности предприятия		Отзыв о компании		Обращение за необходимой услугой к конкурентам	
	С.Ч.	X_1	С.Ч.	X_2	С.Ч.	X_3
1	2	3	4	5	6	7
1	29	да	95	отрицательный	57	да
2	12	да	80	отрицательный	17	да
3	87	нет	----	----	55	да
4	2	да	42	нейтральный	57	да
5	69	нет	----	----	98	нет
6	11	да	68	нейтральный	86	нет
7	6	да	41	нейтральный	13	да
8	68	нет	----	----	39	да
9	41	нет	----	----	10	да

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.2

10	46	нет	----	----	88	нет
11	80	нет	----	----	24	да
1	2	3	4	5	6	7
12	30	да	60	нейтральный	80	нет
13	53	нет	----	----	98	нет
14	84	нет	----	----	37	да
15	8	да	89	отрицательный	87	нет
16	97	нет	----	----	41	да
17	97	нет	----	----	48	да
18	70	нет	----	----	34	да
19	6	да	31	нейтральный	38	да
20	63	нет	----	----	86	нет
21	17	да	56	нейтральный	14	да
22	17	да	35	нейтральный	19	да
23	57	нет	----	----	60	нет
24	35	да	97	отрицательный	91	нет
25	72	нет	----	----	89	нет
26	91	нет	----	----	50	да
27	70	нет	----	----	53	да
28	11	да	17	положительный	24	да
29	60	нет	----	----	61	нет
30	37	да	11	положительный	4	да
31	28	да	38	нейтральный	97	нет
32	14	да	17	положительный	84	нет
33	81	нет	----	----	20	да
34	8	да	90	отрицательный	43	да
35	61	нет	----	----	66	нет
36	64	нет	----	----	45	да
37	75	нет	----	----	79	нет
38	66	нет	----	----	42	да
39	85	нет	----	----	7	да
40	6	да	15	положительный	48	да
41	11	да	92	отрицательный	69	нет
42	3	да	44	нейтральный	46	да
43	68	нет	----	----	94	нет
44	43	нет	----	----	0	да
45	42	нет	----	----	74	нет
46	12	да	9	положительный	30	да
47	88	нет	----	----	1	да
48	49	нет	----	----	87	нет
49	46	нет	----	----	6	да
50	34	да	78	отрицательный	18	да
51	32	да	99	отрицательный	98	нет

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.2

52	11	да	16	положительный	1	да
53	58	нет	----	----	35	да
1	2	3	4	5	6	7
54	92	нет	----	----	53	да
55	28	да	73	отрицательный	45	да
56	95	нет	----	----	91	нет
57	43	нет	----	----	65	нет
58	55	нет	----	----	59	да
59	1	да	65	нейтральный	29	да
60	75	нет	----	----	4	да
61	14	да	43	нейтральный	47	да
62	56	нет	----	----	33	да
63	50	нет	----	----	49	да
64	14	да	87	отрицательный	58	да
65	27	да	33	нейтральный	52	да
66	8	да	16	положительный	67	нет
67	8	да	42	нейтральный	95	нет
68	15	да	10	положительный	95	нет
69	38	да	17	положительный	24	да
70	87	нет	----	----	56	да
71	0	да	31	нейтральный	18	да
72	76	нет	----	----	24	да
73	77	нет	----	----	37	да
74	86	нет	----	----	72	нет
75	68	нет	----	----	72	нет
76	1	да	50	нейтральный	91	нет
77	37	да	94	отрицательный	5	да
78	6	да	48	нейтральный	57	да
79	37	да	98	отрицательный	5	да
80	41	нет	----	----	84	нет
81	97	нет	----	----	58	да
82	29	да	18	положительный	3	да
83	70	нет	----	----	25	да
84	20	да	25	положительный	22	да
85	95	нет	----	----	34	да
86	58	нет	----	----	77	нет
87	49	нет	----	----	31	да
88	95	нет	----	----	24	да
89	37	да	78	отрицательный	99	нет
90	87	нет	----	----	31	да
91	15	да	59	нейтральный	81	нет
92	64	нет	----	----	16	да
93	89	нет	----	----	84	нет

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.2

94	13	да	12	положительный	65	нет
95	68	нет	----	----	17	да
96	55	нет	----	----	50	да
1	2	3	4	5	6	7
97	84	нет	----	----	39	да
98	27	да	8	положительный	65	нет
99	51	нет	----	----	44	да
100	96	нет	----	----	41	да

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения

Таблица Б.1 – Данные для проведения имитационного моделирования

Переменная X ₁ (осведомленность о деятельности ООО «Тифорс»)			
Дискретное значение	Вероятность	Кумулятивная вероятность	Случайные числа
Да	0,75	0,75	0-74
Нет	0,25	1	75-99
Переменная X ₃ (обращение за необходимой услугой к конкурентам)			
Да	0,4	0,4	0-39
Нет	0,6	1	40-99
Переменная X ₂ (отзыв о компании)			
Положительный	0,3	0,3	0-29
Нейтральный	0,4	0,7	30-69
Отрицательный	0,3	1	70-99

Таблица Б.2 – Имитационное моделирование поведения потенциального потребителя ООО «Тифорс» после введения должности маркетолога

