

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
«11» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение эффективности и качества управленческих решений в ООО
«Эником Невада Групп»

Исполнитель
студент группы 572 - об

11.06.2019
(подпись, дата)

И.А.Гудименко

Руководитель
доцент, к.т.н.

11.06.2019
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н.

11.06.2019
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

«15» 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Гудименко Ирины Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Повышение эффективности и качества управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп»

(утверждена приказом от 22.06.19 №1100-1/19)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019 г

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ООО «Эником Невада Групп».

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические аспекты управления эффективностью и качеством управленческих решений, анализ эффективности и качества управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп», направления повышения эффективности и качества управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): отчет о финансовых результатах за 2018 г.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по технологической части Рыбакова Лина Васильевна.

7 Дата выдачи задания 15.01.2019 г

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технологических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2019

(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 111 стр., 34 таблицы, 23 рисунка, 50 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АЛЬТЕРНАТИВА, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА, РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

В работе рассматриваются теоретические аспекты управления эффективностью и качеством управленческих решений. Выявляется сущность управленческого решения и даётся их классификация. Рассматриваются подходы к определению эффективности и качества управленческих решений. Изучается отечественная и зарубежная практика повышения эффективности и качества управленческих решений.

Проводится анализ эффективности и качества управленческих решений в ООО Эником Невада Групп. Для этого даётся экономическая характеристика предприятия, проводится анализ его внешней и внутренней среды. Анализируется эффективность и качество управленческих решений на предприятии.

Рассматриваются направления повышения эффективности и качества управленческих решений в ООО Эником Невада Групп. Выявляются недостатки системы управленческих решений, снижающие их эффективность и качество. Формируются мероприятия по повышению уровня эффективности и качества управленческих решений на предприятии. Даётся оценка эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления эффективностью и качеством управленческих решений	8
1.1 Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений	8
1.2 Подходы к определению эффективности и качества управленческих решений	20
1.3 Отечественная и зарубежная практика повышения эффективности и качества управленческих решений	28
2 Анализ эффективности и качества управленческих решений в ООО Эником Невада Групп	35
2.1 Экономическая характеристика предприятия	35
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	40
2.3 Анализ эффективности и качества управленческих решений на предприятии	53
3 Направления повышения эффективности и качества управленческих решений в ООО Эником Невада Групп	71
3.1 Выявленные недостатки системы управленческих решений, снижающие их эффективность и качество	71
3.2 Мероприятия по повышению уровня эффективности и качества управленческих решений на предприятии	76
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	85
Заключение	103
Библиографический список	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования эффективности и качества управленческих решений в современных условиях обуславливается тем, что от них зависит функционирование любой компании. Правильное и эффективное решение, принятое недостаточно быстро, либо не вовремя, ничем не лучше ситуации, при которой такое решение не принимается вовсе. Управленческие решения всегда обязаны приниматься по определённому поводу, с учётом существующей обстановки, а также в те сроки, в которые оно является наиболее необходимым.

Особенностью управленческих решений является их сложность. Фактически, они составляют саму суть менеджмента. Разрабатывая и реализуя управленческие решения, менеджмент любой компании должен учитывать все значимые аспекты её функционирования – особенности организационной структуры, технологию производственного процесса, виды отношений внутри организации и относительно её внешней среды и множество других факторов. В этих условиях очевидным является возможность разработки и реализации таких управленческих решений, которые либо имеют низкий уровень качества, либо в силу особенностей организации не могут быть реализованы эффективно.

Задача руководителя в отношении разработки и реализации управленческих решений состоит в том, чтобы подходить к данному вопросу сбалансированно. Так, безусловно, нет необходимости контролировать реализацию управленческого решения во всех его аспектах, так как это возможно сделать и другим лицам. Кроме того, выдача необходимых указаний требуется лишь в тех пределах, которые обеспечивают реализацию достижения основной цели управленческого решения. Соответственно, руководитель, разрабатывая и реализуя управленческое решение, должен учитывать данные аспекты, концентрируясь на тех аспектах его организации, которые не могут без его участия быть эффективно реализованы.

Ещё одним аспектом разработки и реализации управленческих решений в

современном мире является широкое применение средств вычислительной техники. Если раньше вопросы реализации управленческих решений не подразумевали, что можно предусмотреть наступление каких-либо неожиданных последствий, то сейчас имеются аналитические программы, в функции которых входит инструмент прогнозирования «Что, если ...», посредством которого можно моделировать влияние тех или иных решений, особенно в узкой предметной области, на деятельность организации.

Для современных российских предприятий в сфере торговли совершенствование порядка и качества управленческих решений ещё более важно, так как они работают в максимально конкурентном рынке. Именно конкуренция является тем фактором, который требует постоянного внимания к качеству управленческих решений. Так, любой управленческий промах, совершаемый в крупном масштабе, будет использован конкурентами для того, чтобы вытеснить фирму с рынка, либо уменьшать её конкурентоспособность.

