

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

Направление (профиль) образовательной программы: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

«_____» _____ 2021 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию
деятельности ООО «Соя Амур Экспорт»

Исполнитель

студент группы 772 - об

(подпись, дата)

Яо Яо

Руководитель

доцент, к. т. н.

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Консультант по

экономической части

доцент, к.т.н.

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

(подпись, дата)

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

Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО «Соя Амур Экспорт» (утверждена приказом от №)

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе Научная и учебная литература, статьи и публикации

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты разработки управленческих решений, анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО «Соя Амур экспорт», разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО «Соя Амур экспорт».

Перечень материалов приложения: бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Соя Амур экспорт».

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

Дата выдачи задания _____

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

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

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 98 с., 29 таблицы, 18 рисунков, 53 источника, 1 приложение.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АЛЬТЕРНАТИВА, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА, РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, ЭКСПОРТ, СОЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО Соя Амур экспорт. Предмет исследования – особенности функционирования ООО Соя Амур экспорт на рынке. Объект исследования – ООО Соя Амур экспорт.

В первой главе работы исследуются теоретические аспекты разработки управленческих решений. Раскрывается сущность управленческих решений и их классификация. Рассматривается порядок разработки управленческих решений. Дается оценка эффективности управления на предприятии и её основные показатели.

Во второй части проводится анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО Соя Амур экспорт. Для этого, проводится анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявляются основные проблемы в деятельности ООО Соя Амур экспорт.

В третьей главе проводится разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО Соя Амур экспорт. Для этого выявляются альтернативные мероприятия совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт. Разрабатывается план реализации выбранного оптимального варианта. Дается обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты разработки управленческих решений	6
1.1 Сущность управленческих решений и их классификация	6
1.2 Порядок разработки управленческих решений	14
1.3 Оценка эффективности управления на предприятии и её основные показатели	22
2 Анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО Соя Амур экспорт	32
2.1 Анализ внешней среды ООО Соя Амур экспорт	32
2.2 Анализ внутренней среды ООО Соя Амур экспорт	43
2.3 Основные проблемы в деятельности ООО Соя Амур экспорт	52
3 Разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО Соя Амур экспорт	59
3.1 Альтернативные мероприятия совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт	59
3.2 План реализации выбранного оптимального варианта	65
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения	74
Заключение	83
Библиографический список	89
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчётность ООО Соя Амур экспорт	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования разработки управленческих решений в отношении предприятий экспортной направленности обуславливается тем, что внешнеторговая деятельность в современных условиях, с одной стороны, является весьма выгодной, так как позволяет получать прибыль на уровне и в объёмах, которые могут быть выше, нежели чем на национальных рынках, а с другой стороны, необходимым условием эффективности таких операций является возможность получения доступа к ресурсу, который может быть экспортирован. Однако, ввиду высокой конкуренции за него это сопряжено со значительными экономическими рисками, которые следует учитывать.

В условиях Амурской области основной экспортной культурой является соя, которая экспортируется в КНР в значительных объёмах. Однако, при этом существует и значительный внутренний спрос на данную культуру, в результате чего на рынке наблюдается конкуренция за неё. Более того, Амурская область является одним из основных поставщиков сои в стране, в результате чего на местном рынке конкуренция ещё выше. Это требует реализации нестандартных подходов к организации процесса выкупа сои и работы с её производителями.

Следует также учитывать тот факт, что в современная экономика характеризуется весьма значительной подвижностью условий ведения бизнеса. В результате этого, для реализации даже относительно простых сделок необходима их длительная разработка, а также привлечение большого количества участников. В результате этого, если на начало разработки того или иного управленческого решения уровень рентабельности мог казаться значительным, то с учётом наиболее важных аспектов такого решения будет наблюдаться существенное снижение данного показателя. Всё это требует значительного объёма планирования и высокого уровня его тщательности, выявления способов, посредством которых возможно снижение затрат на разработку и реализацию управленческого решения, оптимизацию затрат не только финансовых, но и организационных ресурсов.

В текущей ситуации пандемии КОВИД-19 меры по разработке и реализации управленческих решений ещё более усложняются. Если до пандемии не было необходимости в учёте санитарно-гигиенических аспектов взаимодействия людей друг с другом, в том числе, из разных стран, то на сегодняшний день такой аспект во взаимодействии является одним из наиболее важных, в результате чего его нельзя игнорировать. Наряду с неудобствами, он влечёт за собой необходимость увеличения затрат на разработку и реализацию управленческих решений, что также должно учитываться.

Разработка управленческих решений всегда нацелена на то, чтобы решить ту или иную проблему. Применительно к сое в качестве основных проблем в регионе выступают рискованный характер земледелия в области, недостаточный уровень урожайности, а также сложности, связанные с экспортом сои в КНР. Если первые две проблемы в значительной степени обуславливаются природно-климатическими условиями, то третья проблема связана с преодолением административных преград и препон, которые воздвигаются как на китайской, так и на российской стороне. Так, с весны до лета 2021 года действует запрет на экспорт сои из РФ. Наряду с этим, китайской стороной могут вводиться меры, связанные с фитосанитарными проблемами в амурской сое, а также с общим ограничением импорта сои. Будучи крупнейшим рынком сои, а также крупнейшим импортёром сои в мире, КНР может устанавливать требования, учёт которых является нетривиальным для экспортёров из других стран, что также требует разработки и реализации управленческих решений, которые бы позволили осуществлять экспорт сои в данную страну в принципе.

Следует также указать на то, что в рамках экспорта сои в КНР должны решаться и другие вопросы, прежде всего, связанные с необходимостью обеспечения сохранности сои, ввиду того, что она является биологическим продуктом. Наряду с другими мероприятиями, это приводит к тому, что себестоимость сои как товара в существенной степени увеличивается, что требует реализации мероприятий, нацеленных на сдерживание роста затрат в

такой деятельности. Однако, в качестве фактора, который может как существенно увеличить привлекательность экспорта сои, так и сделать его нерентабельным, является цена на сою на мировых биржах, ввиду того, что соя является биржевым товаром. Данный аспект в разработке управленческих решений по экспорту сои также необходимо учитывать.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ООО Соя Амур экспорт.

Предмет исследования – особенности функционирования ООО Соя Амур экспорт на рынке.

Объект исследования – ООО Соя Амур экспорт.

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты разработки управленческих решений;
- провести анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО Соя Амур экспорт;
- рассмотреть альтернативные мероприятия совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт;
- составить план реализации выбранного оптимального варианта;
- дать обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

Временной период исследования – 2018-2020 гг.

Информационную базу данного исследования составили бухгалтерская финансовая отчетность ООО Соя Амур экспорт, данные его внутренней управленческой документации, статистические таблицы, данные органов государственного управления, как на федеральном, так и на региональном уровне, публикации теоретического характера в учебной, научной и периодической печати.

В процессе написания работы используются такие методы, как метод сравнения и обобщения, метод анализа и синтеза, системный и аналитический метод.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Сущность управленческих решений и их классификация

Важность управленческих решений состоит в том, что с их помощью обеспечивается не только процесс управления на предприятии, но также и достижение его целей. Управленческие решения позволяют предприятию активно развиваться, подстраиваться под изменения внешней среды, противодействовать влиянию конкурентов. В связи с этим, проведём исследование сущности управленческих решений.

Анализ учебной и научной литературы позволяет указать на следующие определения понятия «управленческое решение»:

1) «...управленческое решение – это умозаключение работника организации, связанное с выбором управленческих функций, действий и результатов, способов и методов их достижения, закреплённое в его сознании, в нормативных или других документах»¹;

2) «управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об ее функционировании»²;

3) «Управленческое решение – это результат анализа субъектом управления (лицом или группой лиц) информации о состоянии системы и определения совокупности действий, необходимых для эффективного разрешения или избежания проблем с конкретной целью»³;

4) «...Управленческое решение в организации – это выбор, который должен сделать абсолютно любой руководитель, для того чтобы выполнить

¹ Коробкина, С. А. Понятие и содержание управленческих решений // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие : материалы всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 26 апреля 2018 г. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2018. С. 177.

² Козловский, А.В. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2020. № 3. С. 46.

³ Ильясова, М. К. Основы формирования управленческого решения // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 2. С. 106.

обязанности, обусловленные занимаемой им должностью»⁴.

Анализ представленных определений позволяет сделать вывод о том, что управленческое решение является волевым актом, который принимается руководителем, исходя из имеющихся потребностей. При этом, данный волевой акт нацелен на то, чтобы обеспечить решение имеющихся, либо потенциальных проблем в будущем. Принятие управленческого решения осуществляется на основании анализа той или иной информации, что предполагает предварительные её сбор, оценку, обработку. Результатом управленческого решения является формирование некоторого документа, в котором отражается его сущность, и который служит руководящим документом для других работников предприятия или организации.

По мнению Л.И. Туймеевой, особенностью управленческого решения как деятельности являются следующие:

– наличие вариантов. В том случае, когда вариантов нет, решение носит вынужденный характер, и не требует сложных процедур разработки;

– наличие конкретной цели. В качестве цели выступает тот или иной результат, на который рассчитывает лицо, принимающее решение, и который ему необходим;

– наличие момента принятия решения, подразумевающего начало его реализации. В качестве такого момента выступают обнародование приказа, выбор альтернативы, запуск того или иного управляющего сигнала и прочие.⁵

Возможно выделить следующие принципы принятия управленческих решений:

1) принцип организационного соответствия;

В соответствии с данным принципом форма организации, её сущность должна соответствовать принимаемому управленческому решению. Так, управленческие решения, которые разрабатываются для крупных предприятий, как правило, не подходят для небольших фирм, и наоборот.

⁴ Пищулина, К. С. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях // Проблемы и достижения современной науки. 2018. Т. 2. № 1. С. 24.

⁵ Туймеева, Л. И. Сущность и содержание управленческого решения // Известия Института систем управления СГЭУ. 2019. № 1. С. 195.

2) принцип прозрачности формулировки;

Данный принцип предполагает, что в рамках управленческого решения формулировки должны быть настолько чёткими и ясными, чтобы не возникало каких-либо двусмысленностей в толковании. Это относится к управленческим решениям всех видов – тактическим, оперативным и стратегическим.

3) принцип достоверности информации;

Этим принципом подразумевается, что при разработке управленческого решения необходимо опираться на достоверную информацию, так как в противном случае это может негативно отразиться на качестве управленческого решения.

4) принцип обеспечения гибкости управленческого решения.

В рамках данного принципа предполагается разработка таких управленческих решений и таким образом, чтобы в случае возникновения тех или иных изменений во внешней и внутренней среде было бы возможным адаптировать управленческое решение под изменившиеся условия.⁶

По мнению М. В. Киселева и М. В. Прохоровой при разработке управленческих решений необходимо учитывать две группы факторов:

- факторы внешней и внутренней среды;
- факторы качества управленческого решения.⁷

В качестве факторов внешней и внутренней среды при разработке управленческих решений выступают:

- наличие у лица, которое принимает решение, тех или иных личностных оценок ситуации и отношения к управленческому решению;
- текущее состояние среды непосредственного окружения по отношению к управленческому решению;
- наличие ограничений по информации и доступу к ней для разработки управленческого решения. Существенный уровень неопределённости при разработке сложных управленческих решений;

⁶ Квагинидзе, В. С. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений на предприятии // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S3. С. 111.

⁷ Киселев, М. В. Управленческое решение: факторы и порядок принятия // Вестник Томского института повышения квалификации работников ФСИН России. 2020. № 2. С. 87.

– требование взаимосвязи и непротиворечивости комплекса принимаемых решений, что сложно реализуемо в случае большого количества решений и/или из сложности;

– быстрое усложнение управленческого решения с ростом сложности проблемы, на которую данное управленческое решение направлено;

– наличие финансовых ограничений в отношении управленческих решений.⁸

Применительно к качеству управленческого решения в качестве основных факторов выступают следующие:

– наличие тех или иных объёмов релевантной информации, её достаточность;

– рациональность принимаемого управленческого решения;

– оптимальность принимаемого управленческого решения;

– своевременность принимаемого управленческого решения, что напрямую связано с темпами его разработки, а также последующего принятия и исполнения;

– наличие соответствия между принимаемым управленческим решением и используемому на предприятии механизму управления, а также применяемых в нём методов управления;

– уровень квалификации лиц, которые разрабатывают, принимают и организуют реализацию управленческого решения;

– готовность субъектов к исполнению принятого управленческого решения.⁹

Как указывают Л.А. и В.В. Трофимова, особенностью управленческого решения является наличие у него определённой формы. Данными авторами указывается на следующие особенности формы принимаемого управленческого решения:

⁸ Лукичева, Л.И. Что влияет на качество управленческих решений? [Электронный ресурс] // Элитариум. URL: <http://www.elitarium.ru/upravlencheskie-resheniya-celinformacija-jeffektivnost-risk-vybor/> (дата обращения: 01.04.2021).

⁹ Киселев, М. В. Управленческое решение: факторы и порядок принятия // Вестник Томского института повышения квалификации работников ФСИН России. 2020. № 2. С. 88.

а) наличие цели, либо совокупности целей, которые устанавливаются для предприятия (организации) как системы с позиций её функционирования и последующего развития;

б) необходимые средства и ресурсы, которые могут привлекаться для достижения поставленных в рамках управленческого решения целей;

в) способы и пути достижения поставленных в управленческом решении целей;

г) сроки, в течение которых должны быть достигнуты поставленные цели;

д) способы взаимодействия подразделений внутри организации, а также с контрагентами и исполнителями – вне организации;

е) порядок выполнения необходимых работ на всех этапах реализации управленческого решения.¹⁰

Рассмотрим классификацию управленческих решений. По мнению Т.А. Юсуповой, возможно дать следующую классификацию управленческих решений (рисунок 1).¹¹



Рисунок 1 – Классификация управленческих решений

¹⁰ Трофимова, Л.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2018. С. 213-214.

¹¹ Юсупова, Т. А. Управленческие решения: понятие, виды и особенности их принятия // Science Time. 2016. № 11. С. 584.

По мнению Д.С. Белоглазова, возможно выделить следующие критерии классификации и виды управленческих решений (таблица 1) ¹².

Таблица 1 – Классификация управленческих решений

Критерий классификации	Виды управленческих решений
Источник необходимости принятия управленческого решения	– интуитивные – принятые по предписанию
Степень воздействия на объект и срок действия	– оперативные – тактические – стратегические
Порядок принятия решения	– индивидуальные – коллективные – коллегиальные
Способ фиксации	– письменные – устные
Степень повторяемости	– традиционные – особые
Содержание	– нацеленные на достижение количественных характеристик – нацеленные на достижение качественных характеристик – смешанные (количественно-качественные)
Поле принятия	– организационные – технические – социальные – экономические – прочие
Степень регламентации	– директивные – ориентирующие – рекомендуемые
Система оценки эффективности	– однокритериальные – многокритериальные
Стиль принятия	– импульсивные – рискованные – уравновешенные – осторожные – инертные

Следует отметить, что ввиду многообразия управленческих решений, данная классификация не является исчерпывающей. Наряду с представленными в таблице 1 данными возможно выделение и других критериев классификации. Так, возможно выделение и других критериев, что представлено в таблице 2.

¹² Белоглазов, Д.С. Управленческое решение: сущность и классификация // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы : Сб. статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2017 года / Под общей редакцией Г.Ю. Гуляева. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 143-150.

Таблица 2 – Прочие критерии классификации управленческих решений ¹³

Критерий классификации	Виды управленческих решений
Метод разработки	– формализованные – неформализованные
Способ фиксации	– документированные – не документированные
Степень структуризации проблемы	– не структурированное – плохо структурированное – хорошо структурированное
Количество этапов реализации решения	– статические (одноэтапные) – динамические (многоэтапные)
Уровень информированности о состоянии проблемы	– в условиях определённости – в условиях неопределённости – в условиях риска
Количество лиц, которые участвуют в процессе принятия решения	– один участник – много участников

По мнению Т.Н. Кильмашкиной, возможно выделение таких дополнительных критериев классификации управленческих решений:

- 1) сфера влияния;
 - локальные (воздействующие на отдельные аспекты деятельности организации);
 - глобальные (воздействующие на организацию в целом);
- 2) обратимость последствий;
 - обратимые (корректируемые);
 - некорректируемые (необратимые);
- 3) форма принятия;
 - цивилизованные, институционализированные (в рамках правовых, этических норм);
 - нецивилизованные, неинституционализированные (вне рамок правовых, этических норм).
- 4) функции управления;
 - прогнозирующие;
 - планирующие;

¹³ Дорофеева, В.В. Анализ теоретико-методологических подходов к трактовке понятия «проектная деятельность» и ее оценке // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 3. С. 29.

- организующие;
- упорядочивающие;
- регламентирующие;
- контролирующие;
- прочие.

5) характер воздействия субъекта на объект управления;

- жёсткие;
- гибкие.

6) степень инновационности;

- инновационные;
- неинновационные.¹⁴

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) под управленческим решением понимается управленческая деятельность, направленная на те или иные аспекты деятельности организации, в рамках которой осуществляется волевое влияние, преследующее целью достижение определённых целей, реализуемое тем или иным способом. Особенности управленческих решений являются наличие вариантов, конкретной цели, момента принятия решения;

2) в качестве основных принципов принятия управленческих решений выступают принцип организационного соответствия, прозрачности формулировки, достоверности информации, обеспечения гибкости управленческого решения;

3) разработка управленческих решений основывается на учёте двух групп факторов – факторов внешней и внутренней среды, а также на факторах качества управленческого решения. Их конкретный набор определяется особенностями управленческого решения. Классификация управленческих решений основывается на значительном количестве критериев, среди которых

¹⁴ Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2. С. 31.

выделяются источник необходимости принятия управленческого решения, степень воздействия на объект и срок действия, порядок принятия решения, способ фиксации, степень повторяемости, содержание, поле принятия, степень регламентации, система оценки эффективности, стиль принятия.

1.2 Порядок разработки управленческих решений

Особенностью управленческого решения является наличие в нём определённых этапов, ввиду того, что оно разрабатывается и принимается, исходя из необходимости осознания определённых стадий.

По мнению М.В. Попкова, в качестве основных стадий разработки и реализации управленческого решения выступают:

1) выявление наличия проблемы и её формулировка;

В рамках данного этапа лицо, принимающее решение должно выявить проблему, которая оказывает то или иное влияние на деятельность организации. Данная проблема озвучивается, что делает её доступной для всех лиц, участвующих в разработке управленческого решения, для её осознания и подготовки тех или иных предложений.

Следует отметить, что данный этап является одним из наиболее важных и сложных в процессе разработки и реализации управленческого решения, так как от формулировки проблемы зависят все последующие этапы.

Диагностика проблемы разбивается на следующие этапы (рисунок 2).

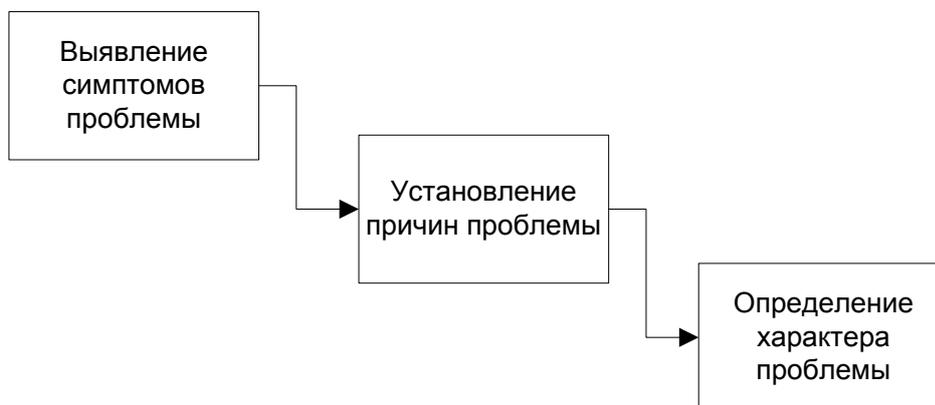


Рисунок 2 – Этапы диагностики проблемы

В качестве первого этапа выступает выявление симптомов проблемы. В

организации это могут быть снижение объёмов прибыли, уменьшение показателей рентабельности, снижение объёмов производства, увеличение долга организации, увеличение времени выполнения контрактных обязательств и другие.

На втором этапе выявляются причины проблемы. Это требует привлечения знаний о функционировании организаций. Выявленные проблемы фиксируются и описываются.

Третьим этапом является определение характера проблемы. Он предполагает не только понимание сущности проблемы, но также и то, каким образом она будет решаться.

2) разработка критериев оптимальности и выбор целей решения;

Данный этап предполагает, что участвующие в разработке управленческого решения лица формируют критерии его оптимальности, то есть при каком наборе факторов оно будет наиболее выгодным для организации. Наряду с этим устанавливаются и цели данного управленческого решения, которые будут должны достигнуты в процессе его реализации.

3) установка ограничений управленческого решения;

Этап установки ограничений управленческого решения предполагает, что будут выявлены условия, которые не должны нарушаться в процессе его реализации. Данные условия могут носить как явный характер (например, в виде сумм, отпущенных на реализацию данного управленческого решения), так и неявный характер (подразумеваемых). Неявные условия обуславливаются ограниченными возможностями организации по привлечению ресурсов к своей деятельности – финансовых, трудовых, организационных, материальных и прочих.

4) определение и выбор альтернатив;

В ходе разработки управленческого решения важным этапом является определение возможных альтернатив в управленческом решении, а также выбор из них наиболее приемлемой. При этом, выбор той или иной альтернативы осуществляется с учётом ранее установленных ограничений,

чтобы разрабатываемое управленческое решение было выполнимым и реальным. Здесь же проводится анализ возможной эффективности управленческого решения, что также является одним из факторов выбора одной из альтернатив.

5) сбор необходимой информации для разработки управленческого решения;

На данном этапе осуществляется сбор необходимых данных для разработки управленческого решения. Требуемая информация может поступать из различных источников, и носить различный уровень достоверности. Обязательным условием реализации данного этапа является требование анализа достоверности и релевантности используемой в разрабатываемом управленческом решении информации, нерелевантная информация должна быть отвергнута.