№ потреби- теля	Осведомленность о деятельности ООО «Тифорс»		Отзыв о компании		Обращение за необходимой услугой к конкурентам	
	С.Ч.	X ₁	С.Ч.	X ₂	С.Ч.	X ₃
1	29	да	95	нейтральный	17	да
2	12	да	80	отрицательный	13	да
3	87	нет	22	–	39	да
4	2	да	42	нейтральный	10	да
5	69	да	63	нейтральный	24	да
6	11	да	68	нейтральный	37	да
7	6	да	41	нейтральный	34	да
8	68	да	98	отрицательный	38	да
9	41	да	6	положительный	14	да
10	46	да	71	отрицательный	19	да
11	80	нет	13	–	24	да
12	30	да	60	нейтральный	4	да
13	53	да	41	нейтральный	20	да
14	84	нет	75	–	7	да

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7
15	8	да	89	отрицательный	0	да
16	97	нет	50	–	30	да
17	97	нет	37	–	1	да
18	70	да	4	положительный	6	да
19	6	да	31	нейтральный	18	да
20	63	да	79	отрицательный	1	да
21	17	да	56	нейтральный	35	да
22	17	да	35	нейтральный	29	да
23	57	да	32	нейтральный	4	да
24	35	да	97	отрицательный	33	да
25	72	да	64	нейтральный	24	да
26	91	нет	78	–	18	да
27	70	да	55	нейтральный	24	да
28	11	да	17	положительный	37	да
29	60	да	89	отрицательный	5	да
30	37	да	11	положительный	5	да
31	28	да	38	нейтральный	3	да
32	14	да	17	положительный	25	да
33	81	нет	53	–	22	да
34	8	да	90	отрицательный	34	да
35	61	да	25	положительный	31	да
36	64	да	31	нейтральный	24	да
37	75	нет	97	–	31	да
38	66	да	10	положительный	16	да
39	85	нет	61	–	17	да
40	6	да	15	положительный	39	да
41	11	да	92	отрицательный	57	нет
42	3	да	44	нейтральный	55	нет
43	68	да	57	нейтральный	57	нет
44	43	да	9	положительный	98	нет
45	42	да	71	отрицательный	86	нет
46	12	да	9	положительный	88	нет
47	88	нет	87	–	80	нет
48	49	да	92	отрицательный	98	нет
49	46	да	54	нейтральный	87	нет
50	34	да	78	отрицательный	41	нет
51	32	да	99	отрицательный	48	нет
52	11	да	16	положительный	86	нет
53	58	да	25	положительный	60	нет
54	92	нет	87	–	91	нет
55	28	да	73	отрицательный	89	нет
56	95	нет	77	–	50	нет
57	43	да	2	положительный	53	нет

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7
58	55	да	8	положительный	61	нет
59	1	да	65	нейтральный	97	Нет
60	75	нет	76	–	84	нет
61	14	да	43	нейтральный	43	нет
62	56	да	77	отрицательный	66	нет
63	50	да	2	положительный	45	нет
64	14	да	87	отрицательный	79	нет
65	27	да	33	нейтральный	42	нет
66	8	да	16	положительный	48	нет
67	8	да	42	нейтральный	69	нет
68	15	да	10	положительный	46	нет
69	38	да	17	положительный	94	нет
70	87	нет	25	–	74	нет
71	0	да	31	нейтральный	87	нет
72	76	нет	38	–	98	нет
73	77	нет	13	–	53	нет
74	86	нет	84	–	45	нет
75	68	да	77	отрицательный	91	нет
76	1	да	50	нейтральный	65	нет
77	37	да	94	отрицательный	59	нет
78	6	да	48	нейтральный	47	нет
79	37	да	98	отрицательный	49	нет
80	41	да	9	положительный	58	нет
81	97	нет	27	–	52	нет
82	29	да	18	положительный	67	нет
83	70	да	83	отрицательный	95	нет
84	20	да	25	положительный	95	нет
85	95	нет	85	–	56	нет
86	58	да	5	положительный	72	нет
87	49	да	87	отрицательный	72	нет
88	95	нет	48	–	91	нет
89	37	да	78	отрицательный	57	нет
90	87	нет	9	–	84	нет
91	15	да	59	нейтральный	58	нет
92	64	да	33	нейтральный	77	нет
93	89	нет	51	–	99	нет
94	13	да	12	положительный	81	нет
95	68	да	56	нейтральный	84	нет
96	55	да	80	отрицательный	65	нет
97	84	нет	74	–	50	нет
98	27	да	8	положительный	65	нет
99	51	да	92	отрицательный	44	нет

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская отчетность ООО «Тифорс» за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020
Материальные внеоборотные активы	0	372	64
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0
Запасы	6889	7543	845
Денежные средства и денежные эквиваленты	2156	802	3240
Финансовые и другие оборотные активы	1217	339	199
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	0	0	0
БАЛАНС	10262	9056	4348
Пассив, Капитал и резервы	2540	1476	2656
уставный капитал	10	10	10
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	569	0	0
Кредиторская задолженность	12233	10532	1692
Другие краткосрочные обязательства	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	0	0	0
БАЛАНС	10262	9056	4348
Выручка	24009	26319	4482
Расходы по обычной деятельности	25861	24786	1625
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	7813	3044	0
Прочие расходы	3142	3219	6
Налоги на прибыль (доходы)	268	294	235
Чистая прибыль (убыток)	2551	1064	2616