В отношении предприятий Амурской области это ещё более важно, так как в настоящее время в нашем регионе отсутствуют крупные федеральные сети продаж товаров. Фактически, регион охватывается только компаниями ДВФО, в результате чего уровень конкуренции на рынке относительно небольшой. Соответственно, необходимо использовать имеющийся временной интервал для того, чтобы совершенствовать практику разработки и реализации управленческих решений с позиций их качества, для того, чтобы в случае выхода крупных федеральных сетей на рынок региона быть готовым к отражению данной конкурентной атаки.

Также, следует иметь ввиду тот аспект качества управленческих решений, который состоит в учёте влияния принятых решений на внешнюю среду, прежде всего, на среду непосредственного окружения компании. Если для небольших компаний данное влияние невелико, то более крупные компании могут оказывать существенное воздействие на региональную экономику в целом. Безусловно, их влияние на ситуацию в стране невелико, однако, даже имеющихся возможностей бывает достаточно для того, чтобы существенно

повлиять на финансовое состояние контрагентов.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по повышению эффективности и качества управленческих решений в ООО Эником Невада Групп.

Предмет исследования – результаты функционирования существующей системы разработки и реализации управленческих решений в ООО Эником Невада Групп.

Объект исследования – эффективность и качество управленческих решений.

Задачи работы:

- раскрыть сущность управленческого решения и дать классификацию управленческих решений;
- выявить подходы к определению эффективности и качества управленческих решений;
- изучить отечественную и зарубежную практику повышения эффективности и качества управленческих решений;
- дать экономическую характеристику ООО Эником Невада Групп;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- проанализировать эффективность и качество управленческих решений на предприятии;
- выявить недостатки системы управленческих решений, снижающие их эффективность и качество;
- сформировать мероприятия по повышению уровня эффективности и качества управленческих решений на предприятии;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования явились публикации в учебной литературе, периодической печати и сети Интернет, данные бухгалтерской финансовой отчётности ООО Эником Невада Групп.

Временной период исследования – 2016-2018 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И КАЧЕСТВОМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений

В условиях современной экономики любое действие организации в значительной степени отражается на её состоянии, прежде всего, финансовом. Принимаемые те или иные управленческие решения приводят к тому, что либо организация улучшает своё состояние, либо, напротив, ухудшает его относительно рыночной среды и конкурентов. Соответственно, становится необходимым исследование основной деятельности менеджеров в компаниях – разработки и реализации управленческих решений.

Рассмотрим определение управленческих решений. По итогам анализа учебной и научной литературы возможно выделить такие определения:

1) «... управленческое решение – формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели»;¹

2) «... управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение – это, прежде всего, воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение по-

¹ Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.:РЭ, 2018. С. 117.

ставленных целей»;²

3) «... управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента»;³

4) «... управленческое решение – директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели».⁴

Исходя из предложенных вариантов определения управленческого решения возможно сделать вывод о том, что данный термин предполагает сложную последовательность действий, которая имеет целью достижение тех или иных качественных или количественных характеристик деятельности управляемого объекта. При этом, управленческое решение в значительной степени – волевой акт, его принятие предполагает определённое сопротивление среды.

По мнению М.О. Нарижняк, не всякое решение является управленческим. В качестве основного критерия отнесения решения к управленческим данный автор считает его разработку и реализацию для той или иной социальной системы. При этом, у управленческого решения должна быть определённая направленность. В качестве таких направлений могут выступать:

- управление менеджментом (управленческой деятельностью);
- стратегическое планирование в организации;
- управление производственными процессами и обслуживающей деятельностью;
- управление персоналом во всех его аспектах;
- построение и управление системы управления организацией, как в части методологии, так и механизмов;
- управление взаимодействием организации со внешней средой;

² Салихов Ф.Н. Понятие и сущность управленческих решений // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №17. С. 112-113.

³ Пирогова, Е. В. Управленческие решения. – Ульяновск: Изд-во УГУ, 2018. С. 125.

⁴ Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2014. С. 9.

– консультативная деятельность в отношении управления.⁵

По мнению Ю.И. Башкатовой, цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.⁶

Как указывает Л.А. Бирман, особенностью управленческого решения является его влияние и на того, кто его принял, и на организацию в целом. В связи с этим, ответственность лица, которое принимает такое решение, существенно увеличивается, так как затрагивает не только его жизнь, но жизнь других людей. При этом, ввиду сложности, управленческое решение также имеет и другие аспекты:

1) Психологический аспект управленческого решения.

Сущность психологического аспекта управленческого решения состоит в том, что он рассматривается как результат логической и мыслительной деятельности лица, которое принимает такое решение. При этом, в данном решении отражаются его поведенческие черты, черты его характера и личности.

2) Информационный аспект управленческого решения.