6) прогнозирование ситуации с выявленной проблемой;

Этап предполагает, что будут проведены мероприятия, в ходе которых определено влияние комплекса факторов внешней и внутренней среды на проблему. Это необходимо для того, чтобы разрабатываемое управленческое решение могло быть адаптировано к изменившимся условиям и сохраняло свою эффективность при определённых изменениях условий. Это позволяет повысить уровень эффективности управленческого решения, так как заложенные в него механизмы могут действовать даже в изменившихся условиях, на протяжении длительного периода времени.

7) разработка методов решения поставленной задачи, выбор из них наиболее подходящего, разработка алгоритма действий;

Фактически, данный этап предполагает написание плана реализации управленческого решения, в ходе которого будут применяться обозначенные методы решения задачи. Разработка алгоритма действий предполагает, что будут учтены возможные условия реализации, то есть реализация управленческого решения будет зависеть от тех или иных аспектов, которые учтены при разработке решения. Так, например, в случае отсутствия

необходимого объёма финансовых ресурсов должно быть предусмотрено привлечение заёмных (кредита), в случае отсутствия необходимого количества работников – предусмотрен их найм, и прочие.

8) определение методов оценки эффективности альтернатив;

Предполагается, что для каждого варианта реализации управленческого решения будут определены критерии, относительно которых будет возможным сделать вывод об эффективности, либо, напротив, неэффективности управленческого решения. Данные критерии устанавливаются как в количественном выражении (в виде денежных средств, объёмов производства и подобных), так и в качественном (достижение определённого уровня показателя).

9) выбор из комплекса альтернатив более эффективной;

Здесь для оценки могут привлекаться различные методы – экспертные, математического моделирования, финансовые и прочие. Задачей этапа является определение такой альтернативы, которая является наиболее приемлемой по тому комплексу показателей, который применяется к данной альтернативе.

10) собственно принятие решения;

Под принятием решения подразумевается действие, в ходе которого до исполнителей доводится само решение, комплекс разработанных методов его реализации, а также способ поведения исполнителей в ходе его реализации. Наиболее встречающимися формами управленческого решения выступают приказ, распоряжение, указание и прочие. Они являются сигналами к началу активных работ по реализации управленческого решения.

11) выполнение управленческого решения и оценка степени соответствия действий его целям;

Этап предполагает, что исполнители на основании выданных им указаний осуществляют те или иные действия, направленные на то, чтобы достичь целей управленческого решения.

12) реализация контрольных мероприятий.

Данный этап предполагает, что будут осуществляться действие,

направленные на оценку соответствия действий исполнителей поставленным целям и задачам. Это даёт возможность управлять процессом реализации решения.¹⁵

Существуют и более подробные схемы разработки и реализации управленческого решения. Так, например, определённое распространение получила 15-этапная схема разработки управленческих решений, этапы которой представлена на рисунке 3.

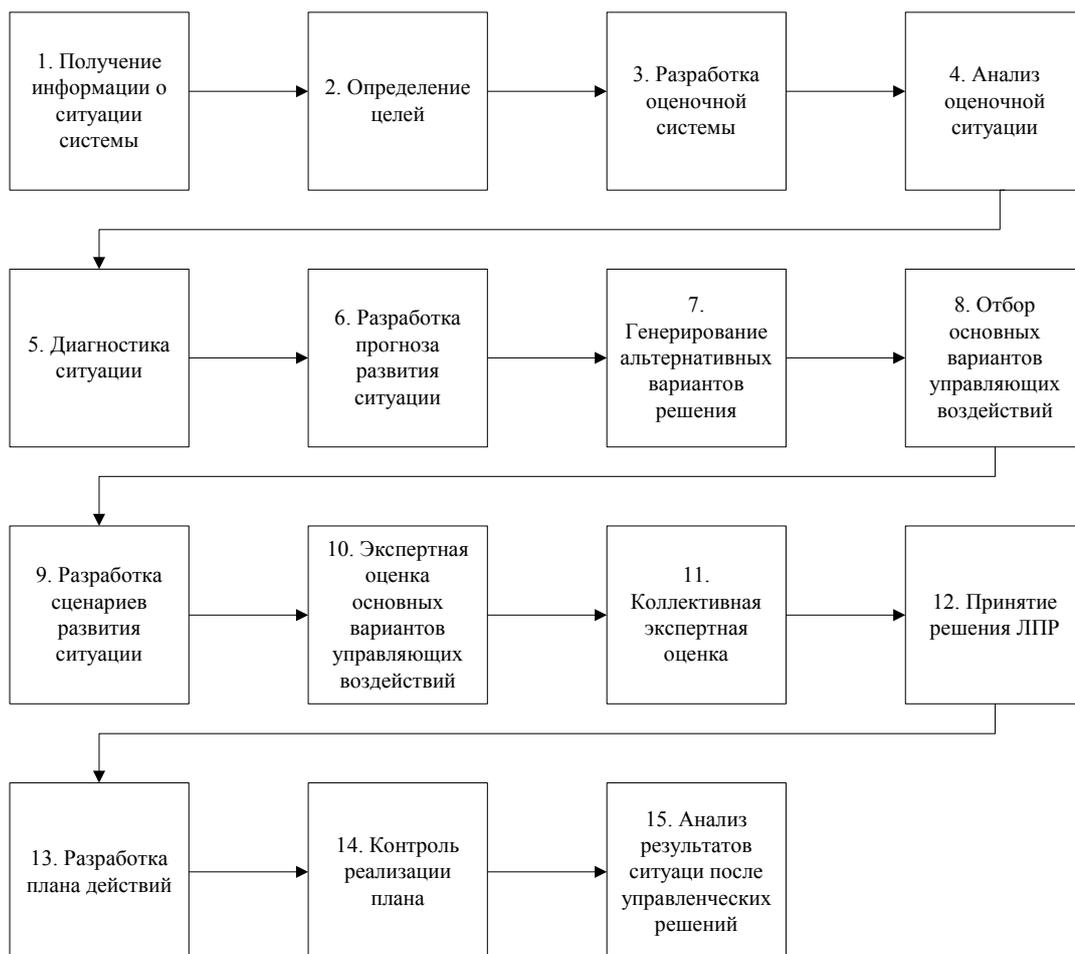


Рисунок 3 – 15-этапная структура принятия управленческих решений

Наряду с расширительным подходом к описанию комплекса этапов разработки и реализации управленческого решения, встречаются и подходы, основывающиеся на обобщении. Так, по мнению М. Мескон и Ф. Хедоури возможно рассмотрение следующей последовательности этапов (рисунок 4).¹⁶

¹⁵ Попков, М.В. Основные этапы принятия управленческих решений // Мировая наука. 2019. № 5. С. 572.

¹⁶ Мескон, М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2020. С. 235.



Рисунок 4 – Этапы разработки и реализации управленческого решения по М. Мескон и Ф.Хедоури

Особое значение в ходе разработки управленческого решения имеет информационное обеспечение. Для его формирования необходима реализация следующих мероприятий ¹⁷:

- оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала с указанием системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;

- ознакомить разработчиков управленческого решения с организационными документами (заданиями) о начале выполнения работ по разработке управленческого решения и разъяснить их содержание;

- разъяснить разработчикам управленческого решения их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;

- обсудить с разработчиками управленческого решения неучтенные детали для успешного выполнения работ;

- выделить работникам необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации;

¹⁷ Литвак Б.Г. Управленческое решение. М., ТАНДЕМ, 2006. С.139.

- провести контроль (юрист или референт) на соответствие задания действующему законодательству и уставным документам компании;
- оформить заключение о технической, экономической и организационной выполнимости задания;
- получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящего решения в экономической, экологической и других областях;
- составить набор управленческих технологий;
- выбрать метод разработки управленческого решения по каждому варианту;
- составить перечень вариантов разработанных управленческих решений.

Важное значение в процессе разработки управленческих решений играют методы его разработки. Как указывает К.С. Пищулина, получили широкое распространение следующие методы принятия управленческих решений:

1) морфологический анализ;

Морфологический анализ предполагает анализ структуры проблемы. При этом, в рамках данного метода для каждой отдельной части проблемы формируется свой комплекс решений, которые затем объединяются в систему, составляя комплексное управленческое решение.

2) метод Дельфы;

В рамках данного метода проводится опрос специалистов организаторами, в ходе которого от них получается требуемый комплекс информации, на основании которого ведётся разработка управленческого решения, либо принимается готовое решение.

3) мозговой штурм;

В рамках данного метода лицам, которые участвуют в разработке управленческого решения, даётся возможность формулировать все возможные варианты решения проблемы, вне зависимости от наличия или отсутствия возможностей по их реализации. На втором этапе применения данного метода осуществляется оценка и анализ предложенных идей, после чего даётся оценка их оптимальности.

4) метод дерева решений;

Предполагает процесс последовательного уточнения действий, что позволяет осуществить их декомпозицию, вплоть до наиболее очевидных. Это даёт возможность формирования детального плана, в том числе, с учётом возможных альтернатив.

5) функционально-стоимостной анализ;

В рамках данного метода анализа проводится технико-экономическое исследование имеющейся проблемы. Его реализация предполагает, что вначале будет реализован подготовительный этап, который подразумевает объект анализа, кто его проводит, цели и задачи анализа. Далее, проводится сбор информации о проблеме и объекте анализа. После этого, осуществляется полный комплекс аналитических процедур относительно функций объекта исследования, а также затрат, которые с ним связаны.

Далее, даётся оценка предлагаемых идей и вариантов решения проблемы. Осуществляется отбор наиболее оптимальных вариантов решения проблемы, после чего планы готовятся к реализации.

б) причинно-следственный анализ;

В рамках данного метода осуществляется выявление причин проблемы, которая требует реализации управленческого решения, а также её последствий, влияющих на деятельность организации. С позиций данного метода, применяемого для разработки управленческого решения следует сосредоточиться именно на причинах, а также обосновать взаимосвязь между конкретной причиной и определённым следствием. Это даёт возможность увеличения скорости разработки и реализации управленческого решения.

7) метод синектики.

Представляет собой вариант метода экспертных оценок. Состоит в применении подсознания для решения той или иной проблемы, снятия всех возможных ограничений на реализацию управленческого решения.¹⁸

¹⁸ Пищулина, К. С. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях // Проблемы и достижения современной науки. 2018. Т. 2. № 1. С. 24.

По итогам проведенного в пункте 1.2 исследования порядка разработки управленческого решения сделаем следующие выводы:

1) разработка управленческого решения подразумевает реализацию того или иного комплекса этапов, ключевыми из которых являются диагностика проблемы, формулировка ограничений, определение альтернатив и их оценка, выбор альтернативы, реализация решения и организация контроля или обратной связи. Данный комплекс этапов может дополняться этапами, конкретизирующими порядок решения проблемы, исходя из специфики организации;

2) особое значение должно отдаваться выявлению и формулировке проблемы, а также информационному обеспечению процесса управленческого решения, так как от этого зависят последующие этапы, в том числе – формулировка и анализ альтернатив;

3) для разработки управленческих решений могут применяться различные методы, такие, как морфологический анализ, метод Дельфы, мозговой штурм, метод дерева решений, функционально-стоимостной анализ, причинно-следственный анализ, метод синектики и другие.

1.3 Оценка эффективности управления на предприятии и её основные показатели

Необходимость оценки эффективности управления связана с тем, что как любая другая деятельность предприятия, управление характеризуется затратами ресурсов на него. В результате этого, эффективность управления оказывает прямое влияние на конкурентоспособность предприятия, что требует оптимизации управления по тем или иным критериям.

Как указывает В.В. Защепина, существует несколько основных подходов к определению эффективности управления предприятием:

1) Целевой подход.

В рамках целевого подхода предприятие рассматривается как сложная социально-экономическая система, которая взаимодействует тем или иным образом с внешней средой. При этом, для получения необходимых для

функционирования ресурсов предприятие производит те или иные виды продукции, предоставляет услуги и производит работы.

Рассматривая предприятие как систему, в рамках данного подхода используется ряд методов анализа эффективности, которые рассматривают его как целостный объект. Среди таких методов оценки эффективности выделяют:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- SNW-анализ и некоторые другие.

По результатам оценки деятельности предприятия в целом в рамках данных методов, даётся оценка эффективности процессов управления в нём. Естественным недостатком данного подхода является то, что он не учитывает особенностей отдельных процессов управления, концентрируясь лишь на общем эффекте от него. В результате этого, критически важные процессы управления остаются без должного анализа.

2) Эталонный подход;

Данный подход также называется бенчмаркингом. Под бенчмаркингом понимается процесс, в ходе которого выявляется, изучается и адаптируется лучшая практика ведения дел, опыт, накопленный у предприятий аналогичного профиля, на целевом предприятии. Это делается для того, чтобы повысить эффективность деятельности данного предприятия, заимствуя уже имеющийся опыт и наработки.

Под термином «лучшая практика» понимается такая деятельность аналогичных предприятий, в ходе которой были выявлены новые возможности реализации подходов к управлению. Одновременно с этим, реализация данных подходов получила признание среди потребителей, контрагентов и конкурентов предприятий, владеющих данными практиками.

Соответственно, применение бенчмаркинга как подхода к определению эффективности управления подразумевает сравнение результатов на целевом предприятии, и результатов, которые есть в рамках «лучших практик», которые рассматриваются как эталон.

Возможно выделение следующих видов бенчмаркинга:

- внутренний, под которым понимается выявление лучших практик в рамках одного предприятия по разным подразделениям;
- конкурентный, исходя из лучших практик предприятий-конкурентов;
- функциональный (отраслевой), предполагая рассмотрение лучших практик в целом по отрасли, что может быть существенно шире, нежели чем конкурентный бенчмаркинг;
- эталонный, под которым понимаются лучшие практики в целом в сфере бизнеса.

3) Стоимостно-ориентированный подход;

В рамках данного подхода основным критерием вынесения решения об эффективности, либо, напротив, неэффективности управления, выступает стоимость, прежде всего, стоимость предприятия. При этом, стоимость предприятия рассматривается как результат тех или иных управленческих решений, в результате чего её можно считать отражением общей эффективности управления.

Практика оценки бизнеса выработала следующие методы, применяемые для определения стоимости предприятия:

- а) классический доходный подход;
 - модели постоянного роста (FCFE и FCFF);
 - двухфазная модель дисконтирования дивидендов;
 - двухфазные модели дисконтирования (FCFE и FCFF).
- б) доходный подход с применением модели остаточного дохода;
 - модель Эдвардса-Бэлла-Олсона (ЕВО);
 - модель экономической добавленной стоимости (EVA);
 - модель рыночной добавленной стоимости (MVA);
 - модель добавленной стоимости Раппопорта (SVA);
 - модель рентабельности инвестированного капитала (CFROI или CVA).
- в) доходный подход с использованием модели стоимости капитала;
 - модель оценки капитальных активов (CAPM);

- 3-факторная модель FAMA-FRENCH;
- модель арбитражного ценообразования (АРМ);
- модель кумулятивного построения МСАРМ;
- модель WACC.

г) доходный подход с использованием опционного ценообразования, в рамках которого используется модель реальных опционов;

д) доходный подход с применением стохастических моделей ценообразования;

- модель Типпета-Кука-Эштона;
- модель Бакши-Ченга.

е) затратный подход, с единственным методом чистых активов;

ж) сравнительный анализ:

- нейронные сети, кластерный анализ;
- линейно-регрессионный анализ;
- метод мультипликаторов.

В качестве основной проблемы, которая проявляется в процессе использования стоимостно-ориентированного подхода, является выбор основных направлений, деятельность в направлении которых приведёт к росту рыночной стоимости предприятия. С этой целью обычно рекомендуется реализовать управление, ориентированное на стоимость компании. Однако, при этом необходима реализация данного управления по всем подразделениям компании, что не всегда просто и финансово эффективно. Кроме того, управление, ориентированное на стоимость должно осуществляться на всех уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном. Также, данное управление должно затрагивать и общефирменное финансово-экономическое планирование как инструмент, посредством которого осуществляется определение финансового состояния предприятия в будущем.

4) Подход на основе интегральных показателей;

Особенностью данного подхода является формирование показателей, которые комплексно характеризуют деятельность по управлению

предприятием. Как правило, такие интегральные показатели представляют собой формулы, в которых в разных пропорциях участвуют ключевые показатели деятельности предприятия. Значение показателя на определённую дату позволяет определить направленность его развития.

Однако, основным недостатком интегрального подхода к определению эффективности управления является шкалирование. Недостаточно определить конкретное значение интегрального показателя, а также его динамику. Необходимо также знать значение подобного показателя и для предприятий-конкурентов, что, как правило, невозможно.¹⁹

Как указывает Н.А. Волкова, на сегодняшний момент существует две группы методик оценки эффективности управления на предприятии:

- управленческие методики;
- экономические методики.

Ключевой особенностью управленческих методик оценки эффективности корпоративного управления является применение управленческих критериев оценки. Наиболее популярным способом оценки является рейтинг, в котором показывается место предприятия среди аналогичных по профилю предприятий.

Наибольшее распространение в российских условиях получили такие рейтинги, как «РИД – Эксперт РА», CORE-рейтинг, рейтинг «ПРАЙМ-ТАСС», рейтинг КУ, Standart & Poor's, Brunswick UBS Warburg и другие.

Особенностью рейтинга «РИД – Эксперт РА» является оценка эффективности управления по таким критериям, как:

- соответствие деятельности компании требованиям российского законодательства;
- соблюдение компанией требований Кодекса корпоративного управления;
- наличие риска нарушения прав акционеров и прочие.

Основным недостатком такого метода выступает отказ от количественной

¹⁹ Защепина, В. В. Методологические подходы к оценке эффективности управления организацией // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития : материалы всероссийской научно-практической конференции. Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2016. С. 54.

оценки прибыли как результата управления, что является основным для её акционеров.

Общим подходом рейтингов является установление для каждого показателя своего веса. Установление данного веса входит в компетенцию экспертов, и основывается на их субъективном мнении.

По результатам расчёта рейтингового показателя производятся следующие операции:

- ранжирование списка, что позволяет определить общий уровень эффективности управления относительно схожих предприятий;
- нормирование рейтингового показателя, что представляет внесение в него поправок, чтобы повысить объективность оценки.

Ключевым недостатком управленческих методик определения эффективности управления являются следующие аспекты:

- а) низкий уровень информативности;

Ценность полученного результата состоит только в возможности сравнения предприятия с другими предприятиями, которые находятся в рейтинге. В том случае, если предприятие не предоставило данных для расчёта рейтинговых показателей, оно, как правило, не участвует в данном рейтинге, хотя может быть весьма значимым на рынке.

- б) применимость рейтинговой оценки только для предприятий со схожим уровнем корпоративного управления;

Данная оценка применима только в том случае, если получаемые результаты по уровню схожи с результатами других компаний. В том случае, если уровень рейтингового показателя существенно отличается от такового у других предприятий, это приводит к тому, что получаемая оценка места компании в рейтинге становится несопоставимой.

- в) субъективность оценок и слабая применимость зарубежного опыта оценки.

Данный аспект состоит в том, что используемые оценки, в том числе – веса показателей, основываются на экспертном мнении, которое не всегда

объективно. Кроме того, иностранные оценки часто отличаются от российского опыта, что снижает достоверность оценки.

В качестве методов оценки с использованием экономических критериев можно выделить такие, как:

- статистически обоснованные модели прогнозирования возможного банкротства предприятия на заданный временной период;
- отраслевые методы ранжирования предприятий;
- ранговые методики рейтингования предприятий;
- методики определения рейтинга предприятия в целях кредитования.

Особенностью данных методик является отсутствие возможности оценки качественных показателей его деятельности, что является их недостатком. Так, например, они не учитывают наличие интереса у тех или иных собственников по получению контроля за деятельностью предприятия, возможности влияния на его управленческие решения.

Определённое распространение в российских условиях получили методики определения эффективности управления, основанные на анализе финансового состояния предприятия, а также его рыночной стоимости, что соответствует стоимостному подходу. Система данных методов представлена на рисунке 5.

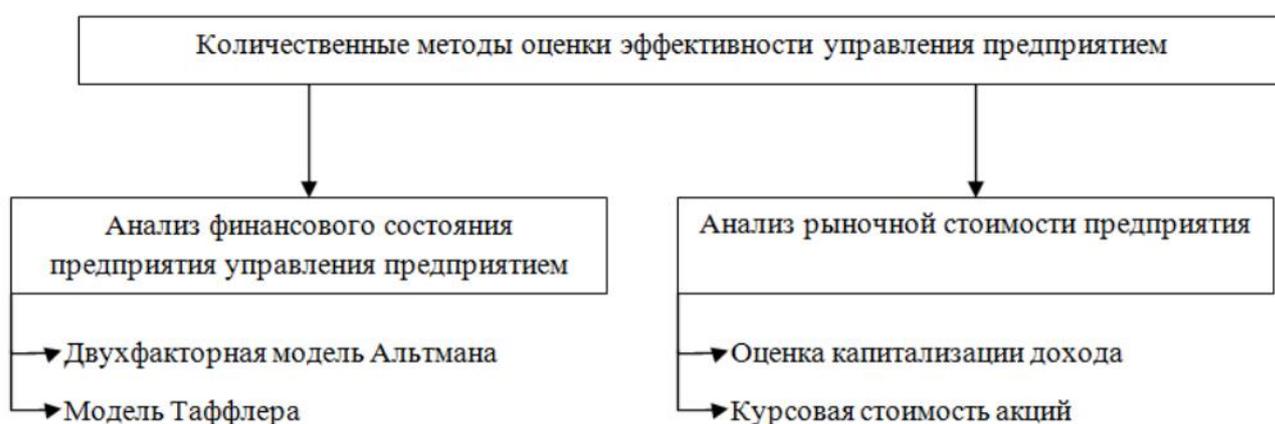


Рисунок 5 – Количественные методы оценки эффективности управления предприятием

Однако, следует отметить, что вышеприведённые методы в российских условиях, как правило, малоэффективны, так как построены на зарубежных

моделях, построение которых происходило без учёта российского опыта.²⁰

Применительно к индивидуальным управленческим решениям, по мнению А.Р. Хайруллиной, в качестве основных методов определения эффективности управленческого решения применяют:

1) оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку, производство и внедрение (главными показателями являются время, сырьё, финансы, профессионализм персонала);

2) оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. Показатель характеризует стимулирование персонала (как материальное, так и не материальное), улучшение условий труда);

3) косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения (происходит сравнение экономических показателей при различных вариантах управленческого решения);

4) оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации (т.е. увеличение объема продажи товаров, ускорение обращения товарных запасов и т.д.).²¹

По итогам проведённого исследования оценки эффективности управления, проведённого в пункте 1.3, сделаем следующие выводы:

1) в качестве основных подходов к определению эффективности управления используются целевой подход, эталонный подход (бенчмаркинг), стоимостно-ориентированный подход, а также подход на основе интегральных показателей;

2) основными группами методик определения эффективности управления на предприятиях выступают управленческие и экономические методики. Основным в управленческих методиках является применение рейтингования на основании экспертно установленных показателей с учётом их веса. Для экономических методик основным является использование стоимостного подхода, который подразумевает выражение в денежной оценке тех или иных

²⁰ Волкова, Н.А. Анализ методов оценки корпоративного управления предприятия в Российской практике / Н. А. Волкова // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 11-1. С. 18.

²¹ Хайруллина, А.Р. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 100-101.

показателей, характеризующих определённые аспекты управления;

3) также, возможно применение количественных методов определения эффективности управления, как разновидности экономических методик, основывающихся на анализе финансового состояния предприятия. В их рамках определяется способность аппарата управления сохранить финансовую устойчивость, либо обеспечить возможность роста стоимости предприятия.

По итогам проведённого в главе 1 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) управленческое решение представляет собой целенаправленную деятельность, предполагающую использование имеющихся у предприятия возможностей, для того, чтобы решить возникшие проблемы, либо обеспечивать развитие. Многообразие видов управленческих решений приводит к многообразию критериев их классификации. В качестве основных могут выступать такие, как источник необходимости принятия управленческого решения, степень воздействия на объект и срок действия, порядок принятия решения, способ фиксации, степень повторяемости, содержание, поле принятия, степень регламентации, система оценки эффективности, стиль принятия и другие. Разработка управленческих решений ведётся на основании учёта внешних и внутренних факторов;

2) разработка управленческого решения предполагает реализацию комплекса этапов, результатом которых выступает решение, оформленное в виде того или иного документа или действия, подразумевающее определённый план действий исполнителей, а также процедур контроля и оценки эффективности;

3) оценка эффективности управления на предприятии предполагает применение таких подходов, как целевой подход, эталонный подход (бенчмаркинг), стоимостно-ориентированный подход, а также подход на основе интегральных показателей. Основными группами методов оценки выступают управленческие и экономические. Первые основаны на рейтинговании, вторые – на оценке влияния управления на экономические показатели. Возможно

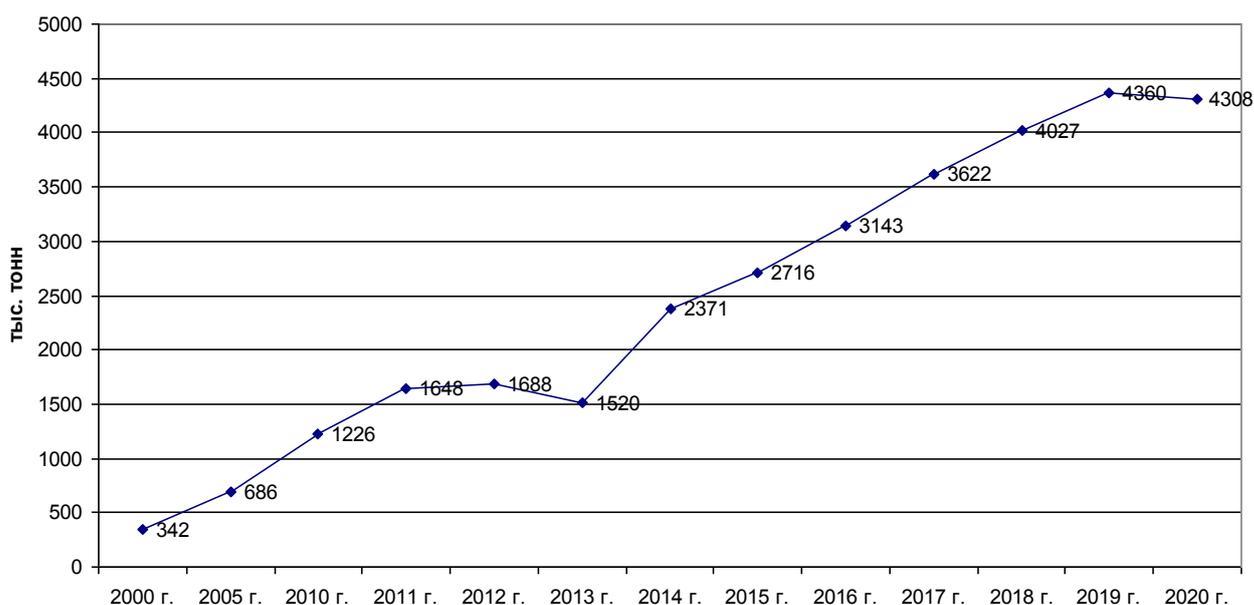
применение количественных методов эффективности управления, основывающихся на оценке финансовой устойчивости, стоимости предприятия и других показателях. Индивидуальные управленческие решения могут быть оценены по экономии затрат, конечному результату, косвенному влиянию, а также по влиянию на комплекс экономических показателей.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕСА ООО СОЯ АМУР ЭКСПОРТ

2.1 Анализ внешней среды ООО Соя Амур экспорт

Проведём анализ внешней среды ООО Соя Амур экспорт. В качестве основного рынка данной компании выступает рынок производства, реализации, переработки и экспорта сои.

Динамика объёмов сбора сои в РФ представлена на рисунке 6.



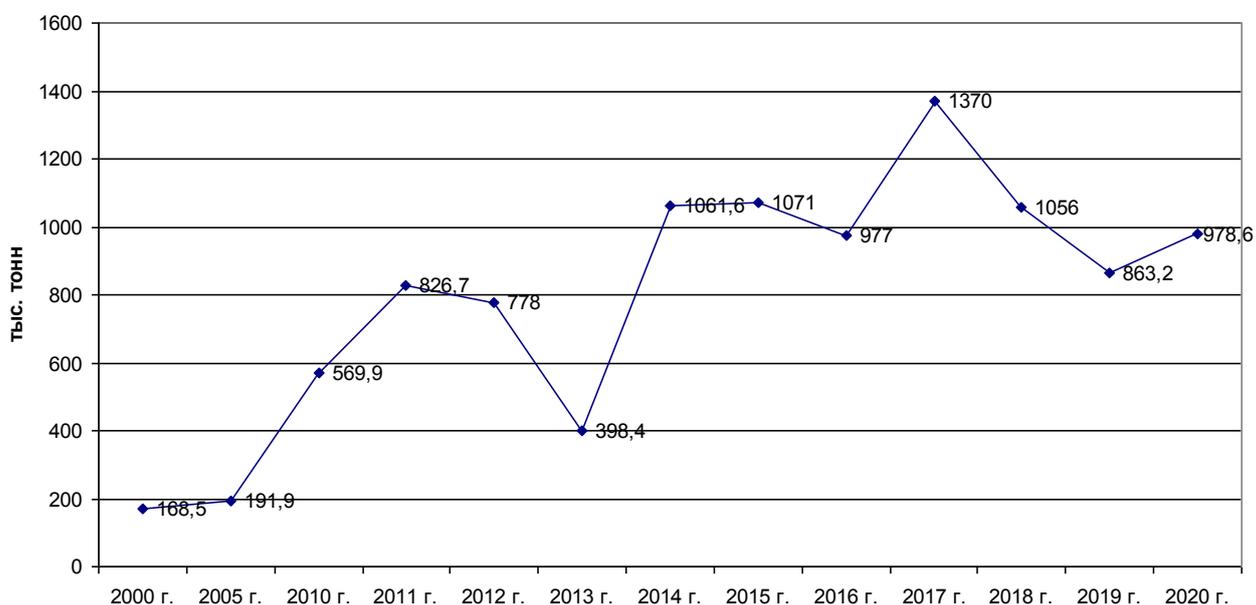
Источник: Росстат РФ, 2000-2020 гг.

Рисунок 6 – Динамика объёмов сбора сои в РФ в 2000-2020 гг.

По итогам анализа представленных на рисунке данных можно сделать вывод о том, что на территории нашей страны наблюдается очень активный процесс увеличения объёмов выращивания и сбора сои. Если в начале 2000-х годов объёмы выращивания сои не превышали 0,5 млн. тонн, то по итогам 2010 года данные объёмы превысили 1 млн. тонн, на текущий момент наблюдается объём сбора в размере 4 млн. тонн и более. Основной причиной данного обстоятельства является, прежде всего, значительный спрос на сою как культуру, которая используется не только для технических, но также и для продовольственных целей. Наряду с этим, соя как культура имеет значительный экспортный потенциал, что позволяет использовать её как

культуру, которая гарантирует получение от её реализации существенных средств.

Динамика объёмов выращивания сои в Амурской области (рисунок 7).

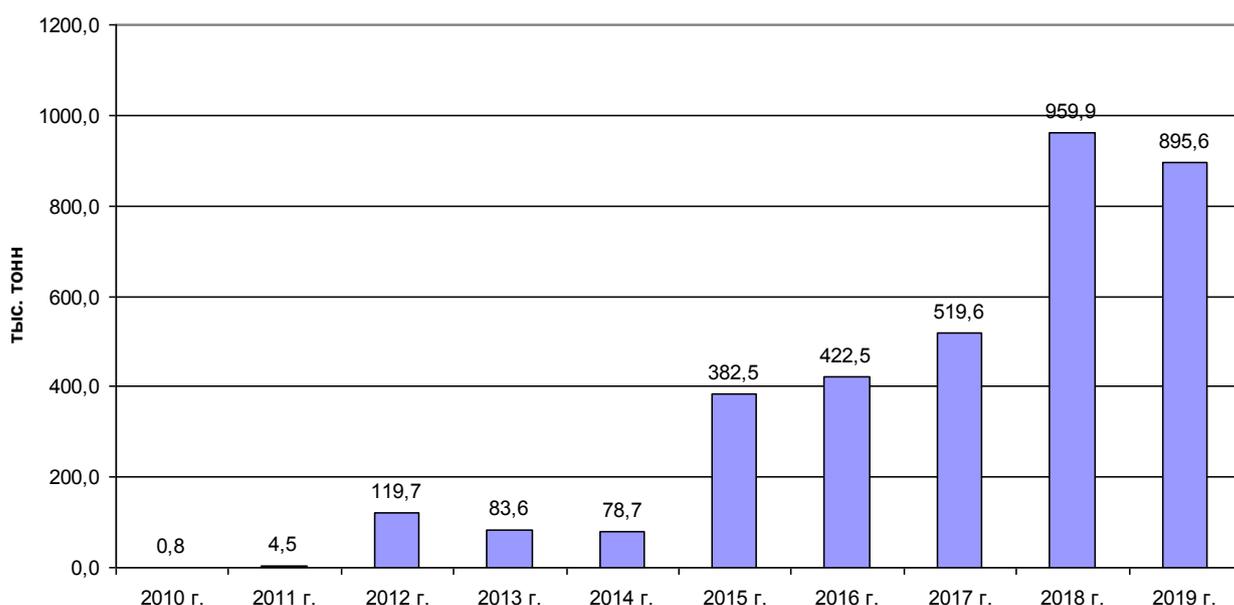


Источник: Росстат РФ, 2000-2020 гг.

Рисунок 7 – Динамика объёмов выращивания сои в Амурской области в 2000-2020 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по Амурской области фиксируется постепенный рост объёмов. Так, составляя на начало 2000-х годов менее 200 тыс. тонн, в дальнейшем наблюдается активный рост выращивания сои. Порог в размере 1 млн. тонн выращивания сои был достигнут в 2014 году, а максимальные объёмы пришлись на 2017 год, когда было собрано почти 1,4 млн. тонн. В последние годы объёмы выращивания сои в Амурской области составляли 0,9-1,1 млн. тонн, что свидетельствует о том, что в значительной степени пределы экстенсивного развития в выращивании сои достигнуты, что требует перехода к интенсивным технологиям. При этом, сколько-нибудь пригодные для выращивания сои земельные ресурсы в пределах Амурской области уже освоены, в результате чего возможно ожидать некоторой потери темпа в объёмах сбора данной культуры.

Динамика объёмов экспорта сои из РФ представлена на рисунке 8.



Источник: ФТС РФ, ТСВТ, 2010-2019 гг.

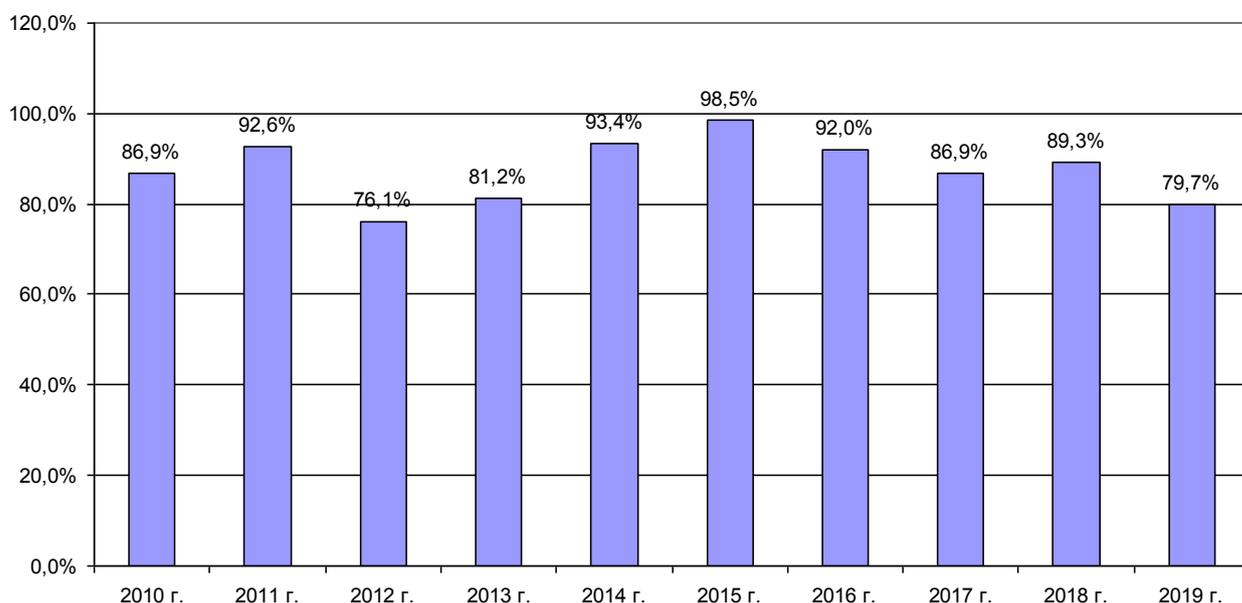
Рисунок 8 – Динамика объёмов экспорта сои из РФ в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что начиная с 2010 года наблюдается активное увеличение объёмов экспорта сои. Так, если в 2010 году объёмы её экспорта не превышали 1 тыс. тонн, то по итогам 2012 года данный показатель вырос до 119,7 тыс. тонн. По итогам 2015 года объёмы экспорта сои составили уже 382,5 тыс. тонн, а по итогам 2018 года фиксируется максимальный объём, составивший почти 960 тыс. тонн.

Одной из наиболее значимых причин ориентации российских производителей сои на экспорт является крайне неравномерное распределение её посевных площадей по стране. Так, основные площади приходятся на ДВФО, в то время, как основное потребление сои и продукции из неё в нашей стране – в центральных регионах. В результате этого, в условиях Амурской области соя приобрела отчётливую экспортную ориентацию, прежде всего, ввиду того, что ближайшим соседом РФ является КНР. Для данной страны характерен крайне значительный объём потребления сои, а также гигантский объём рынка данной культуры, общее самостоятельное производство которой

лишь на 20-25 % покрывается за счёт собственного производства (около 15 млн. тонн), а объёмы импорта сои составляют более 60 млн. тонн ежегодно.

Динамика доли КНР в экспорте сои из РФ представлена на рисунке 9.



Расчёты автора

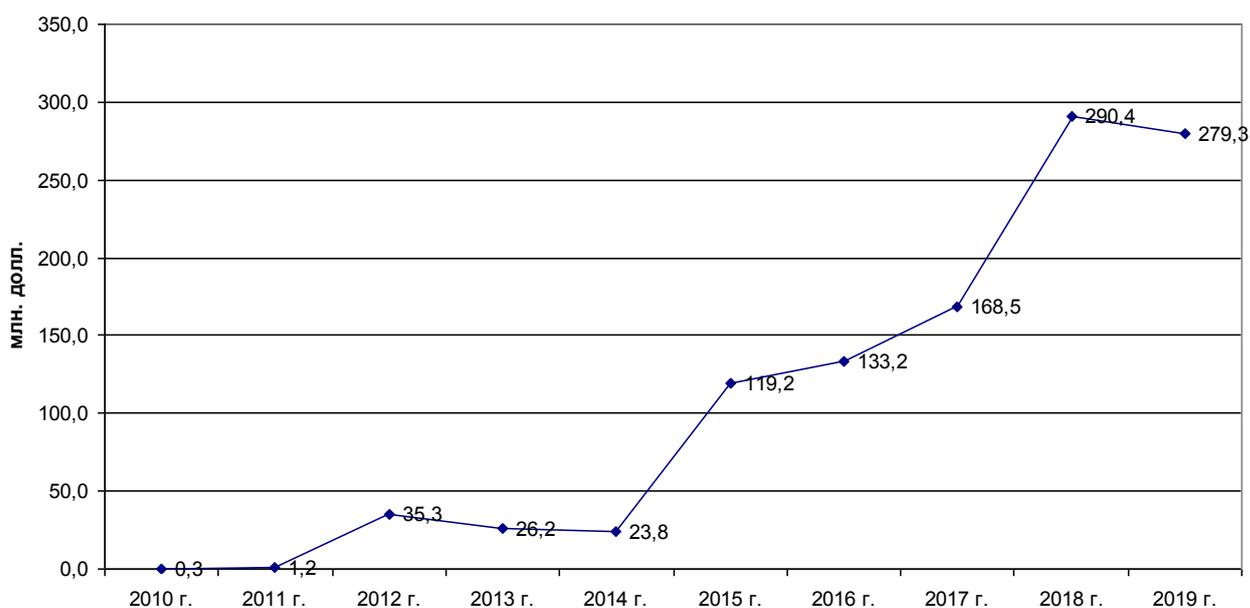
Рисунок 9 – Динамика доли КНР в экспорте сои из РФ в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что доля КНР в экспорте сои из РФ в период 2010-2019 годов составляла не менее 3/4 всего объёма экспорта. Более того, в отдельные годы (например, в период 2014-2016 годов) доля КНР в экспорте из РФ сои существенно превышала 90 %, что свидетельствует о крайней важности данного экспорта для российской стороны.

Следует отметить, что основными экспортёрами сои в КНР являются такие страны, как Бразилия, США и Аргентина, роль РФ в импорте данной культуры в КНР очень незначительна, ввиду небольших объёмов. С другой стороны, имеющаяся в настоящее время ситуация на мировых рынках поддерживает стремление КНР к диверсификации поставок сои, с целью обеспечения собственной продовольственной безопасности. Это невозможно без расширения поставок сои из других стран, в частности – из РФ.

Важным аспектом внешней среды является денежный объём экспорта сои

из РФ, что представлено на рисунке 10.



Источник: ФТС РФ, ТСВТ, 2010-2019 гг.

Рисунок 10 – Динамика объемов экспорта сои из РФ в денежном выражении в 2010-2019 гг.

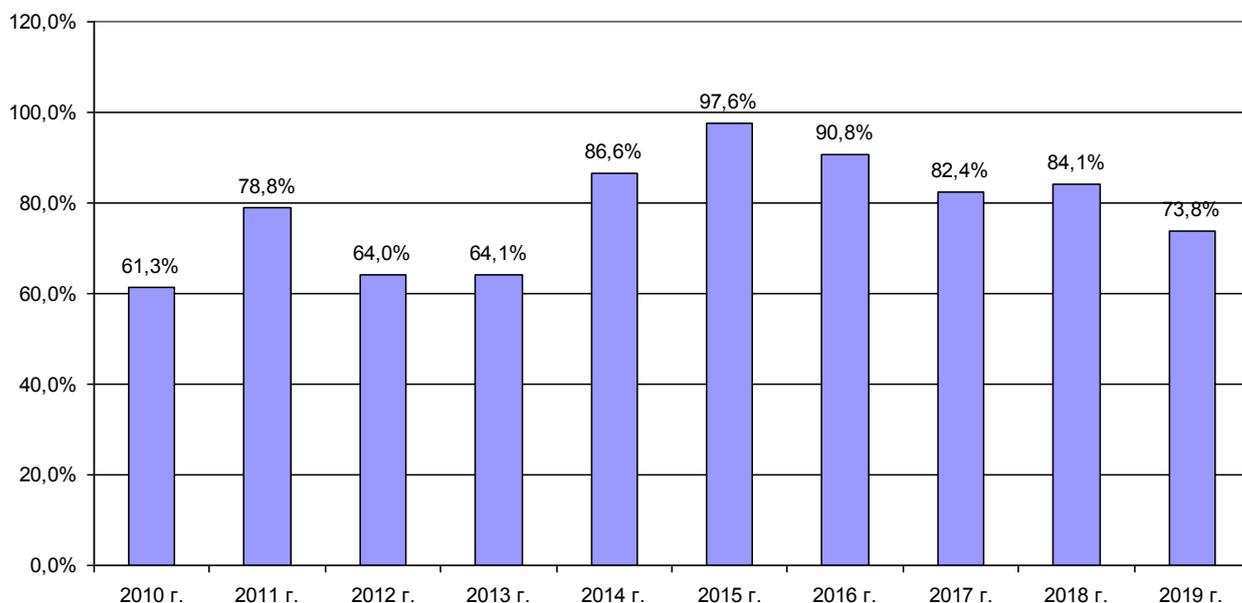
Анализ данных рисунка показывает, что резкий рост объемов поступления экспортной выручки от экспорта сои в РФ наблюдается, начиная с 2012 года. При этом, если в период 2012-2014 гг. объемы экспорта не превышали 30-35 млн. долл., то уже в 2015 году данный показатель вырос до 119,2 млн. долл., увеличившись за год более чем в 5 раз.

Следующий качественный скачок в экспорте сои в денежном выражении наблюдался в 2018 году, когда данный показатель вырос со 168,5 до 290,4 млн. долл., или в 1,7 раза. В 2019 году, несмотря на некоторое снижение объемов экспорта до 279,3 млн. долл., они оставались практически на том же уровне, что и годом ранее.

Поддержку экспорта сои из РФ оказывает и тот факт, что будучи биржевым товаром, она может быть реализована, с опорой на мировые цены, которые можно считать объективными. Соответственно, продавец сои в значительной большей степени гарантирован в возможности реализации данного товара по отношению к продавцам других товаров, которые не

являются биржевыми, так как котировки таких товаров, как правило, единичны, а цены на них нельзя в полной мере считать объективными, в отличие от биржевых цен.

Доля КНР в экспортной выручке от продажи сои в РФ представлена на рисунке 11.



Расчёты автора

Рисунок 11 – Доля Доля КНР в экспортной выручке от продажи сои в РФ в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что во всём рассматриваемом периоде доля КНР в экспортной выручке от продажи сои в эту страну была более 60 %, что свидетельствует о том, что КНР является страной, которая формирует основной объём доходов компаний-экспортёров сои из РФ. Наибольший уровень доли экспортной выручки наблюдался в 2015 году, когда она составила 97,6 %, при этом, в 2010-2013 гг. данная доля, как правило, не превышала 70 % (за исключением 2011 года). В период 2015-2019 гг. наблюдается понижающаяся динамика доли КНР в сумме экспорта сои из РФ. Так, от максимального значения 2015 года в 2016 году отклонение составило 6,8 %, а в период 2017-2018 годов данная доля составляла чуть более 80 %, сократившись до 73,8 % по итогам 2019 года.

Данная динамика обуславливается, прежде всего, существенным ужесточением требований контрольных органов КНР к экспорту российской сои в страну, а также более низким уровнем цены на российскую сою по сравнению с поставками в другие страны.

По данным Министерства сельского хозяйства Амурской области основными производителями сои в регионе являются следующие компании (таблица 3).²²

Таблица 3 – Основные производители сои в Амурской области

Компания	Объёмы валового сбора сои, тыс. тонн
ООО «Амурагрокомплекс»	115-120
ЗАОр (нп) Агрофирма «Партизан»	35-40
ООО Красная звезда	40
ОАО Димское	30
ОАО Байкал	18
Колхоз «Колос»	15

Следует отметить, что на территории Амурской области также находятся также и два завода по переработке сои:

- МЭЗ «Амурский»;
- МЭЗ «Соя АНК».

МЭЗ «Амурский» располагается в г. Белогорске Амурской области. В его состав входят:

- 2 элеватора, ёмкостью 100 тыс. тонн в год;
- маслоэкстракционный цех производительностью 240 тыс. тонн бобовых в год;
- цех по производству кормов мощностью 150 тыс. тонн в год;
- цех по производству изолятов, способный выпускать более 10 тыс. тонн продукции в год.²³

МЭЗ «Соя АНК» обладает следующими характеристиками:

²² Министерство сельского хозяйства Амурской области. Соя - основная сельскохозяйственная культура региона [Электр. источник]. URL: agro.amurobl.ru. 01.05.2021.

²³ МЭЗ Амурский: что известно о первом российском заводе по глубокой переработке сои [Электр. источник]. URL: finobzor.ru. 01.05.2021.

- переработка в год до 100 тыс. тонн соевых бобов;
- выпуск в год 17 тыс. тонн соевого масла;
- выпуск 76 тыс. тонн соевого шрота.

МЭЗ «Соя АНК» выпускает продукцию под брендом «Жемчужина Амура». ²⁴

Следует отметить, что ввиду того, что соя является сырьём для производства различных видов продукции, имеется тренд на увеличение объёмов производства такой продукции, как соевое масло (рисунок 12). ²⁵

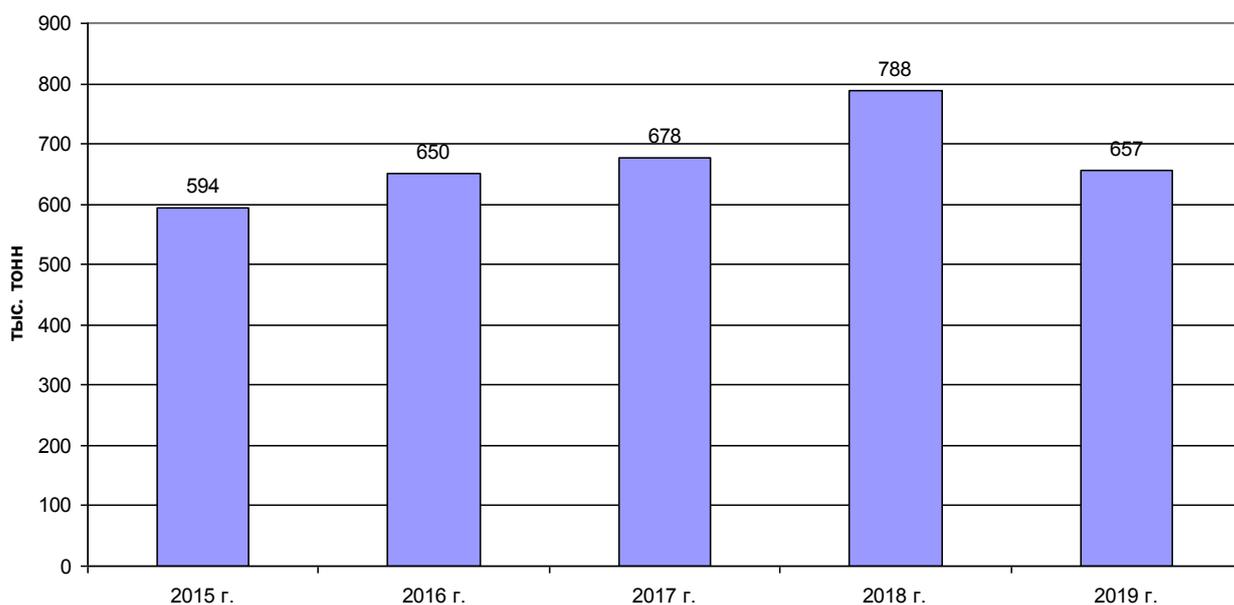


Рисунок 12 – Динамика объёмов производства соевого масла в РФ в 2015-2019 гг.

Как видно из рисунка, наблюдается увеличение объёмов производства соевого масла в РФ в период 2015-2018 гг. Так, составляя на начало периода 594 тыс. тонн, в 2018 году данный показатель вырос до 788 тыс. тонн, что связано со значительно большей привлекательностью соевого масла как продукции конечного потребления и возможности получения в нём большей добавочной стоимости.

²⁴ АНК Холдинг. Продукция и услуги. Переработка сои [Электр. источник]. URL: https://ankhold.ru/products_and_services/soybean_processing/. 01.05.2021.

²⁵ Агровестник. Рынок сои: текущие и прогнозные тенденции [Электр. источник]. URL: <https://agrovesti.net/lib/industries/beans/rynok-soi-tekushchie-i-prognoznnye-tendentsii.html>. 01.05.2021.

В качестве основных конкурентов на рынке сои в Амурской области можно рассматривать:

- «Иркутский МЖК», который осуществляет как скупку сои у небольших производителей, так и владеет ОАО «Байкал», которое само выращивает сою;
- ОАО «Амурагрокомплекс», осуществляющее как выращивание, так и переработку сои. Является крупнейшим производителем и переработчиком сои в регионе;
- значительное количество небольших компаний, осуществляющих закупку сои и её продажу в центральные регионы РФ, или за рубеж.

Проведём анализ профиля среды ООО Соя Амур экспорт. Для этого, экспертно определили силу влияния факторов на деятельность предприятия (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ профиля среды ООО Соя Амур экспорт

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
1	2	3	4	5
Политические факторы				
1. Наличие тесных взаимоотношений между РФ и КНР	0,70	8	+	5,60
2. Влияние санкций на РФ требует обеспечения экономической безопасности	0,20	5	–	-1,00
3. Наличие политических решений по развитию ДВФО и Амурской области	0,10	3	+	0,30
Экономические факторы				
1. Низкие транспортные издержки по экспорту сои в КНР	0,25	7	+	1,75
2. Высокий уровень компетенций в выращивании сои и её экспорте	0,20	9	+	1,80
3. Наличие мощностей по переработке сои в регионе	0,20	8	+	1,60
4. Преобладание сои в продукции растениеводства	0,15	4	–	-0,60
5. Значительный уровень развития сельского хозяйства в регионе	0,10	5	+	0,50
6. Основная экспортная культура региона	0,10	2	+	0,20
Социальные факторы				
1. Значительное количество населения, работающее в сфере растениеводства и выращивания сои в регионе	0,55	6	+	3,30

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
2. Устойчивость спроса, что позволяет гарантировать сбыт, а также финансировать социальные проекты	0,45	5	+	2,25
Технологические факторы				
1. Наличие технологий переработки сои	0,50	9	+	4,50
2. Возможность производства продукции конечного потребления	0,30	7	+	2,10
3. Небольшое транспортное плечо при поставках в КНР	0,20	3	+	0,30

На основании данных, полученных в результате анализа профиля среды ООО Соя Амур экспорт, составим следующую таблицу PEST-анализа предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – PEST-анализ ООО Соя Амур экспорт

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Наличие тесных взаимоотношений между РФ и КНР	+5,60	1. Низкие транспортные издержки по экспорту сои в КНР	+1,75
2. Влияние санкций на РФ требует обеспечения экономической безопасности	-1,00	2. Высокий уровень компетенций в выращивании сои и её экспорте	+1,80
3. Наличие политических решений по развитию ДВФО и Амурской области	+0,30	3. Наличие мощностей по переработке сои в регионе	+1,60
		4. Преобладание сои в продукции растениеводства	-0,60
		5. Значительный уровень развития сельского хозяйства в регионе	+0,50
		6. Основная экспортная культура региона	+0,20
Итого	+4,90	Итого	+5,25
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1. Значительное количество населения, работающее в сфере растениеводства и выращивания сои в регионе	+3,30	1. Наличие технологий переработки сои	+4,50
2. Устойчивость спроса, что позволяет гарантировать сбыт, а также финансировать социальные проекты	+2,25	2. Возможность производства продукции конечного потребления	+2,10
		3. Небольшое транспортное плечо при поставках в КНР	+0,30
Итого	+5,55	Итого	+6,90

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по ООО Соя Амур экспорт ситуация благоприятная по всем

основным направлениям деятельности компании. Основной причиной данного обстоятельства является уникальное положение Амурской области относительно КНР. При этом, в части политических факторов отрицательное влияние на деятельность компании может оказывать только санкционный фактор. В составе экономических факторов отрицательное влияние на деятельность ООО Соя Амур экспорт может оказывать лишь фактор излишней концентрации региона на выращивании сои, что будет приводить как к снижению цены на неё ввиду конкуренции производителей, так и к недоразвитию других направлений сельского хозяйства. По группам социальных и технологических факторов отрицательные факторы отсутствуют, что позволяет сделать вывод о том, что среда по ним крайне благоприятна для рассматриваемой компании.

С целью оценки внешней среды ООО Соя Амур экспорт, проведём её оценку с помощью метода 5 сил Майкла Портера (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера ООО Соя Амур экспорт

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	ЗАО «АНК», ООО «Амурагрокомплекс», ОАО «Иркутский масложиркомбинат», Хабаровский филиал ООО «Русские масла» и большое количество мелких покупателей сои на территории Амурской области, которые создают конкуренцию в закупках сои. Очень высокий уровень конкуренции, в связи с особенностями сои как товара	5
Клиенты-потребители	Находятся за пределами РФ (КНР). Обеспечивают установление требований к экспортируемой сое, контролируют качество поставок. Влияние средней силы	3
Поставщики	ООО «Сириус», ГКФХ Рооз С.О. ИП Гриневич С.С., ООО «АГРОС-ДВ», КФХ «Заречное». Влияние существенное, ввиду конкуренции со стороны закупщиков	4
Новички-конкуренты	ООО «Агроэкспорт», ООО «Агроимпорт», ООО «Русагро», ООО «Монолит», ООО «ТД ВетЛан»	3
Субституты	Возможно использование сои из центральных регионов РФ, однако, она будет иметь более высокий уровень цены. Также, возможна замена на соевое масло, однако, при потребности в шроте данный вариант неприемлем	1

Значение уровня влияния:

$$yB = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{5+3+4+3+1}{5} = \frac{16}{5} = 3,2$$

Полученное значение показателя конкуренции на рынке свидетельствует о существенном её уровне, однако, в целом данный уровень приемлем для организации.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования сделаем следующие выводы относительно внешней среды ООО Соя Амур экспорт:

1) в значительной степени внешняя среда компании обуславливается особенностями сои как товара, который торгуется на бирже, и на который предъявляется существенный спрос на рынке. Несмотря на активное увеличение объёмов выращивания сои в РФ в рассматриваемом периоде, тем не менее, спрос на неё существенен, в том числе, за счёт значительных экспортных поставок;

2) основным покупателем сои из РФ в анализируемом периоде выступает КНР, которая формирует 70-90 % всех поставок, что обуславливается стремлением этой страны диверсифицировать импорт. Амурская область обладает значительным преимуществом перед другими соепроизводящими регионами РФ, ввиду близкого расположения к КНР, малых транспортных расходов и значительного объёма компетенций в выращивании сои;

3) в Амурской области, также, как и в РФ, наблюдается активный рост объёмов производства сои, существенная часть которой уходит на экспорт. При этом, внешняя среда характеризуется также и значительным внутренним спросом со стороны переработчиков, а также покупателей сои, как для переработки в других регионах РФ, так и для экспорта. Согласно результатов PEST-анализа внешняя среда привлекательна для деятельности ООО Соя Амур экспорт, однако, она характеризуется значительным уровнем конкуренции, что, однако, не препятствует деятельности предприятия.

2.2 Анализ внутренней среды ООО Соя Амур экспорт

Проведём анализ внутренней среды ООО Соя Амур экспорт. Для этого, вначале рассмотрим основные показатели деятельности предприятия, что

представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели деятельности ООО Соя Амур экспорт

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	13353	9728	79545	-27,1	в 8,2 р.	-3625	69817
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13440	8667	72615	-35,5	в 8,4 р.	-4773	63948
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия, тыс. руб.	0	0	0	–	–	0	0
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	7168	11823	25429	64,9	115,1	4655	13606
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	-1388	-1519	-1415	9,4	-6,8	-131	-104
Среднесписочная численность работников, чел.	7	9	13	28,6	44,4	2	4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-392	360	0	–	-100,0	752	-360
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-477	214	-94	–	–	691	-308
Рентабельность продаж, проценты	-2,94	3,70	0,00	–	-100,0	6,64	-3,70
Затраты на 1 руб. выручки, коп.	100,65	89,09	91,29	-11,5	2,5	-11,56	2,19
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	1908	1081	6119	-43,3	466,1	-827	5038

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объёмы выручки в компании были нестабильными по объёмам. Так, если в 2019 году относительно 2018 года наблюдается снижение показателя на 27,1 %, то по итогам 2020 года данный показатель вырос в 8,2 раза, составив 79,5 млн. руб. Схожая динамика фиксируется и по себестоимости продаж. Если в 2019 году наблюдалось уменьшение объёмов себестоимости на 35,5 %, то в 2020 году она выросла сразу в 8,4 раз – с 8,7 до 72,6 млн. руб., что в абсолютных цифрах составило 63,9 млн. руб.

Примечательным является факт отсутствия у ООО Соя Амур экспорт основных средств, всё её имущество составляют оборотные средства.

Среднегодовая стоимость оборотных средств на предприятии имела тенденцию к постоянному росту. Если на начало периода данный показатель составлял 7,2 млн. руб., то по итогам 2019 года – уже 11,8 млн. руб., или на 64,9 % больше. По итогам 2020 года рост более существенный – в 2,2 раза – до 25,4 млн. руб., что указывает на рост масштабов деятельности предприятия.

Другой особенностью деятельности ООО Соя Амур экспорт является наличие у него отрицательного капитала. Во всём периоде исследования его размер составлял минус 1,4-1,5 млн. руб., что указывает на то, что предприятие полностью лишено капитала, и функционирует только до момента необходимости осуществления срочных платежей, что увеличивает рост уровня риска его банкротства.

Размер среднесписочной численности работников предприятия имеет тенденцию к росту, что вызвано увеличением масштабов деятельности предприятия. Если на начало периода данный показатель составлял 7 чел., то в 2019 году – уже 9 чел., или на 2 чел. больше. По итогам периода численность персонала выросла ещё на 4 чел., составив 13 чел.

Особенностью текущей деятельности ООО Соя Амур экспорт также является неустойчивость объёмов его прибыли от продаж. Если по итогам 2018 года был получен убыток от продаж в размере 392 тыс. руб., а по итогам 2019 года – прибыль в размере 360 тыс. руб., а в 2020 году был получен нулевой результат от реализации.

По чистой прибыли в компании также наблюдается неустойчивость показателя. Если по итогам 2018 года фиксируется убыток в размере 477 тыс. руб., то по итогам 2019 года – прибыль в размере 214 тыс. руб., а в следующем, 2020 году – снова убыток в размере 94 тыс. руб. Данные факты указывают на то, что ведение эффективного бизнеса в компании недостаточно эффективно.

Уровень показателя рентабельности продаж в компании также неустойчив, и колеблется от минус 2,94 % по итогам 2018 года до 3,70 % по

итогах 2019 года. Уровень затрат на 1 рубль выручки в периоде несколько сократился. Если на начало периода показатель превышал 1 рубль, составив 100,65 коп., то в 2019-2020 годах значение показателя составило 89,09-91,29 коп.

Положительным фактором деятельности ООО Соя Амур экспорт является существенный рост уровня выручки в расчёте на 1 работника. Так, если в 2018 году данный показатель составлял почти 2 млн. руб., по итогам периода – уже 6,1 млн. руб., что свидетельствует о том, что эффективность деятельности предприятия увеличилась.

Структура управления ООО Соя Амур экспорт представлена на рисунке 13.

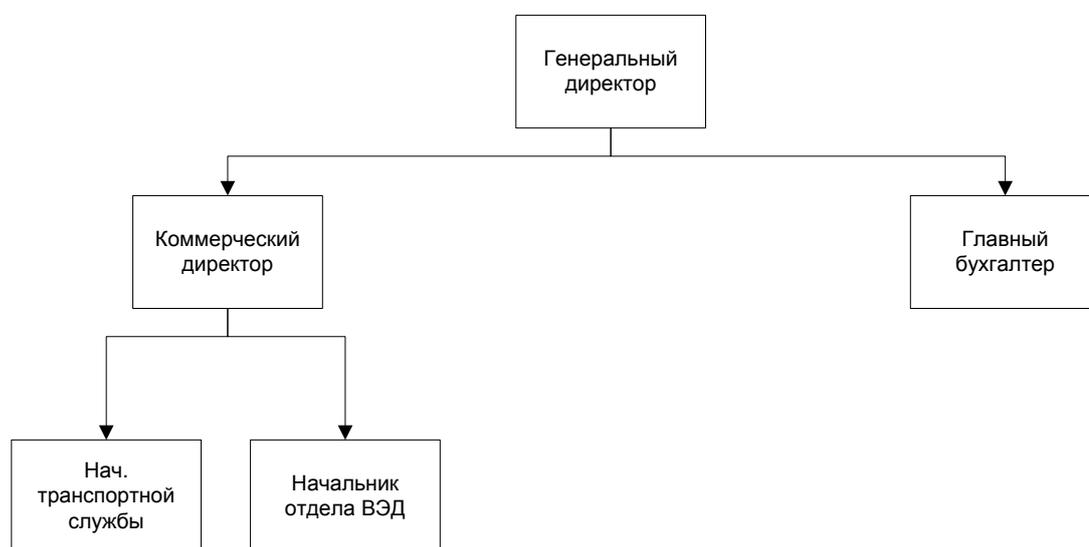


Рисунок 13 – Структура управления ООО Соя Амур экспорт

Особенностью структуры управления компании является выделение в ней двух основных направлений деятельности – учётного, возглавляемого Главным бухгалтером, а также закупочно-сбытового, который возглавляется коммерческим директором. При этом, по последнему направлению выделяются два вида деятельности:

- транспортировка, осуществляемая транспортной службой;
- внешнеэкономическая деятельность, осуществляемая отделом ВЭД.

Необходимость данных подразделений обуславливается, прежде всего,

потребностью в перевозке сои от компаний, которые её выращивают, до таможенной границы, а также в последующем экспорте сои в КНР.

Состав персонала ООО Соя Амур экспорт представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав персонала ООО Соя Амур экспорт по состоянию на 01.01.2021 г.

Наименование	Количество, чел.
Генеральный директор	1
Коммерческий директор	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Начальник транспортной службы	1
Водители	4
Начальник отдела ВЭД	1
Специалист отдела ВЭД	3
Итого	13

Наибольшее количество работников приходится на такие профессии, как водители (4 чел.) и специалист отдела ВЭД (3 чел.), что обуславливается спецификой основной деятельности компании – экспортом сои в КНР.

Анализ состава оборотных средств ООО Соя Амур экспорт представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Состав оборотных средств ООО Соя Амур экспорт 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	2020 г., тыс. руб.	Темп прироста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Запасы	3930	7332	14786	86,6	101,7
НДС по приобретённым ценностям	0	0	2929	-	-
Дебиторская задолженность	2943	2608	12660	-11,4	385,4
Финансовые вложения	1680	5045	5390	200,3	6,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	108	0	103	-100,0	-
Прочие оборотные активы	0	0	6	-	-
Итого	8661	14985	35874	73,0	139,4

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что на предприятии наблюдается существенное увеличение объёмов запасов в периоде. Если на начало периода они составляли 3,9 млн. руб., то по итогам

2019 года – уже 7,3 млн. руб., или на 86,6 % больше, а в 2020 году – ещё в 2 раза больше, что составляет 14,8 млн. руб.

НДС по приобретённым ценностям в компании выделялся только по итогам 2020 года. Существенно выросла в периоде дебиторская задолженность. Если в 2018-2019 годах она составляла 2,6-2,9 млн. руб., после чего, по итогам 2020 года выросла до 12,7 млн. руб., или почти в 5 раз. Финансовые вложения показали наибольший рост в 2019 году, когда увеличились с 1,7 до 5,0 млн. руб. или в 3 раза, по итогам 2020 года рост составил только 6,8 % до 5,4 млн. руб.

Объём денежных средств и их эквивалентов в рассматриваемом периоде был очень небольшим, и колебался от нуля до 108 тыс. руб. Объём прочих внеоборотных активов был нулевым в 2018-2019 гг. и вырос до 6 тыс. руб. только в 2020 году. В целом по всей совокупности оборотных средств ООО Соя Амур экспорт в периоде наблюдается их активный рост. Если в начале анализируемого периода они составляли 8,7 млн. руб., то по итогам 2019 года – уже 15,0 млн. руб., или на 73 % больше. По итогам 2020 года фиксируется дальнейший рост объёмов оборотных активов до 35,9 млн. руб., или ещё в 2,4 раза, что указывает на расширение потребностей предприятия в оборотных средствах в периоде.

Структура оборотных активов ООО Соя Амур экспорт представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура оборотных средств ООО Соя Амур экспорт в 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г., %	2019 г., %	2020 г., %	Изменение доли, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Запасы	45,4	48,9	41,2	3,6	-7,7
НДС по приобретённым ценностям	0,0	0,0	8,2	0,0	8,2
Дебиторская задолженность	34,0	17,4	35,3	-16,6	17,9
Финансовые вложения	19,4	33,7	15,0	14,3	-18,6
Денежные средства и денежные эквиваленты	1,2	0,0	0,3	-1,2	0,3
Прочие оборотные активы	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что основной объём оборотных средств в компании составляют запасы, доля которых превышает 40 % во всём периоде исследования. Второй по значимостью статьёй является статья дебиторской задолженности, которая формирует от 17,4 % до 35,3 % всего объёма оборотных активов. Ещё от 15 % до 33,7 % оборотных активов приходится на финансовые вложения.

Доли прочих статей невелики, в результате чего она слабо влияют на структуру. Так, доля НДС по приобретённым ценностям не превышала 8,2 %, денежных средств и их эквивалентов – 1,2 %, а прочие оборотные активы незначимо отличались от нуля.

Так как для ООО Соя Амур экспорт основной объём операций приходится на операции покупки-продажи сои, рассмотрим показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика оборачиваемости оборотных средств в ООО Соя Амур экспорт в 2018-2020 гг.

Показатель оборотных средств	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка	13353	9728	79545	-27,1	в 8,2 р.
Среднегодовая сумма оборотных средств	7168	11823	25429	64,9	115,1
Оборачиваемость оборотных средств, об.	1,86	0,82	3,13	-55,8	280,2
Длительность оборота оборотных средств, дней	193,3	437,5	115,1	126,4	-73,7
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,537	1,215	0,320	126,4	-73,7

По результатам анализа данных таблицы можно сделать вывод о том, что в ООО Соя Амур экспорт наблюдается неустойчивая динамика уровня оборачиваемости оборотных средств. Так, составляя на начало периода 1,86 об., по итогам 2019 года она сократилась до 0,82 об., или на 55,8 %. Однако, по итогам 2020 года фиксируется существенное увеличение показателя – в 3,8 раза

до 3,13 об., что обусловлено резким увеличением объёмов выручки компании.

В результате этого, длительность оборота оборотных средств в компании существенно колебалась. Если на начало периода данный показатель составлял 193,3 дня, то по итогам 2018 года он вырос до 437,5 дня, или в 2,3 раза. Однако, по итогам 2019 года вновь фиксируется снижение показателя – до 115,1 дня, что на 73,7 % меньше, чем ранее. Соответственно, в результате такой динамики длительности оборота оборотных средств компании коэффициент закрепления оборотных средств составил от 0,320 до 1,215 ед. в периоде.

Динамика объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО Соя Амур экспорт представлена на рисунке 14.

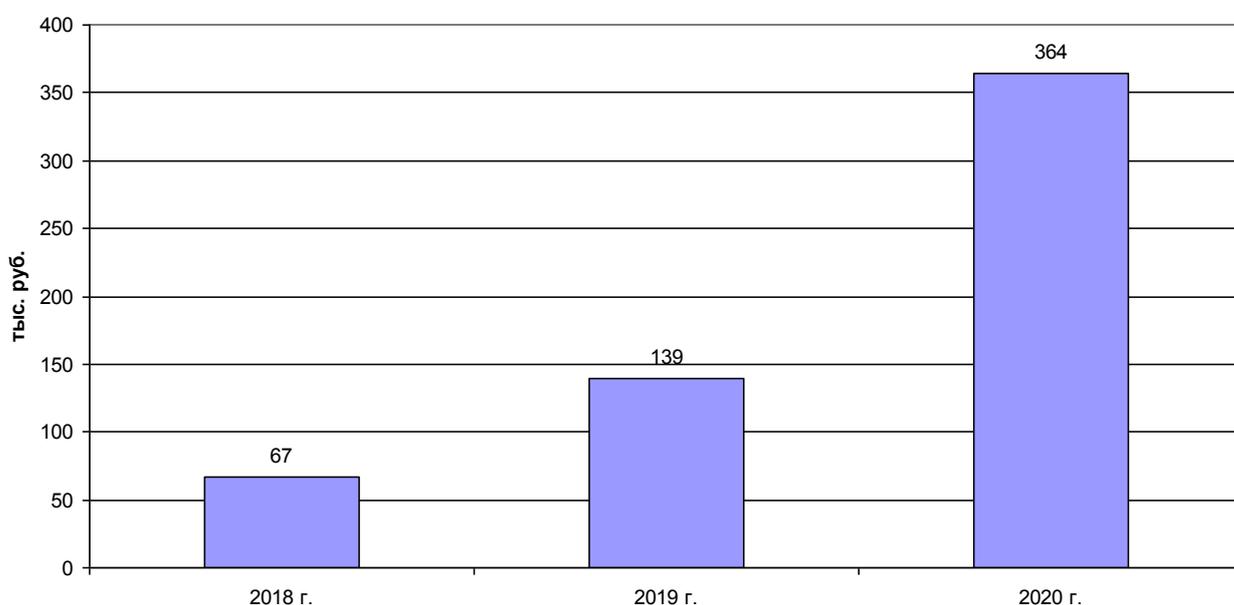


Рисунок 14 – Динамика затрат на маркетинговую деятельность в ООО Соя Амур экспорт в 2018-2020 гг.

В компании наблюдается увеличение объёмов затрат на маркетинговую деятельность, прежде, по причине необходимости привлечения компаний поставщиков сои для продажи её ООО Соя Амур экспорт. Для этого компанией разработан комплекс рекламных материалов, в которых описывается порядок и причины необходимости работы с компанией. В результате этого, если в 2018 году объёмы таких затрат составляли 67 тыс. руб., то по итогам 2019 года они были уже в размере 139 тыс. руб., или в 2 раза больше. По итогам 2020 года

фиксируется рост ещё в 2,6 раза, или до 364 тыс. руб., что обуславливается стремлением компании увеличить количество контрагентов-поставщиков.

По итогам проведённого анализа внешней и внутренней среды ООО Соя Амур экспорт составим таблицу SWOT-анализа компании (таблица 12).

Таблица 12 – Таблица SWOT-анализа ООО Соя Амур экспорт

Внешняя среда	Внутренняя среда
Возможности	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> – возможность привлечения финансовых ресурсов из КНР – возможность работы с малыми партиями сои – возможность экспорта сои в КНР 	<ul style="list-style-type: none"> – работа в качестве посредника – краткосрочное кредитование поставщиков – финансовая независимость
Угрозы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – действия конкурентов по скупке – действия органов фитосанитарного надзора КНР – нестабильность урожаев сои 	<ul style="list-style-type: none"> – зависимость от мировых цен на сою – зависимость от поставщиков – малые объёмы закупок

На основании полученной информации, составим матрицу SWOT-анализа, что представлено в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ ООО Соя Амур экспорт

		Возможности (О)			Угрозы (Т)		
		1. Привлечение фин. ресурсов из КНР	2. Работа с малыми партиями сои	3. Экспорт сои в КНР	1. Действия конкурентов по скупке сои	2. Действия органов фитосанитарного надзора КНР	3. Нестабильность урожаев сои
Сила (S)	1. Работа в качестве посредника	Увеличение закупок	Увеличение единичной партии	Инвестиции в инфраструктуру - склады, элеваторы	Заключение обязывающих договоров с поставщиками	Привлечение российских гос. органов фитосан. контроля	Страхование поставок
	2. Краткосрочное кредитование поставщиков	Увеличение сроков комм. кредитования	Коммерческое кредитование поставщиков	Кредитование за счёт импортёра из КНР	Долгосрочное кредитование поставщиков под залог	Передача первичных технологий проверки сои поставщикам	Страхование кредитов
	3. Финансовая независимость	Привлечение долгосрочных фин. ресурсов из КНР	Кредитование за счёт собственных источников	Аренда складов и экспорт при росте цены на сою	Отказ от сделок с низкой рентабельностью	Мероприятия по учёту требований гос. органов КНР к экспорту	Хеджирование поставок
Слабость (W)	1. Зависимость от мировых цен на сою	Хеджирование поставок	Заключение договоров с твёрдыми ценами	Страхование поставок	Финансирование посевных работ за счёт средств компании	Аренда складов и демпфирование поставок по цене	Хеджирование поставок
	2. Зависимость от поставщиков	Увеличение единичных партий товара	Реклама в СМИ условий сотрудничества	Применение аккредитивной формы поставок	Заключение долгосрочных договоров на поставки	Передача первичных технологий проверки сои поставщикам	Расширение числа поставщиков и возможность работы с мелкими партиями

3. Малые объёмы закупок	Выкуп урожая вперёд	Аренда мощностей на элеваторах и увеличение закупок	Аренда складов и формирование крупных партий при экспорте	Кооперация с конкурентами для формирования крупных партий при экспорте	Привлечение доп. фин. ресурсов для небольших партий	Реализация мелких партий без экспорта, либо их накопление
-------------------------	---------------------	---	---	--	---	---

По итогам проведённого SWOT-анализа деятельности ООО Соя Амур экспорт можно сделать вывод о том, что несмотря на выявленные особенности деятельности предприятия оно имеет все возможности для реализации возможностей и парированию угроз своей деятельности, проявлению сильных сторон организации и покрытию слабых сторон.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования внутренней среды ООО Соя Амур экспорт сделаем следующие выводы:

1) ввиду небольшого периода деятельности на рынке компания неустойчива в финансовом плане, что выражается как в дефиците собственного капитала, так и в существенном колебании объёмов выручки;

2) основной объём имущества компании приходится на запасы и дебиторскую задолженность, что связано с необходимостью закупки сои и последующего её экспорта в КНР;

3) ввиду малых масштабов деятельности компания ориентируется на привлечение финансовых ресурсов от китайских контрагентов для финансирования своей деятельности, что позволяет снизить зависимость от источников финансирования из РФ;

4) проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что компания в целом имеет все возможности для реализации возможностей, парирования угроз, развития сильных и ликвидации слабых сторон. Одной из причин такой ситуации является деятельность компании в качестве посредника, так как она не формирует крупных объёмов задолженности, и осуществляет узкий спектр операций – скупку сои, её логистическую обработку и экспорт, что не требует значительных затрат ресурсов, однако, позволяет обеспечивать компанию выручкой.

2.3 Основные проблемы в деятельности ООО Соя Амур экспорт

По итогам проведённого исследования выявим основные проблемы в деятельности ООО Соя Амур экспорт, связанные с его хозяйственной деятельностью на современном этапе:

1) существенная зависимость от мировой конъюнктуры и регулирования экспорта Правительством РФ и органами государственного регулирования КНР;

Ввиду того, что соя является биржевым товаром, а также ввиду того, что она также является ценным пищевым продуктом (после переработки), цена на сою определяется с учётом биржевых цен. Базовая биржевая цена на сою устанавливается на Чикагской бирже CME, биржевые торги соей проводятся также на таких биржах, как Токийская товарная биржа (Tokyo Commodity Exchange, TOCOM), товарно-деривативная биржа Индии (National Commodity & Derivatives Exchange Limited, NCDEX) и других, в том числе – на Московской бирже с 2018 г.

Ввиду этого, а также ввиду того, что соя является сырьевым товаром, волатильность её цены значительная. При этом, также существенное влияние на уровень цены оказывает также и ценовая политика КНР, а также его государственных фито-санитарных органов, посредством которой осуществляется фактически нетарифное регулирование поставок сои в КНР.

Следует отметить, что также сою можно рассматривать и как ценный пищевой продукт. При этом, необходимость обеспечивать продовольственную безопасность РФ приводит к тому, что в условиях неурожая, либо в условиях сильного снижения цены на те или иные продовольственные товары, Правительство РФ может ограничивать экспорт из страны определённых видов продовольствия, в том числе – сои.

Соответственно, в таких условиях ООО Соя Амур экспорт, которое функционирует как посредническая компания по экспорту сои в КНР, может остаться без возможностей получения выручки. Так, закрытие экспорта сои в КНР будет вести к тому, что выращенная соя должна будет быть реализована исключительно на территории РФ. При этом, сколько-нибудь значимых

контактов с российскими покупателями сои, в том числе – на территории Центральных регионов страны у компании нет. В этих условиях можно ожидать существенного снижения цены на сою, а следовательно, убытков у ООО Соя Амур экспорт, которые будут существенно превышать допустимые, что поставит компанию на грань выживания.

Следует также отметить и тот факт, что особенностью экспорта сои из РФ в КНР является то, что китайские покупатели не стремятся закупать переработанный продукт – шрот, масло, и прочие. Основной причиной данного обстоятельства является государственная политика КНР, направленная на создание максимальных объёмов добавленной стоимости на территории собственной страны. В результате этого чем либо заменить поставки сои ООО Соя Амур экспорт не сможет, что также требует от неё реализации мероприятий, нацеленных именно на повышение эффективности экспорта сои.

2) отсутствие собственных источников финансирования деятельности и использование средств, предоставляемых китайской стороной для финансирования закупок;

Особенностью деятельности ООО Соя Амур экспорт в части финансирования закупок сои является привлечение средств китайских инвесторов на эти цели. Положительной стороной здесь является то, что стоимость данных средств, как правило, невелика, и существенно ниже, чем кредиты в российских банках.

С другой стороны, особенностью китайского юаня как валюты является его значительная сила и высокая стоимость. При этом, любые колебания курса рубля будут приводить к тому, что размер долга в рублях будет существенно меняться. При этом, продажа поставщиками сои осуществляется в рублях, но с учётом мировой конъюнктуры. Всё это приводит к тому, что и у ООО Соя Амур экспорт, и у поставщиков сои увеличиваются валютные риски, которые могут привести к тому, что проведение таких операций будет малорентабельным, если не вообще убыточным. Так, например, при росте курса юаня к рублю компании придётся отдать больше сои в погашение

имеющихся обязательств по отношению к китайским партнёрам. Напротив, при снижении курса юаня к рублю будет необходимым меньше выплачивать средств для погашения задолженности.

При этом, как показано выше, собственных источников финансирования собственной деятельности компания почти не имеет, что обуславливается, прежде всего, особенностями её посреднической деятельности. Соответственно, заместить средства китайских инвесторов оно не может, что делает данные средства практически безальтернативными.

Кроме того, следует учитывать также и фактор мировых цен на сою. Будучи физическим активом, который достаточно слабо подвержен обесцениванию, владельцы сои имеют возможность удержания её на своих складах в течение от 6 мес. до 1 года – ожидая установления более благоприятных условий для её продажи. В такой ситуации ООО Соя Амур экспорт может предложить исключительно увеличение уровня цены для того, чтобы получить сою, так как другие рычаги влияния будут существенно менее эффективными.

Также, следует указать на ту особенность, что в случае, если производителям сои не удастся продать свой товар на экспорт, они всегда могут реализовать его на внутреннем рынке, что, безусловно, приведёт к некоторому снижению цены, однако, существенно увеличит скорость реализации такой операции.

3) проведение операций по покупке сои только по концу посевной и отказ от авансирования сельхозпроизводителей на посевную.

Данная проблема состоит в том, что ООО Соя Амур экспорт осуществляет закупку сои исключительно по её наличию. Так, например, закупается соя, которая находится на хранении на элеваторах. При этом, компания не реализует схем, при которых осуществляется авансирование затрат на посевные работы.

Причиной данного обстоятельства является повышенный риск подобного рода вложений, а также необходимость контроля целевого использования

выделенных средств. При этом, если при закупке сои в настоящее время фактическое кредитование поставщика осуществляется на срок доставки сои с места её хранения до места перевалки и экспорта, что составляет не более 1 месяца, то в случае авансирования сельскохозяйственных производителей на производство посевной срок фактического кредитования составит 6 и более месяцев, что потребует привлечения финансовых ресурсов ООО Соя Амур экспорт на ещё более длительные сроки, что не всегда возможно.

Кроме того, покупка фактически имеющейся сои также снижает риски компании по той причине, что Амурская область находится в зоне рискованного земледелия. В результате этого, каждый третий год в регионе характеризуется неурожаем, в результате чего при авансировании сельскохозяйственных работ со стороны ООО Соя Амур экспорт возможна ситуация, при которой средства предприятию для выращивания сои выделены, однако, вернуть их предприятие не имеет возможности ввиду неурожая. Соответственно, ООО Соя Амур экспорт не сможет вернуть данные средства китайским контрагентам, а также не сможет экспортировать сою. В результате этого, ему придётся покрывать данную недостачу за счёт собственных средств, размер которых очень небольшой.

Наряду с этим, финансирование посевных работ в настоящее время в РФ ведётся, как правило, за счёт средств кредитов Россельхозбанка, в результате чего ООО Соя Амур экспорт придётся конкурировать по цене ресурсов с данным банком, что возможно, однако будет подразумевать очень низкие ставки, вкупе с риском невозврата, что требует сложной работы по обеспечению возвратности данных средств.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем следующие выводы:

- 1) первым выявленным недостатком в деятельности ООО Соя Амур экспорт является существенная зависимость от мировой конъюнктуры и регулирования экспорта Правительством РФ и органами государственного регулирования КНР. Данный недостаток проявляется в возможности закрытия

экспорта сои по тем или иным причинам, как со стороны РФ, так и со стороны КНР. Компания не имеет инструментов, для решения данной проблемы, в результате чего закупленная соя может остаться нереализованной, либо реализуется с убытком;

2) вторым недостатком деятельности компании выступает отсутствие собственных источников финансирования деятельности и использование средств, предоставляемых китайской стороной для финансирования закупок, что ведёт к росту валютных рисков. Наряду с этим, отсутствие собственных средств ведёт к невозможности реализации собственных проектов и инициатив в данном бизнесе;

3) третьим недостатком выступает проведение операций по покупке сои только по концу посевной и отказ от авансирования сельхозпроизводителей на посевную. Данный недостаток обуславливается рисками неурожая, длительностью необходимого периода возврата средств по сравнению с покупкой, а также необходимостью предоставления средств по низким ставкам.

По итогам проведённого в главе 2 исследования внешней и внутренней среды ООО Соя Амур экспорт, а также недостатков в деятельности компании, сделаем следующие обобщающие выводы:

1) внешняя среда компании характеризуется в наибольшей степени свойствами сои как товара. Специфика внешней среды проявляется в значительном спросе на сою, наличием биржевой торговли ею, существенным ростом объёмом выращивания сои в РФ, а также значительных объёмов экспортных поставок при крупном импорте сои в центральные регионы страны. В качестве основного покупателя сои из РФ выступает КНР, на которую приходится от 70 % до 90 % всего объёма экспорта, что обуславливается географическими особенностями Амурской области. Для региона характерен активный рост производства сои, превысивший 1 млн. тонн, значительным спросом на неё на региональном рынке, в том числе – за счёт спроса со стороны компаний-переработчиков. По результатам PEST-анализа наблюдается высокий уровень благоприятности среды при значительном уровне конкуренции на

данном рынке;

2) анализ внутренней среды ООО Соя Амур экспорт указывает на финансовую неустойчивость компании, значительное колебание объемов её выручки, большой дефицит собственных средств. Компания формирует свои активы, преимущественно, в виде запасов и дебиторской задолженности, источником ресурсов являются средства инвесторов из КНР. По результатам SWOT-анализа показано, что компания имеет все возможности для реализации возможностей, парирования угроз, развития сильных и ликвидации слабых сторон. Одной из причин такой ситуации является деятельность компании в качестве посредника, так как она не формирует крупных объемов задолженности, и осуществляет узкий спектр операций – скупку сои, её логистическую обработку и экспорт, что не требует значительных затрат ресурсов;

3) в качестве основных проблем в деятельности ООО Соя Амур экспорт на сегодняшний день выступают существенная зависимость от мировой конъюнктуры и регулирования экспорта Правительством РФ и органами государственного регулирования КНР, отсутствие собственных источников финансирования деятельности и использование средств, предоставляемых китайской стороной для финансирования закупок, а также проведение операций по покупке сои только по концу посевной и отказ от авансирования сельхозпроизводителей на посевную. Данные недостатки носят критический характер, что требует их ликвидации с целью дальнейшего развития предприятия.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО СОЯ АМУР ЭКСПОРТ

3.1 Альтернативные мероприятия совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт

На основании проведённого в главе 2 исследования возможно указать на следующие возможные альтернативы, которые дадут возможность ООО Соя Амур экспорт существенно улучшить своё положение на рынке:

1) организация собственного склада хранения;

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы организовать собственный склад хранения скупаемых объёмов сои на российской территории. Необходимость данного склада обуславливается следующими причинами:

а) имеющиеся объёмы сои, которые ООО Соя Амур экспорт не может экспортировать по получению, должны быть переданы на хранение. С целью снижения вероятности порчи сои её размещение должно быть организовано на элеваторах, либо в других специализированных местах хранения. При этом, передача на хранение сои на элеватор требует дополнительных затрат, что сразу увеличивает стоимость сои;

б) в случае, если соя не вывозится сразу от продавца, компания увеличивает риски того, что выкупленный ею товар может не только потерять в качестве, то также может быть и похищен. В обоих случаях ООО Соя Амур экспорт понесёт убытки.

Положительным аспектом организации собственного склада хранения будет являться возможность размещения на нём значительных объёмов сои для экспорта, без осуществления платы в пользу владельцев элеваторов, или складов, в пользу которых ООО Соя Амур экспорт осуществляет платежи при хранении сои. Кроме того, это также даст возможность компании в случае необходимости у других экспортёров или продавцов принимать сою на ответственное хранение, что позволит в определённой степени увеличить

уровень диверсификации своей деятельности.

С другой стороны, отрицательными аспектами организации склада хранения сои на данном предприятии будут:

а) необходимость значительных капитальных вложений. Это обстоятельство вынудит ООО Соя Амур экспорт к получению кредитов, так как собственных средств в таких объёмах, которые необходимо вложить, оно не имеет. Соответственно, выплаты по кредитам банкам могут существенно снизить уровень финансовой устойчивости компании;

б) необходимость последующих затрат на содержание склада. Ввиду того, что на складе будет находиться значительный объём имущества, принадлежащего ООО Соя Амур экспорт, либо другим организациям, в пользу которых компания будет хранить сою, будет необходимым несение затрат на содержание склада, в том числе – персонала. При этом, с позиций экономической эффективности данный склад должен располагаться наиболее близко с пунктом перехода границы, который располагается рядом с с. Каникурган. При этом, инфраструктура в данном месте ещё только формируется, что потребует от ООО Соя Амур экспорт дополнительных финансовых ресурсов на её обустройство. В результате этого также можно предполагать потребность в значительных объёмах финансовых ресурсов для того, чтобы реализовать данное мероприятие.

Косвенным следствием реализации данного мероприятия будет увеличение объёмов налогов, которые предприятие должно будет уплачивать в бюджет. Они будут состоять из:

– налога на имущество, который составляет 2,2 % от стоимости имущества в распоряжении предприятия;

– земельного налога, который составит 0,5 % от кадастровой стоимости земли, на которой будет располагаться предлагаемый склад.

В случае, если через пункт пропуска в с. Каникурган пойдёт значительный объём грузов, склад может быть крайне востребованным. Однако, в настоящее время данную инвестицию можно рассматривать как

крайне рискованную.

2) выкуп будущего урожая у предприятий, выращивающих сою;

Данное мероприятие состоит в том, чтобы достичь договорённостей с предприятиями, которые выращивают сою, о выкупе у них будущего урожая. В рамках данного мероприятия предполагается, что ООО Соя Амур экспорт будет выкупать будущий урожай до момента его получения. При этом, в качестве особенностей данной сделки можно считать следующее:

– ООО Соя Амур экспорт авансирует 50 % от объёмов планового урожая сельскохозяйственному предприятию, которое выращивает сою;

– оставшиеся суммы выплачиваются данному предприятию после окончания сбора сои и поступления сои на место хранения – на элеватор в пользу ООО Соя Амур экспорт, либо на другую площадку, на которой существует возможность оценить качество и объёмы поставленной сои;

– предприятие берёт на себя обязанность обеспечить урожайность сои на уровне, не меньшем, чем 95 % от среднегодового показателя, оцениваемого по урожайности, достигнутой в нём в течение 2015-2020 годов;

– предприятие обеспечивает страхование урожая от гибели в результате засухи или затопления, прочих неблагоприятных погодных условий, с покрытием не менее 70 % убытков, в пользу ООО Соя Амур экспорт.

Выгодность данного мероприятия для ООО Соя Амур экспорт для компании будет состоять в том, что она получит возможность выкупа урожая до момента его сбора. При этом, применяемое страхование урожая позволит компании быть уверенной, что она вернёт свои вложенные средства, в случае, если случится неурожай.

Фиксация нижнего порога уровня урожайности сои нужна по той причине, чтобы стимулировать сельскохозяйственную компанию к выращиванию такого объёма сои, который бы не отклонялся значительно от среднего урожая. Так как компания предполагает авансовую оплату, у сельскохозяйственных производителей при таком подходе будет снижен стимул к эффективному ведению хозяйственной деятельности по выращиванию

и сбору сои.

В качестве преимуществ для ООО Соя Амур экспорт от данного мероприятия можно указать:

- снижение зависимости предприятия от колебаний рынка продаж сои в Амурской области, так как ему будет гарантирован доступ к сое, которую сельскохозяйственные предприятия вырастят;

- снижение конкуренции за сою, так как обязательства предприятия-сельхозпроизводителя будут зафиксированы в юридически обязывающем договоре;

- цена на сою будет зафиксирована в договоре, причём она может быть как твёрдой, так и плавающей (вычисляемой по формуле), в результате чего компания всегда может определить стоимость сои, а продавец сои не сможет устанавливать её произвольно;

- объём закупаемой сои будет фиксирован в договоре, что позволит исключить ситуацию, при которой соя оплачена, но не поставлена;

- страхование посевов позволит уменьшить влияние природно-климатических условий на деятельность ООО Соя Амур экспорт, хотя и не полностью.

С другой стороны, в качестве отрицательных аспектов реализации данного мероприятия можно указать:

- увеличение себестоимости сои, так как будет необходимым не только фактически предоставить сельскохозяйственному предприятию-производителю денежный кредит, но также и учесть то, что страховое покрытие потери посевов в связи с природно-климатическими посевами не будет полным. Страховые компании по такому виду страхования выплачивают, как правило не более 70 % от стоимости застрахованного урожая. Однако, здесь следует иметь ввиду, что ООО Соя Амур экспорт потеряет прибыль, но не потеряет оборотных средств, что позволит ему продолжать свою деятельность;

- в случае, если объёмы выращивания сои будет велики, а год – урожайным, то цена на сою может оказаться ниже, нежели чем в договоре

компании с сельхозпроизводителем, в результате чего она может закупать сою дороже, чем фирмы-конкуренты. С одной стороны, это приведёт к отсеву данных конкурентов, а с другой – потребует компенсировать ООО Соя Амур экспорт потерю прибыли. В качестве фактора, снижающего значимость данного аспекта, следует указать на то, что экспортные операции по сое, как правило, осуществляются на основании мировых цен, в результате чего такая цена может превосходить внутреннюю, что компенсирует часть потери прибыли.

3) покупка предприятий, осуществляющих выращивание сои.

Суть данного мероприятия состоит в том, что ООО Соя Амур экспорт за счёт собственных средств, а также привлекая дополнительные средства инвесторов, может купить среднего или несколько мелких производителей сои в регионе.

Подобная практика достаточно широко реализуется в Амурской области. Наиболее типичным её представителем является ООО «Байкал», которое принадлежит Иркутскому масложиркомбинату. В результате такой сделки Иркутский масложиркомбинат имеет возможность получить сою от производителя в гарантированных объёмах для своей деятельности.

Применительно к ООО Соя Амур экспорт реализация данного мероприятия позволит:

- получить гарантированный доступ к сое, которая выращена дочерней фирмой;
- устанавливать трансфертные цены, которые могут отличаться от цен, устанавливаемых рынком;
- контролировать производственные и сбытовые процессы на дочернем предприятии, с тем, чтобы обеспечивать свои интересы.

Достоинствами данного мероприятия будут:

- наличие полного контроля за движением сои как товара, от которого зависит функционирование ООО Соя Амур экспорт;
- возможность увеличения объёмов прибыли в целом по холдингу;
- снижение издержек за счёт более полного использования возможностей

как материнской компании, в качестве которой будет выступать ООО Соя Амур экспорт, так и дочерних компаний, например, в виде использования имеющихся у дочерних компаний складских помещений.

С другой стороны, очевидными недостатками реализации данного мероприятия будут:

- необходимость отвлечения из оборота значительных объёмов средств, которые для ООО Соя Амур экспорт являются дефицитными;

- рентабельность вложений будет определяться рентабельностью, преимущественно, сельскохозяйственного бизнеса дочерней компании. При этом, для такого бизнеса уровень рентабельности, как правило, невысокий.

С учётом рассмотрения особенностей альтернатив, проведём оценку предложенных мероприятий по критериям. Для этого, составим следующую таблицу, в которую сведём мнения экспертов относительно данных мероприятий (таблица 14). Использовалась 10-балльная шкала отметок.

Таблица 14 – Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию деятельности ООО Соя Амур экспорт

Критерии выбора		Вид мероприятия		
Наименование	Вес	1	2	3
Влияние на масштабы деятельности	0,25	3	5	8
Затраты на реализацию решения	0,20	7	3	1
Время на реализацию решения	0,10	4	9	2
Заинтересованность руководства в реализации мероприятия	0,05	8	9	5
Повышение общей эффективности деятельности организации	0,05	3	5	7
Наличие необходимых организационных ресурсов	0,15	2	8	3
Влияние на прибыль	0,15	3	7	5
Сложность мероприятия	0,05	2	5	1
Итого:	1,00	3,95	5,95	4,25

Как видно из таблицы, максимальный уровень оценки наблюдается у мероприятия по выкупу урожая у сельскохозяйственных предприятий – 5,95 балла из 10. Оценки по остальным мероприятиям существенно ниже. Так, по мероприятию по строительству склада хранения сои оценка составляет 3,95

балла, а по мероприятию по покупке сельхозпроизводителей – 4,25 балла. В результате этого, необходимо разработать план реализации мероприятия по выкупу будущего урожая.

3.2 План реализации выбранного оптимального варианта

Разработаем план реализации мероприятия по выкупу будущего урожая. Для этого, составим последовательность действий по заключению договора (рисунок 15).



Рисунок 15 – Порядок действий по заключению договора ООО Соя Амур экспорт по выкупу будущего урожая

В рамках данной последовательности предполагается, что согласованию

подлежат урожайность сои, её посевные площади, а также плановый объём урожая. Это необходимо для того, чтобы обеспечить интересы ООО Соя Амур экспорт в части поставок сои. После этого, согласуются объёмы авансирования, а остальные действия осуществляются уже после заключения договора.

Последовательность действий, осуществляемых ООО Соя Амур экспорт и его контрагентом после заключения договора представлена на рисунке 16.

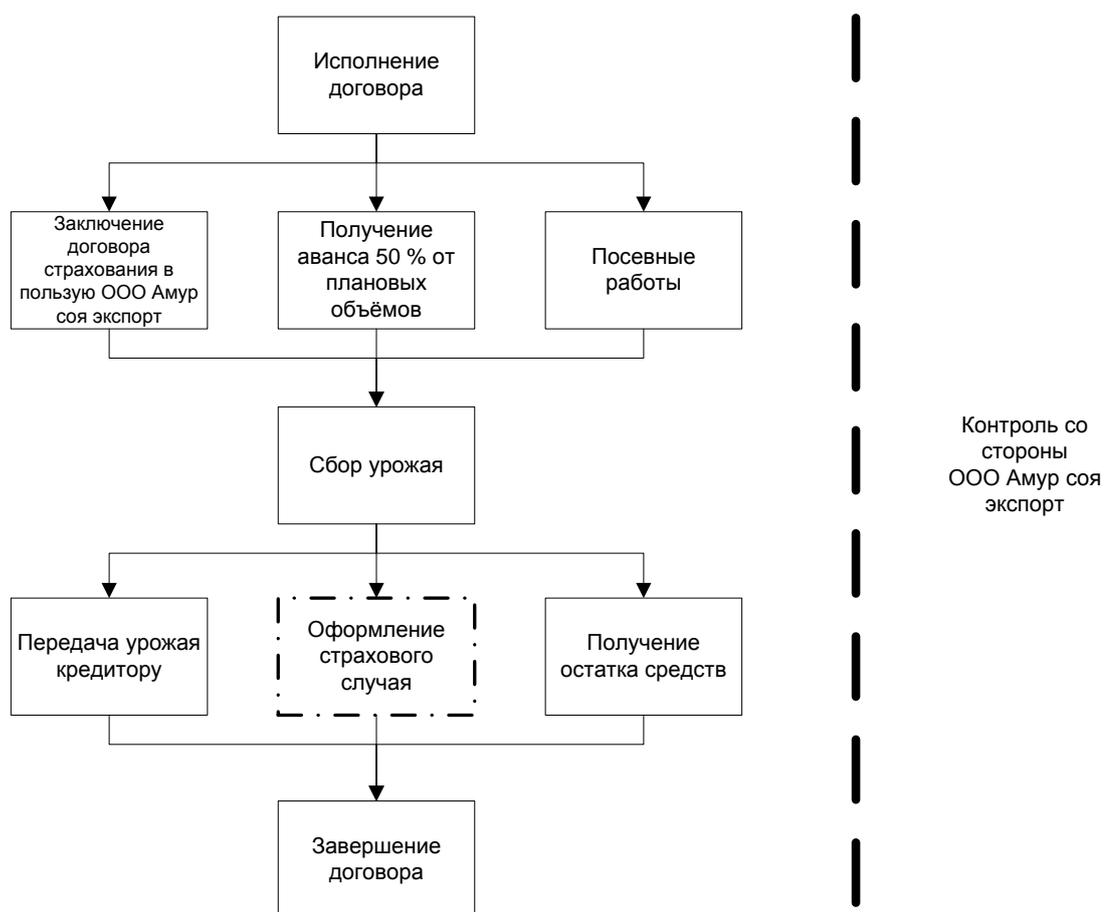


Рисунок 16 – Порядок действий по исполнению договора контрагентом

В рамках заключённого договора предполагается проведение контрольных мероприятий ООО Соя Амур экспорт за процессом исполнения обязательств со стороны контрагента, у которого выкуплен будущий урожай сои. Так, подразумевается, что ООО Соя Амур экспорт будет иметь возможность контролировать проведение посевных работ, а также сбора урожая, с тем, чтобы предотвратить возможности неисполнения положений договора компанией, получившей в своё распоряжение средства.

С целью выбора возможных контрагентов необходимым условием реализации предлагаемого мероприятия является предпереговорная стадия, в рамках которой схема взаимодействия следующая (рисунок 17).

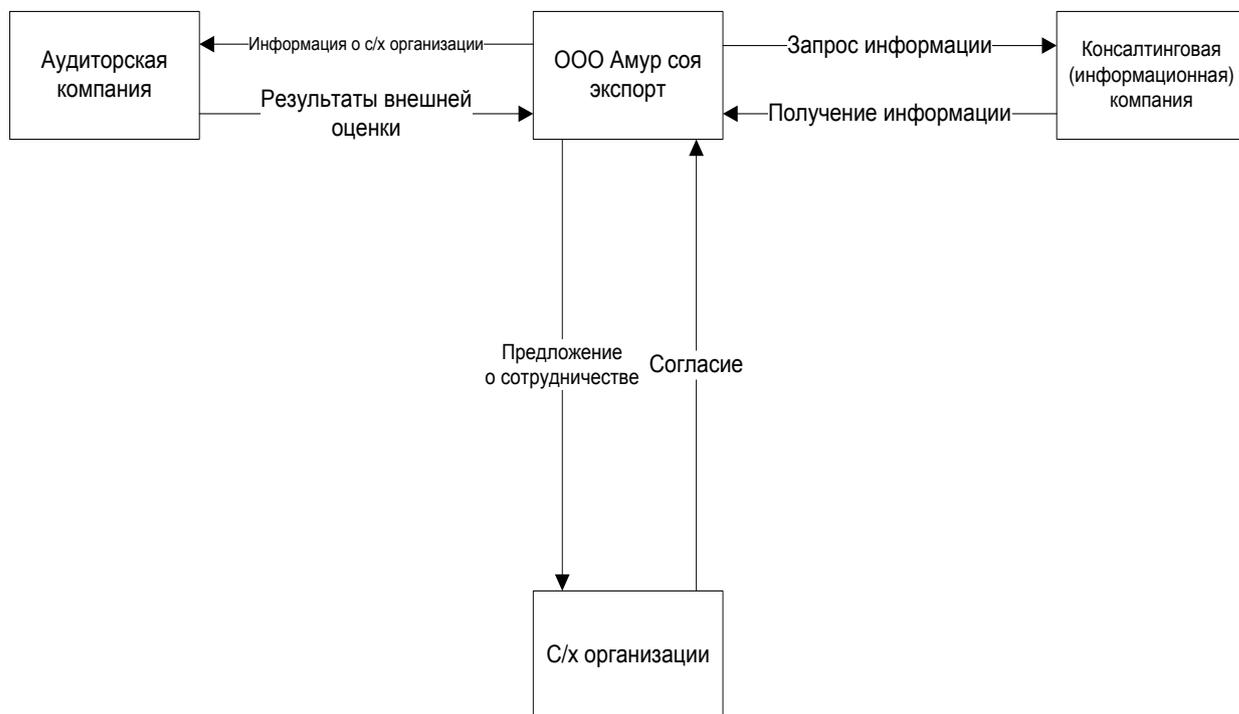


Рисунок 17 – Схема взаимодействия на предпереговорной стадии

В рамках предпереговорной стадии вначале предполагается запрос информации в консалтинговой или информационной компании. По получению в ООО Соя Амур экспорт информации о производителях сои в Амурской области, компания формирует предложение о сотрудничестве, которое направляется в адрес сельскохозяйственных организаций, которые выращивают сою в регионе. По итогам получения согласия (устного или письменного), ООО Соя Амур экспорт начинает процесс переговоров с такой организацией на предмет выкупа у неё будущего урожая сои.

После получения согласия со стороны той или иной сельскохозяйственной организации на проведение переговоров, ООО Соя Амур экспорт осуществляет взаимодействие с аудиторской компанией на предмет оценки состояния той или иной сельскохозяйственной организации, которая может являться контрагентом для компании по поставкам сои. Необходимость

привлечения аудиторской фирмы в данном случае обуславливается тем, что компания, с которой будет заключен договор, должна иметь возможности по его исполнению. В рамках работ относительно оценки контрагента, аудиторская компания проводит:

- анализ финансового состояния потенциального контрагента;
- поиск информации об арбитражных и прочих делах, которые велись с участием потенциального контрагента, результаты данных дел;
- поиск общей информации, которая характеризует контрагента.

Результатом деятельности аудиторской компании является вынесение решения об устойчивости потенциального контрагента, и наличии факторов риска у него.

Организация взаимодействия между ООО Соя Амур экспорт контрагентами в рамках данного договора представлена на рисунке 18.

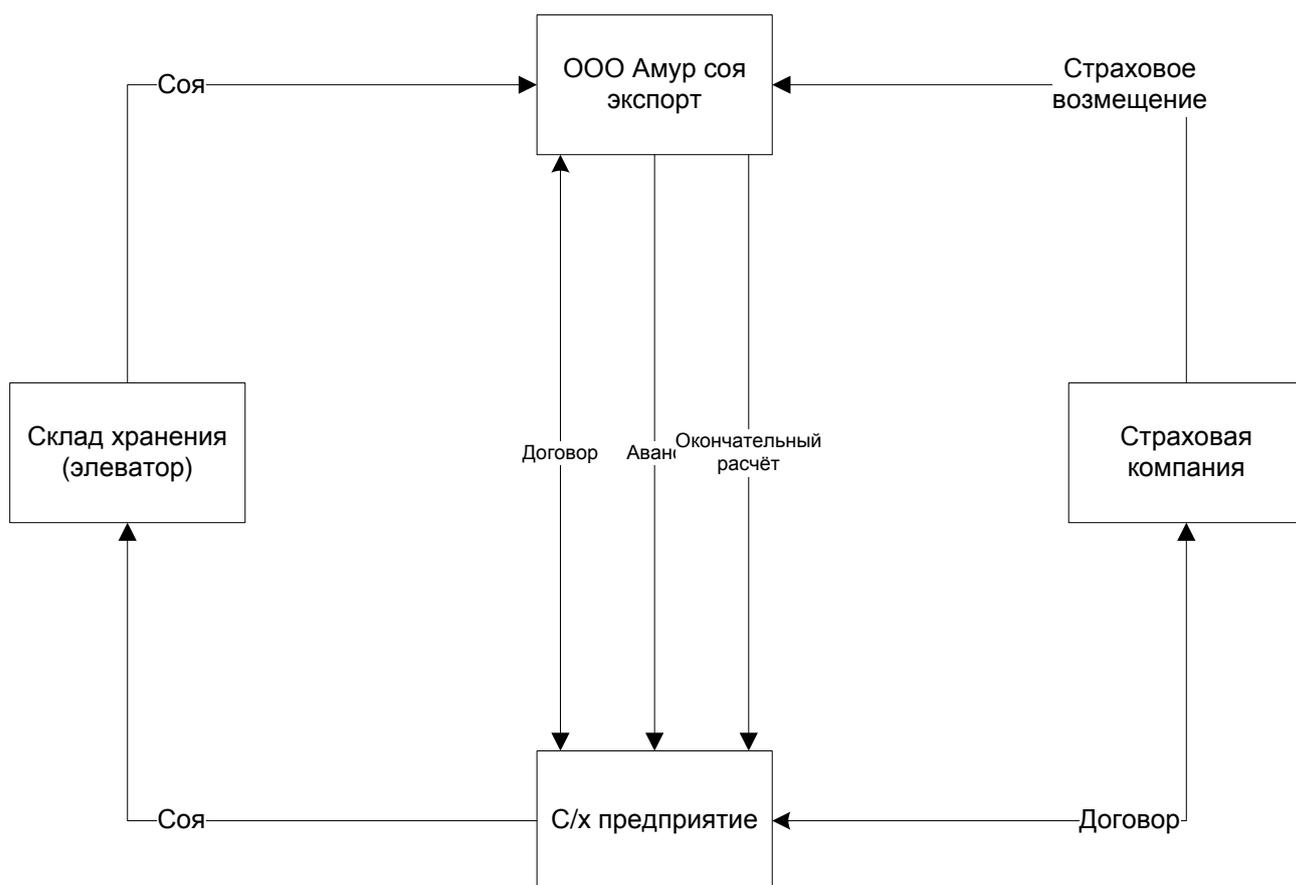


Рисунок 18 – Схема взаимодействия ООО Соя Амур экспорт и контрагентов по сделке по выкупу урожая сои

Планируемые календарные сроки реализации преддоговорных мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Календарные сроки реализации преддоговорных мероприятий ООО Соя Амур экспорт

Срок		Мероприятие
Начало	Окончание	
Преддоговорная фаза		
10/01	15/01	Проведение переговоров с аудиторской компанией
15/01	20/01	Заключение договора с аудиторской компанией
10/01	15/01	Проведение переговоров с консалтинговой компанией
15/01	20/01	Заключение договора с консалтинговой компанией
20/01	01/02	Рассылка предложений о сотрудничестве
01/02	01/03	Получение согласий от сельхозпроизводителей
10/02	05/03	Проведение внешней оценки контрагентов

Совокупная длительность данного этапа составляет 55 дней. Оценим возможные затраты на реализацию представленных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка затрат на реализацию преддоговорных мероприятий ООО Соя Амур экспорт по выкупу сои

Мероприятие	Кол-во, ед.	Стоимость единицы, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.	Результат
Проведение переговоров с аудиторской компанией	1	10	10	–
Заключение договора с аудиторской компанией	1	–	–	Договор
Проведение переговоров с консалтинговой компанией	1	10	10	–
Заключение договора с консалтинговой компанией	1	–	–	Договор
Рассылка предложений о сотрудничестве	100	0,3	30	–
Получение согласий от сельхозпроизводителей	–	–	–	Письмо-согласие
Проведение внешней оценки контрагентов	20	5	100	Досье с данными
Итого	–	–	130	–

В рамках преддоговорной фазы предполагается, что совокупный объем прямых затрат на реализацию составит 150 тыс. руб. При этом, по

мероприятиям, связанным с проведением переговоров совокупные затраты составят по 10 тыс. руб., ввиду необходимости установления контактов с данными организациями, что будет выливаться в небольшие представительские расходы. Других расходов на преддоговорные мероприятия в рамках реализуемого мероприятия не планируется.

Также, планируется рассылка 100 предложений по наиболее известным и крупным предприятиям Амурской области, затраты на каждый экземпляр планируются в размере 300 рублей, ввиду необходимости представления ООО Соя Амур экспорт с помощью иллюстрированного буклета, а также как оплата заказного письма. Планируемый уровень отклика составит 20 %, или 20 организаций. Затраты на оценку каждой откликнувшейся организации оценены в 5 тыс. руб., куда входит формирование досье первичной информации об организации, использование которого позволит существенно упростить ведение переговоров с ней.

Планируемые календарные сроки реализации мероприятий договорной фазы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Календарные сроки реализации **преддоговорных** мероприятий ООО Соя Амур экспорт

Срок		Мероприятие
Начало	Окончание	
Договорная фаза		
15/02	05/03	Заключение договора о намерениях
20/02	10/03	Получение от сельхозпредприятий данных о посевах и урожайности
25/02	10/03	Определение ключевых производственных показателей на основании данных сельхозпроизводителей
01/03	15/03	Согласование урожайности и объёмов поставки
05/03	15/03	Согласование объёмов финансирования
10/03	20/03	Заключение договора

Общая продолжительность данного комплекса мероприятий составит 29 календарных дней. При этом, возможно параллельное исполнение мероприятий по получению данных от сельскохозяйственных предприятий, определение по

предприятиям, откликнувшимся на предложение, их основных показателей с учётом предыдущего опыта.

Оценка затрат на реализацию мероприятий по заключению договора ООО Соя Амур экспорт представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка затрат на реализацию мероприятий ООО Соя Амур экспорт по заключению договора

Мероприятие	Кол-во, ед.	Стоимость единицы, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.	Результат
Заключение договора о намерениях	20	5	100	Договор о намерениях
Получение от сельхозпредприятий данных о посевах и урожайности	–	–	–	Данные
Определение ключевых производственных показателей на основании данных сельхозпроизводителей	–	–	100	Ключевые показатели для принятия решения
Согласование урожайности и объёмов поставки	–	–	100	Согласованные показатели
Согласование объёмов финансирования	–	–	100	
Заключение договора	5	20	100	Договор
Итого	–	–	500	–

В рамках данного этапа предполагается, что совокупный размер затрат на него составит 500 тыс. руб. Затраты в размере 100 тыс. руб. на заключение договора о намерениях связана с необходимостью возможного выезда на предприятие, либо приглашения лица, которое имеет право подписи договора в г. Благовещенск. Затраты на определение ключевых показателей деятельности, их согласование связаны с необходимостью проведения определённых обоснований для этого, что может также потребовать затрат. Затраты на заключение договора в размере 20 тыс. руб. на единицу связаны с затратами представительских расходов на соответствующие мероприятия. При этом, ожидается, что из 20 предприятий, с которыми будет заключен договор о намерениях, только с 5-ю предприятиями будет заключён договор о выкупе урожая по согласованным ценам, объёмам и урожайности.

Планируемые календарные сроки стадии мероприятий реализации договора представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Календарные сроки реализации мероприятий реализации договора ООО Соя Амур экспорт по выкупу урожая сои

Срок		Мероприятие
Начало	Окончание	
Стадия исполнения договора		
15/03	25/03	Заключение договора со страховой компанией
15/03	25/03	Заключение договора с элеватором
15/03	25/03	Авансирование 50 %
15/03	01/09	Проведение посевных и прочих сельхозработ
01/09	01/10	Поставка сои на элеватор
01/09	01/10	Оформление страхового случая (опционально)
01/09	15/09	Получение остатка средств
15/09	15/10	Завершение расчётов по договору

Длительность данной стадии составляет 214 дней. Основной объём времени в рамках данной стадии приходится на проведение посевных работ, а также прочих сельскохозяйственных работ сельскохозяйственным предприятием.

Оценка затрат на реализацию мероприятий данного этапа представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка затрат на реализацию мероприятий ООО Соя Амур экспорт по заключению договора

Мероприятие	Кол-во, ед.	Стоимость единицы, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.	Результат
Заключение договора со страховой компанией	–	–	–	Договор
Заключение договора с элеватором	–	–	–	Договор
Авансирование 50 %	5	10	50	
Проведение посевных и прочих сельхозработ (контроль)	5	20	100	Внутренний акт о состоянии работ
Поставка сои на элеватор (контроль)	5	20	100	
Оформление страхового случая (опционально)	–	–	–	Страховой акт
Получение остатка средств	5	10	50	–
Завершение расчётов по договору	5	10	50	Акт
Итого	–	–	350	–

В целом по данному этапу предполагается, что совокупный размер затрат на реализацию данного мероприятия составит 350 тыс. руб. При этом, затраты на авансирование и перевод остатка средств связаны с необходимостью учёта особенностей функционирования предприятий-контрагентов, а также с необходимостью согласования объёмов перемещения средств, что может потребовать комиссии банков за это.

Затраты на контроль связаны с необходимостью обеспечения исполнения сделки, и предполагают выезд специалиста компании на место с целью оценки действительного хода работ компании-контрагента по договору, что предполагает затраты 20 тыс. руб. на каждое.

По итогам оценки прямых затрат на организацию данного мероприятия, составим следующую таблицу, в которую внесём основные параметры планируемых действий (таблица 21).

Таблица 21 – Основные параметры мероприятия по выкупу сои ООО Соя Амур экспорт

Фаза	Сроки			Затраты, тыс. руб.	Кол-во организаций, ед.
	Начало	Окончание	Дней		
Преддоговорной	10/01	05/03	55	130	100
Договорной	15/02	20/03	29	500	20
Исполнения договора	15/03	15/10	214	350	5
Итого	–	–	279	980	–

По итогам проведённых расчётов видно, что совокупные затраты на организацию предлагаемого мероприятия составят 980 тыс. руб. При этом, его длительность в целом (с учётом возможности параллельного ведения отдельных мероприятий) составит 279 дней. В результате этого, из 100 предприятий, которым будет направлено предложение о сотрудничестве, заключение договора будет осуществлено с 5-ю.

По итогам проведённого в пункте 3.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) с целью заключения договора о выкупе сои у сельскохозяйственных предприятий-производителей ООО Соя Амур экспорт будет необходимым привлечь как фирмы, ведущие информационные базы и осуществляющие консалтинговую деятельность в сфере бизнеса, так и аудиторскую фирму, которая будет осуществлять формирование досье для ведения переговоров с потенциальными контрагентами компании. Кроме того, в рамках договора косвенно будут также участвовать страховая фирма, которая будет страховать урожай, а также элеватор;

2) в рамках данного мероприятия выделяются преддоговорная фаза, договорная фаза, а также фаза исполнения договора. Необходимость выделения данных фаз обуславливается существенной разницей в действиях. На преддоговорной фазе ООО Соя Амур экспорт будет осуществлять предварительные действия, не связанные непосредственно с заключением договора, в договорной фазе будет осуществляться заключение договора, а в фазе исполнения договора – деятельность сторон по исполнению положений договора. Так, в отношении контрагента подразумевается поставка сои в установленных объёмах, а в отношении ООО Соя Амур экспорт – авансирование и последующий окончательный расчёт.

3) проведённые расчёты показали, что размер затрат на преддоговорной фазе составит 130 тыс. руб., её длительность составит 55 дней, при этом будет отослано 100 писем организациям, которые могут быть потенциальными поставщиками сои. На договорной фазе затраты составят 500 тыс. руб., длительность фазы 29 дней, на ней взаимодействие будет осуществляться с 20 компаниями-поставщиками, а на фазе исполнения договора – с 5-ю организациями, затраты на что составят 350 тыс. руб. на протяжении 214 дней. В целом затраты составят 980 тыс. руб. при ориентировочном сроке реализации договорных отношений в 279 дней.

3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения

Дадим обоснование экономической эффективности предлагаемого

управленческого решения. При этом, будем рассматривать затраты, которые были обоснованы в пункте 3.2 как постоянные, так как без этих затрат дальнейшие действия невозможны, а их уменьшение маловероятно.

Особенностью сегодняшнего состояния кредитования сельскохозяйственных работ в РФ является крайне низкий уровень процентной ставки. Основным кредитором сельскохозяйственных предприятий выступает АО Россельхозбанк. При этом, банком ставки процента по кредитованию полевых и сезонных работ не раскрываются, однако, они, как правило, очень низкие.

Оценим потенциал ООО Соя Амур экспорт с позиций авансирования закупки сои. Совокупный объём свободной денежной наличности у компании в настоящее время составляет 5,5 млн. руб., что крайне недостаточно для проведения подобных операций.

Исходя из этого будем исходить из необходимости привлечения кредита. По итогам 2020 года объём прибыли от производства составил 6930 тыс. руб. По данным Банка России, процентная ставка по кредиту на срок 1 год составляет 6,98 % годовых.²⁶

С учётом необходимости финансирования затрат на организацию данного мероприятия, свободный остаток валовой прибыли составит:

$$\text{Совп} = 6930 - 980 = 5950 \text{ тыс. руб.}$$

Принимая, что данная сумма должна с запасом покрывать требования банка, примем, что в качестве процентов банку может быть выплачено не более её половины. Тогда, сумма уплачиваемых процентов составит:

$$\text{Спр} = 5950 \times 50 \% = 2975 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из указанной выше процентной ставки объём привлекаемых кредитных ресурсов ООО Соя Амур экспорт составит:

$$Kp = \frac{2975}{6,98\%} = 42622 \text{ тыс. руб. или } 43 \text{ млн. руб.}$$

Однако, так как кредит привлекается на срок чуть более полугода,

²⁶ Банк России. Статистический бюллетень. 2021. № 4. С. 126.

объёмы данного кредита составят:

$$OK = \frac{43,0 \times 12}{6} = 86 \text{ млн. руб.}$$

Определим затраты на кредитование с учётом определённого лимита на данную деятельность (таблица 22).

Таблица 22 – Затраты на кредитование в ООО Соя Амур экспорт с целью получения ресурсов для авансирования

Период	Сумма задолженности по кредиту, тыс. руб.			Процентная ставка, % годовых	Сумма процентов, тыс. руб.
	На начало периода	На конец периода	Средняя		
Март 2022 г.	0	43000	21500	6,98	125,058
Апрель 2022 г.	43000	43000	43000	6,98	250,117
Май 2022 г.	43000	43000	43000	6,98	250,117
Июнь 2022 г.	43000	43000	43000	6,98	250,117
Июль 2022 г.	43000	43000	43000	6,98	250,117
Август 2022 г.	43000	43000	43000	6,98	250,117
Сентябрь 2022 г.	43000	86000	64500	6,98	375,175
Октябрь 2022 г.	86000	68800	77400	6,98	450,210
Ноябрь 2022 г.	68800	51600	60200	6,98	350,163
Декабрь 2022 г.	51600	34400	43000	6,98	250,117
Январь 2023 г.	34400	17200	25800	6,98	150,070
Февраль 2023 г.	17200	0	8600	6,98	50,023
Итого	–	–	–	–	3001,400

Предполагается, что гашение кредита в ООО Соя Амур экспорт будет осуществляться равными платежами. Основной причиной этого является тот факт, что перечисление средств от продажи сои будет осуществляться после того, как она будет реализована на экспорт. В свою очередь, это произойдёт только после того, как соя будет поставлена в места хранения сельскохозяйственными производителями – на элеваторы или склады, с которых она может быть экспортирована.

Исходя из представленных в таблице данных можно сделать вывод о том, что в целом процентные расходы ООО Соя Амур экспорт составят 3001,4 тыс. руб.

Оценим возможные операции по выкупу сои. Для этого, вначале

рассчитаем рентабельность основной деятельности как отношение валовой прибыли к сумме выручки в 2020 году:

$$R_{oc} = \frac{6930}{79545} \times 100\% = 8,71 \%$$

Определим потенциальные объёмы закупки сои. Анализ рынка сои в Амурской области показывает, что цена крупных партий сои составляла по итогам января-марта при экспорте в КНР следующие значения (таблица 23).²⁷

Таблица 23 – Динамика стоимости сои при экспорте из Амурской области в 2020 году

Период	Средняя стоимость экспортируемой сои, долл./т	Среднемесячный курс доллара, руб./долл.	Средняя экспортная стоимость сои, руб./т.
Январь 2022г.	291,40	61,8121	18012
Февраль 2022г.	297,07	63,9798	19006
Март 2022г.	317,23	73,7194	23386
Апрель 2022 г.	291,65	74,7635	21805
Май 2022 г.	268,82	72,5003	19490
Июнь 2022 г.	296,69	71,2941	21152
Июль 2022 г.	361,44	69,1967	25010
Август 2022 г.	361,97	73,7981	26712
Сентябрь 2022 г.	408,68	75,7280	30948
Октябрь 2022 г.	348,62	77,6635	27075
Ноябрь 2022 г.	336,61	76,8395	25865
Декабрь 2022 г.	480,53	74,2167	35663

Согласно документа «Основные положения денежно-кредитной политики на 2021 год и плановый период 2022 и 2023 годов» плановый уровень инфляции составляет 4 %.

Авансирование выкупа урожая сои предполагается в марте и октябре, в результате чего плановый уровень стоимости сои при продаже составит:

– в марте: $23386 \times (100\% + 4\%)^2 = 25294$ руб./тонна;

– в октябре: $27075 \times (100\% + 4\%)^2 = 29284$ руб./тонна.

Определим стоимость сои с учётом рентабельности продаж, которая в 2020 году у предприятия составила 8,71 %.

²⁷ ФТС РФ. Таможенная статистика [Электр. источник]. – URL: <http://stat.customs.ru/analysis>. – 01.05.2021.

Закупочная стоимость составит:

$$\text{– в марте: } \frac{25294}{100\% + 8,71\%} = 23267 \text{ руб./т;}$$

$$\text{– в октябре: } \frac{29284}{100\% + 8,71\%} = 26938 \text{ руб./т.}$$

Отсюда, объём выкупаемой сои составит:

$$\text{– в марте: } \frac{43000}{23,267} = 1848 \text{ т;}$$

$$\text{– в октябре: } \frac{43000}{26,938} = 1596 \text{ т.}$$

Совокупный объём закупаемой сои в соответствии с расчётами составит:

$$1848 + 1596 = 3444 \text{ т.}$$

Ввиду того, что экспорт не может быть совершён сразу после выкупа, оценим стоимость хранения зерна на элеваторах. Анализ предложений позволяет определить средний уровень стоимости хранения в следующих размерах (таблица 24).

Таблица 24 – Стоимость хранения зерна на элеваторах

Операция	Стоимость, руб./т
Разовые затраты	
Приёмка зерна с элеватора	150,00
Обеззараживание	115,00
Отгрузка зерна на автотранспорт	300,00
Вывоз, экспедирование	600,00
Итого	1165,00
Постоянные затраты	
Хранение зерна, 1 сутки	3,20

Примем, что экспорт сои будет осуществляться равномерно в течение периода с октября по февраль включительно (5 месяцев). Расчёты затрат на хранение представлены в таблице 25.

Сумма разовых затрат на хранение составит:

$$3444 \times 1,165 = 4012,3 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 25 – Расчёт стоимости хранения зерна на элеваторе

Период	Объём зерна, т			Постоянные затраты на хранение, тыс. руб.
	На начало месяца	На конец месяца	Среднее	
Октябрь 2022 г.	0	3444	1722	170,8
Ноябрь 2022 г.	3444	2583	3014	289,3
Декабрь 2022 г.	2583	1722	2153	213,5
Январь 2023 г.	1722	861	1292	128,1
Февраль 2023 г.	861	0	431	38,6
Итого				840,3

Сумма совокупных затрат на мероприятие представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Основные затраты на мероприятие

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.	В расчете на 1 т, руб.
Разработка мероприятия	980,0	284,55
Процентные платежи	3001,4	871,49
Поставка на элеватор	4012,3	1165,01
Хранение и отгрузка с элеватора	840,3	243,99
Итого	8834,0	2565,04

Как видно из данной таблицы, удорожание сои, которая закуплена ООО Соя Амур экспорт по результатам данного мероприятия составит около 2,6 тыс. руб. за 1 тонну, совокупная сумма затрат составит 8,8 млн. руб.

Оценим возможные доходы от реализации. Для этого, будем исходить из того, что продажи сои на экспорт начнутся в ноябре 2022 г. и продолжатся до февраля 2023 года включительно (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка объёмов чистого дохода от экспорта сои

Период	Объём продаж, т.	Стоимость продаж, тыс. руб./т.	Выручка, тыс. руб.	Стоимость таможенного оформления (5 %), тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
Ноябрь 2022 г.	861	29,284	25214	1261	23953
Декабрь 2022 г.	861	29,577	25466	1273	24192
Январь 2023 г.	861	29,873	25720	1286	24434
Февраль 2023 г.	861	30,171	25978	1299	24679
Итого	3444	-	102377	5119	97258

Для расчёта стоимость таможенного оформления принята в размере 5 % от выручки. Стоимость продаж корректировалась, исходя из роста стоимости сои на экспорт на 1 % ежемесячно, что отражает процесс увеличения её цены на мировых рынках, что видно по динамике цены на сою в 2020 году.

С учётом сделанных расчётов рассчитаем сумму прибыли до налогообложения, которую получит ООО Соя Амур экспорт от реализации предложенного мероприятия (таблица 28).

Таблица 28 – Расчёт суммы прибыли ООО Соя Амур экспорт от мероприятия по выкупу урожая

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Затраты на авансирование	86000
Накладные расходы	8834
Чистый доход	97258
Прибыль до налогообложения	2424

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объём прибыли до налогообложения от реализации мероприятия составит 2,4 млн. руб., что позволяет сделать вывод о том, что данное мероприятие выгодно для ООО Соя Амур экспорт, и может быть рекомендовано к реализации.

Итоговые показатели, характеризующие мероприятие, представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Итоговые показатели, характеризующие мероприятие по выкупу урожая ООО Соя Амур экспорт

Показатель	Значение
1	2
Объём привлекаемых кредитных ресурсов, тыс. руб., в т.ч.	86000
– аванс, тыс. руб.	43000
– итоговый расчёт, тыс. руб.	43000
Срок кредита, мес.	12
Процентная ставка, % годовых	6,98
Сумма уплаченных процентов, тыс. руб.	3001
Объём сои, выкупаемой у производителей, ц	3444
Стоимость разработки предприятия, тыс. руб.	980

1	2
Затраты работу с элеватором, всего, в т.ч., тыс. руб.	4852
– поставка на элеватор	4012
– хранение и отгрузка, тыс. руб.	840
Выручка, тыс. руб.	102377
Таможенное оформление, тыс. руб.	5119
Чистый доход, тыс. руб.	97258
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2424

По итогам проведённого в пункте 3.3 исследования можно сделать следующие выводы:

1) максимальный объём финансовых ресурсов, который может быть получен ООО Соя Амур экспорт в текущих условиях составляет 86 млн. руб. по ставке 6,98 % годовых, из которых 43 млн. руб. будут выплачены в качестве аванса сельхозпроизводителям, а оставшиеся 43 млн. руб. – выплачены по итогам сельскохозяйственного сезона. В целом, затраты на процентные платежи по кредиту сроком на 1 год составят около 3 млн. руб.;

2) объём накладных затрат на мероприятие составит 8,8 млн. руб., при этом, затраты на доставку зерна на элеватор составят 4,0 млн. руб., а на хранение и отгрузку – 840 тыс. руб. В целом, уровень затрат на 1 тонну сои составят 2565,04 тыс. руб., основной их объём будет приходиться на хранение сои на элеваторе;

3) объём выручки от экспорта в компании составит 102,4 млн. руб., при этом, стоимость таможенного оформления определена в размере 5,1 млн. руб., в результате чего чистый доход ООО Соя Амур экспорт составит 97,3 млн. руб. Проведённые расчёты показали, что размер полученной компанией прибыли составит 2,4 млн. руб.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) в рамках рассмотрения альтернатив совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт предложены такие, как организация собственного склада хранения, выкуп будущего урожая у предприятий, выращивающих сою,

а также покупка предприятий, осуществляющих выращивание сои. По итогам оценки данных альтернатив показано, что мероприятие по выкупу будущего урожая у предприятий, которые выращивают сою имеет наибольший уровень экспертной оценки, что привело к разработке управленческого решения по его реализации;

2) в качестве основных участников разрабатываемого управленческого решения выступают как само ООО Соя Амур экспорт, так и консалтинговые фирмы для получения информации о производителях сои, аудиторская фирма для проверки контрагентов и их состояния, страховая компания, осуществляющая страхование урожая, а также элеватор, обеспечивающий его хранения. Объём затрат на организацию данного мероприятия определён в размере 980 тыс. руб. В нём выделены три фазы (преддоговорная, договорная и исполнения договора), общая длительность которых составит 279 дней;

3) проведённые расчёты показали, что для реализации мероприятия ООО Соя Амур экспорт должно привлечь банковский кредит в размере 86 млн. руб. по ставке 6,98 % годовых на 1 год, объёмы выкупаемой сои составят 3,4 тыс. тонн, объём выручки от реализации составит 102,4 млн. руб., а прибыль до налогообложения у компании по итогам составит 2,4 млн. руб., что указывает на то, что данное мероприятие выгодно, и может быть реализовано на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под управленческим решением понимается управленческая деятельность, направленная на те или иные аспекты деятельности организации, в рамках которой осуществляется волевое влияние, преследующее целью достижение определённых целей, реализуемое тем или иным способом. Особенности управленческих решений являются наличие вариантов, конкретной цели, момента принятия решения.

В качестве основных принципов принятия управленческих решений выступают принцип организационного соответствия, прозрачности формулировки, достоверности информации, обеспечения гибкости управленческого решения.

Разработка управленческих решений основывается на учёте двух групп факторов – факторов внешней и внутренней среды, а также на факторах качества управленческого решения. Их конкретный набор определяется особенностями управленческого решения. Классификация управленческих решений основывается на значительном количестве критериев, среди которых выделяются источник необходимости принятия управленческого решения, степень воздействия на объект и срок действия, порядок принятия решения, способ фиксации, степень повторяемости, содержание, поле принятия, степень регламентации, система оценки эффективности, стиль принятия.

Разработка управленческого решения подразумевает реализацию того или иного комплекса этапов, ключевыми из которых являются диагностика проблемы, формулировка ограничений, определение альтернатив и их оценка, выбор альтернативы, реализация решения и организация контроля или обратной связи. Данный комплекс этапов может дополняться этапами, конкретизирующими порядок решения проблемы, исходя из специфики организации.

Особое значение должно отдаваться выявлению и формулировке проблемы, а также информационному обеспечению процесса управленческого

решения, так как от этого зависят последующие этапы, в том числе – формулировка и анализ альтернатив.

Для разработки управленческих решений могут применяться различные методы, такие, как морфологический анализ, метод Дельфы, мозговой штурм, метод дерева решений, функционально-стоимостной анализ, причинно-следственный анализ, метод синектики и другие.

В качестве основных подходов к определению эффективности управления используются целевой подход, эталонный подход (бенчмаркинг), стоимостно-ориентированный подход, а также подход на основе интегральных показателей.

Основными группами методик определения эффективности управления на предприятиях выступают управленческие и экономические методики. Основным в управленческих методиках является применение рейтингования на основании экспертно установленных показателей с учётом их веса. Для экономических методик основным является использование стоимостного подхода, который подразумевает выражение в денежной оценке тех или иных показателей, характеризующих определённые аспекты управления.

Также, возможно применение количественных методов определения эффективности управления, как разновидности экономических методик, основывающихся на анализе финансового состояния предприятия. В их рамках определяется способность аппарата управления сохранить финансовую устойчивость, либо обеспечить возможность роста стоимости предприятия.

В значительной степени внешняя среда ООО Соя Амур экспорт обуславливается особенностями сои как товара, который торгуется на бирже, и на который предъявляется существенный спрос на рынке. Несмотря на активное увеличение объёмов выращивания сои в РФ в рассматриваемом периоде, тем не менее, спрос на неё существенен, в том числе, за счёт значительных экспортных поставок.

Основным покупателем сои из РФ в анализируемом периоде выступает КНР, которая формирует 70-90 % всех поставок, что обуславливается

стремлением этой страны диверсифицировать импорт. Амурская область обладает значительным преимуществом перед другими соепроизводящими регионами РФ, ввиду близкого расположения к КНР, малых транспортных расходов и значительного объёма компетенций в выращивании сои.

В Амурской области, также, как и в РФ, наблюдается активный рост объёмов производства сои, существенная часть которой уходит на экспорт. При этом, внешняя среда характеризуется также и значительным внутренним спросом со стороны переработчиков, а также покупателей сои, как для переработки в других регионах РФ, так и для экспорта. Согласно результатов PEST-анализа внешняя среда привлекательна для деятельности ООО Соя Амур экспорт, однако, она характеризуется значительным уровнем конкуренции, что, однако, не препятствует деятельности предприятия.

Ввиду небольшого периода деятельности на рынке компания неустойчива в финансовом плане, что выражается как в дефиците собственного капитала, так и в существенном колебании объёмов выручки. Основной объём имущества компании приходится на запасы и дебиторскую задолженность, что связано с необходимостью закупки сои и последующего её экспорта в КНР.

Ввиду малых масштабов деятельности компания ориентируется на привлечение финансовых ресурсов от китайских контрагентов для финансирования своей деятельности, что позволяет снизить зависимость от источников финансирования из РФ.

Проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что компания в целом имеет все возможности для реализации возможностей, парирования угроз, развития сильных и ликвидации слабых сторон. Одной из причин такой ситуации является деятельность компании в качестве посредника, так как она не формирует крупных объёмов задолженности, и осуществляет узкий спектр операций – скупку сои, её логистическую обработку и экспорт, что не требует значительных затрат ресурсов, однако, позволяет обеспечивать компанию выручкой.

Первым выявленным недостатком в деятельности ООО Соя Амур экспорт является существенная зависимость от мировой конъюнктуры и регулирования экспорта Правительством РФ и органами государственного регулирования КНР. Данный недостаток проявляется в возможности закрытия экспорта сои по тем или иным причинам, как со стороны РФ, так и со стороны КНР. Компания не имеет инструментов, для решения данной проблемы, в результате чего закупленная соя может остаться нереализованной, либо реализуется с убытком.

Вторым недостатком деятельности компании выступает отсутствие собственных источников финансирования деятельности и использование средств, предоставляемых китайской стороной для финансирования закупок, что ведёт к росту валютных рисков. Наряду с этим, отсутствие собственных средств ведёт к невозможности реализации собственных проектов и инициатив в данном бизнесе.

Третьим недостатком выступает проведение операций по покупке сои только по концу посевной и отказ от авансирования сельхозпроизводителей на посевную. Данный недостаток обуславливается рисками неурожая, длительностью необходимого периода возврата средств по сравнению с покупкой, а также необходимостью предоставления средств по низким ставкам.

В рамках рассмотрения альтернатив совершенствования деятельности ООО Соя Амур экспорт предложены такие, как организация собственного склада хранения, выкуп будущего урожая у предприятий, выращивающих сою, а также покупка предприятий, осуществляющих выращивание сои. По итогам оценки данных альтернатив показано, что мероприятие по выкупу будущего урожая у предприятий, которые выращивают сою имеет наибольший уровень экспертной оценки, что привело к разработке управленческого решения по его реализации.

С целью заключения договора о выкупе сои у сельскохозяйственных предприятий-производителей ООО Соя Амур экспорт будет необходимым привлечь как фирмы, ведущие информационные базы и осуществляющие

консалтинговую деятельность в сфере бизнеса, так и аудиторскую фирму, которая будет осуществлять формирование досье для ведения переговоров с потенциальными контрагентами компании. Кроме того, в рамках договора косвенно будут также участвовать страховая фирма, которая будет страховать урожай, а также элеватор.

В рамках данного мероприятия выделяются преддоговорная фаза, договорная фаза, а также фаза исполнения договора. Необходимость выделения данных фаз обуславливается существенной разницей в действиях. На преддоговорной фазе ООО Соя Амур экспорт будет осуществлять предварительные действия, не связанные непосредственно с заключением договора, в договорной фазе будет осуществляться заключение договора, а в фазе исполнения договора – деятельность сторон по исполнению положений договора. Так, в отношении контрагента подразумевается поставка сои в установленных объёмах, а в отношении ООО Соя Амур экспорт – авансирование и последующий окончательный расчёт.

Проведённые расчёты показали, что размер затрат на преддоговорной фазе составит 130 тыс. руб., её длительность составит 55 дней, при этом будет отослано 100 писем организациям, которые могут быть потенциальными поставщиками сои. На договорной фазе затраты составят 500 тыс. руб., длительность фазы 29 дней, на ней взаимодействие будет осуществляться с 20 компаниями-поставщиками, а на фазе исполнения договора – с 5-ю организациями, затраты на что составят 350 тыс. руб. на протяжении 214 дней. В целом затраты составят 980 тыс. руб. при ориентировочном сроке реализации договорных отношений в 279 дней.

Максимальный объём финансовых ресурсов, который может быть получен ООО Соя Амур экспорт в текущих условиях составляет 86 млн. руб. по ставке 6,98 % годовых, из которых 43 млн. руб. будут выплачены в качестве аванса сельхозпроизводителям, а оставшиеся 43 млн. руб. – выплачены по итогам сельскохозяйственного сезона. В целом, затраты на процентные платежи по кредиту сроком на 1 год составят около 3 млн. руб.

Объём накладных затрат на мероприятие составит 8,8 млн. руб., при этом, затраты на доставку зерна на элеватор составят 4,0 млн. руб., а на хранение и отгрузку – 840 тыс. руб. В целом, уровень затрат на 1 тонну сои составят 2565,04 тыс. руб., основной их объём будет приходиться на хранение сои на элеваторе.

Объём выручки от экспорта в компании составит 102,4 млн. руб., при этом, стоимость таможенного оформления определена в размере 5,1 млн. руб., в результате чего чистый доход ООО Соя Амур экспорт составит 97,3 млн. руб. Проведённые расчёты показали, что размер полученной компанией прибыли составит 2,4 млн. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Белов, М. Т. Специфика управленческих решений в системе управления организацией / М. Т. Белов, А. В. Рачипа, С. И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2018. – № 2. – С. 11-17.

2 Белоглазов, Д.С. Управленческое решение: сущность и классификация / Д.С. Белоглазов // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы : Сб. статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2017 года / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 143-150.

3 Боленкова, Т.Л. Разработка и реализация управленческих решений / Т.Л. Боленкова, Ю.А. Табаргин // Инновационные технологии в науке и образовании : сборник статей VII Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Пенза, 20 января 2018 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. – С. 51-53.

4 Буркова, Т. А. Сущность управленческого решения / Т. А. Буркова, А. А. Перелыгина // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 15 января 2019 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 298-300.

5 Бусов, В. И. Управленческие решения / В. И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 254 с.

6 Волкова, Н.А. Анализ методов оценки корпоративного управления предприятия в Российской практике / Н. А. Волкова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 11-1. – С. 15-20.

7 Волочиенко, В. А. Методы подготовки и принятия управленческих решений в производственных системах / В. А. Волочиенко // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – № 3. – С. 19-33.

8 Глазова, М. В. Критерии и типы классификации принятия управленческих решений / М. В. Глазова // Сибирский экономический вестник : сборник научных трудов, Новосибирск, 10 апреля 2017 года. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества», 2017. – С. 16-20.

9 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 / Е. П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 183 с.

10 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 / Е. П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

11 Гончаренко, К. В. Факторы и условия принятия управленческих решений / К. В. Гончаренко // Мировая наука. – 2020. – № 1. – С. 158-160.

12 Диденко, И. В. Особенности принятия управленческих решений на муниципальном уровне / И. В. Диденко // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России : международный сборник научных статей. – М.: ООО «МАКС Пресс», 2017. – С. 151-156.

13 Дорофеева, В.В. Анализ теоретико-методологических подходов к трактовке понятия «проектная деятельность» и ее оценке / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 3. – С. 28-34.

14 Журавлева, А.Ю. Классификация управленческих решений / А.Ю. Журавлева // Информационные технологии, инновации, инвестиции, математические методы и модели: менеджмент, экономика, принятие решений, безопасность, риски. – Тула : Тульский государственный университет, 2017. – С. 80-82.

15 Защепина, В. В. Методологические подходы к оценке эффективности управления организацией / В. В. Защепина // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития : материалы всероссийской научно-практической конференции, Ухта, 26–27 ноября 2015 года / Под общ. ред. М. К. Петрова. – Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2016. – С. 53-58.

16 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 332 с.

17 Ильченко, Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Курганский государственный университет. – Курган : Курганский государственный университет, 2019. – 132 с.

18 Ильясова, М. К. Основы формирования управленческого решения / М. К. Ильясова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2019. – № 2. – С. 104-108.

19 Квагинидзе, В. С. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений на предприятии / В. С. Квагинидзе, А. А. Мансуров, А. В. Черкасов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011. – № S3. – С. 109-112.

20 Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. – 2018. – № 2. – С. 28-33.

21 Киселев, М. В. Управленческое решение: факторы и порядок принятия / М. В. Киселев, М. В. Прохорова // Вестник Томского института повышения квалификации работников ФСИН России. – 2020. – № 2. – С. 86-92.

22 Колодин, М. Е. Понятие и сущность управленческого решения / М. Е. Колодин // Приоритетные направления развития современной юридической науки : Международная научно-практическая конференция, Ульяновск, 16 мая 2019 года. – Ульяновск: ИП ЧЕРНЯЕВА ЮЛИЯ ИГОРЕВНА (Издательский дом "Сириус"), 2019. – С. 67-71.

23 Коробкина, С. А. Понятие и содержание управленческих решений / С. А. Коробкина, Е. М. Лещенко // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие : материалы всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 26 апреля 2018 года / ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и

государственной службы при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал; Редакционная коллегия: Е. М. Лещенко, О. И. Марар, И. В. Потанина, К. В. Мироненко. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2018. – С. 176-180.

24 Корсукова, Е. А. Характерные особенности этапов разработки управленческих решений / Е. А. Корсукова, Т. В. Копейкина // Модернизация общественных наук в эпоху глобальных перемен: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты : материалы международной научно-практической конференции : в 3 ч., Новосибирск, 26 декабря 2016 года. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью «Академия управления», 2017. – С. 73-76.

25 Ильясова, М. К. Основы формирования управленческого решения / М. К. Ильясова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2019. – № 2. – С. 104-108.

26 Каракушян, Д. В. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления / Д. В. Каракушян, С. Н. Косников // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-1. – С. 138-141.

27 Козловский, А.В. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики / А. В. Козловский, А. И. Митюшникова // Вестник университета. – 2020. – № 3. – С. 45-51.

28 Кузьмин, С. А. Классификация управленческих решений в сфере логистики промышленного предприятия / С. А. Кузьмин, Е. А. Волкова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 5А. – С. 159-166.

29 Лукичева, Л.И. Что влияет на качество управленческих решений? [Электронный ресурс] // Элитариум. URL: <http://www.elitarium.ru/upravlencheskie-resheniya-celinformacija-jeffektivnost-risk-vybor/> (дата обращения: 01.04.2021).

30 Маликов, Д. З. Этапы разработки управленческих решений / Д. З. Маликов // Вестник науки. – 2020. – Т. 4. – № 5. – С. 116-120.

31 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.

32 Мирошниченко, М. А. Организационные и социально-психологические аспекты разработки управленческих решений / М. А. Мирошниченко, А. А. Бондаренко, Б. И. Волобуев // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 3. – С. 174-180.

33 Мисонова, Т. Н. Сущность управленческих решений и их роль в системе менеджмента фирмы / Т. Н. Мисонова // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам III Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 25 декабря 2016 года / Редколлегия: С.Н. Яшина, Ю.С. Ширяевой. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2016. – С. 214-217.

34 Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 140 с.

35 Морозова, И. А. Основные виды управленческих решений и особенности процесса их принятия / И. А. Морозова, М. В. Глазова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 6-4. – С. 88-92.

36 Никитин, Д. М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений / Д. М. Никитин // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 57-7. – С. 50-54.

37 Николаева, М. В. Современные подходы к классификации управленческих решений / М. В. Николаева // Научный альманах. – 2018. – № 5-1. – С. 82-85.

38 Пищулина, К. С. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях / К. С. Пищулина, З. А. Шакова // Проблемы и достижения современной науки. – 2018. – Т. 2. – № 1. – С. 24-27.

- 39 Попков, М.В. Основные этапы принятия управленческих решений / М. В. Попков // *Мировая наука*. – 2019. – № 5. – С. 571-576.
- 40 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений / А. А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 526 с.
- 41 Сапунова, Т. А. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии / Т. А. Сапунова // *Modern Science*. – 2020. – № 10-1. – С. 90-95.
- 42 Свечников, Н. С. Метод Дж. Обер-Крие как способ определения оптимальных управленческих решений в сфере управления финансами предприятия / Н. С. Свечников // *The Scientific Heritage*. – 2021. – № 58-4. – С. 37-45.
- 43 Совершенствование процесса принятия управленческих решений в организации / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, Л. И. Черникова, А. П. Исаенко // *Российский экономический интернет-журнал*. – 2018. – № 2. – С. 30-45.
- 44 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 431 с.
- 45 Теория и практика принятия управленческих решений / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общ. ред. В. И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 279 с.
- 46 Трофимова, Л.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимова. – М.: Юрайт, 2018. – 384 с.
- 47 Туймеева, Л. И. Сущность и содержание управленческого решения / Л. И. Туймеева // *Известия Института систем управления СГЭУ*. – 2019. – № 1. – С. 194-196.
- 48 Федутенко, Д. И. Сущность и роль управленческих решений в системе современного менеджмента / Д. И. Федутенко // *Образование, наука, производство : VIII Международный молодежный форум*, Белгород, 15–16 октября 2016 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2016. – С. 3206-3210.

49 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений / Н. Б. Филинов-Чернышев.– М.: Издательство Юрайт, 2020. – 324 с.

50 Хайруллина, А.Р. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве / А.Р. Хайруллина, Н. М. Блаженкова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 96-102.

51 Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва-Берлин : ООО «Директмедиа Пабблишинг», 2018. – 95 с

52 Юсупова, Т. А. Управленческие решения: понятие, виды и особенности их принятия / Т. А. Юсупова // Science Time. – 2016. – № 11. – С. 582-586.

53 Яснова, А. А. Анализ и выбор альтернатив в принятии управленческих решений / А. А. Яснова, Е. А. Бритиков // Правовестник. – 2018. – № 3. – С. 81-84.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская финансовая отчётность ООО Соя Амур экспорт

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	1210	14 786	7 332	3 930	5 655	4 630	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 929	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	12 660	2 608	2 943	19	16	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	5 390	5 045	1 680	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	103	0	108	1	141	0
Прочие оборотные активы	1260	6	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	1200	35 874	14 985	8 661	5 675	4 787	0
БАЛАНС	1600	35 874	14 985	8 661	5 675	4 787	0
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10	10	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(1 428)	(1 422)	(1 637)	(1 160)	(182)	0
Итого по разделу III	1300	(1 418)	(1 412)	(1 627)	(1 150)	(172)	0
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1510	25 388	6 635	5 425	6 261	2 600	0
Кредиторская задолженность	1520	11 904	9 762	4 863	564	2 359	0
Итого по разделу V	1500	37 292	16 397	10 288	6 825	4 959	0
БАЛАНС	1700	35 874	14 985	8 661	5 675	4 787	0

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Отчет подготовлен по форме, утвержденной Приказом Минфина РФ N 66н, обязательной для применения российскими организациями. Если в отчетности цифры за соответствующий год отличались от представленных ранее, мы отдаем приоритет более поздним данным.

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Выручка	2110	79 545	9 728	13 353	4 476	7 044	0
Себестоимость продаж	2120	(72 615)	(8 667)	(13 440)	(5 399)	(7 240)	(0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	6 930	1 061	(87)	(923)	(196)	0
Коммерческие расходы	2210	(6 842)	(701)	(305)	(9)	(0)	(0)
Управленческие расходы	2220	(88)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	0	360	(392)	(932)	(196)	0
Проценты к получению	2320	0	0	0	0	19	0
Проценты к уплате	2330	(0)	(17)	(0)	(0)	(0)	(0)
Прочие расходы	2350	(94)	(75)	(85)	(46)	(5)	(0)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(94)	268	(477)	(978)	(182)	0
Налог на прибыль	2410	0	(54)	0	0	0	0
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(0)	(54) [*]	(0)	(0)	(0)	(0)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(94)	214	(477)	(978)	(182)	0
СПРАВОЧНО							
Совокупный финансовый результат периода	2500	(94)	214	(477)	(978)	(182)	0