Принятие успешного в последствии управленческого решения возможно лишь в том случае, когда оно основывается на достоверной и своевременной информации, поступающей лицу, принимающему решение. При этом, данная информация поступает в нужном объёме, а для её использования может предприниматься преобразование данной информации.

3) Юридический аспект управленческого решения.

Особенностью данного аспекта является то, что управленческое решение должно быть легальным, максимально соответствующим требованиям текущего законодательства. В противном случае такие действия не могут рассматриваться как управленческие решения.

4) Организационный аспект управленческого решения.

Особенностью данного аспекта является необходимость реализации

⁵ Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. – 2015. – №8. С. 590.

⁶ Башкатова Ю.И. Управленческие решения. – М.: ЕАОИ, 2018. С. 14.

определённых действий, с целью разработки и реализации управленческого решения, направленных на коллектив, занимающийся данным решением. Здесь предполагается формирование необходимых коммуникативных связей между лицами, участвующими в разработке, наличие органов, обеспечивающих обсуждение проблем и вариантов, методов мотивации к поиску оптимального управленческого решения и прочее.⁷

По мнению Б.Г. Литвака, в качестве основных этапов разработки управленческого решения выступают⁸:

1) Подготовка управленческого решения.

На данном этапе проводится анализ исходной информации об объекте, на который направлено управленческое решение, о состоянии его внешней среды. Также, проводится определение стратегических направлений решения проблем, с целью дальнейшего формирования целей. Сформированные стратегические варианты излагаются в сценарии. В нём также приводится необходимый объём ресурсов, требуемый для решения проблемы. В качестве конечного результата выступает выявление базовых проблем, решение которых должно быть осуществлено в первую очередь. Далее, проводится ранжирование проблем, выбирается стратегическое направление действий и оценка потребности в ресурсах.

Проводится определение целей для наиболее важных проблем. При этом, могут использоваться различные способы задания целей – от простого перечня до задания дерева целей с установленными приоритетами.

К целям предъявляется требование их максимальной конкретности, там, где это возможно, необходимо установление количественных характеристик целей, что в последующем позволит судить о степени их достижения.

Проводится определение совокупности альтернатив вариантов достижения поставленных целей. При этом, для каждой цели устанавливается 2-3 варианта. Далее, в отношении альтернатив проводится процедура

⁷ Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: РАНХиГС, 2018. С. 16.

⁸ Литвак Б.Г. Управленческое решение: Учебник./ Б.Г. Литвак – М., ТАНДЕМ, 2006. С.48.

«фильтрации», при которой для каждой из них устанавливается перечень ограничений. Среди таких ограничений выступают:

- наличие необходимых ресурсов;
- нормативное и правовое регулирование;
- социальная приемлемость;
- морально-этическая приемлемость и другие.

С учётом фильтрации проводится отсев имеющихся альтернатив, что позволяет конкретизировать дальнейшую разработку управленческого решения, сосредоточившись на наиболее приемлемых и значимых альтернативах.

Далее, выбирается наилучший способ достижения цели. Ввиду ограниченности анализа, лицо, принимающее решение (ЛПР), может также иметь ввиду факторов, которые не рассматривались в процессе разработки управленческого решения. В том случае, если ЛПР затрудняется с выбором альтернатив, при наличии возможности они могут быть проверены экспериментально, по крайней мере, в основных моментах, имеющих наибольшую неопределённость.

2) Принятие решения.

На основании результатов выбора, и при наличии экспериментальной проверки, ЛПР принимает решение о выборе того или иного варианта реализации управленческого решения.

Проводится разделение принятого решения на отдельные составляющие. К каждой составляющей части управленческого решения привязывается временная и адресная составляющая, состоящая в установлении конкретных сроков реализации, а также персоналий, которые будут реализовывать данную деятельность. Результаты работы по данному направлению отвечают на такие вопросы, как:

- что делать;
- где делать;
- исполнитель работ;

- время проведения работ;
- привлекаемые стороны;
- последовательность проведения работ.

Задания доводятся до исполнителей, они обеспечиваются необходимыми ресурсами, выбираются наиболее рациональные методы работы, осуществляется подбор и обучение необходимых кадров. Исполнителям разъясняются цели решения, а также определяются их роли в достижении целей, определяются методы стимулирования конкретных исполнителей.

В качестве результатов на данном этапе выступают условия для исполнителей, обеспечивающие их эффективную работу.

3) Реализация решения.

На данном этапе проводятся мероприятия оперативного контроля реализации управленческого решения. При необходимости в него вносятся определённые изменения и коррективы, проводится анализ реализации.

По итогам данного этапа возможно говорить о достижении или недостижении результата управленческого решения с учётом сроков и выделенных ресурсов.

4) Контроль реализации решения.

Особенностью данного этапа является определение методов измерения результатов, полученных при реализации управленческого решения. Определяется периодичность измерений. Проводится сравнение результатов с установленными критериями и плановыми уровнями. Необходимость данной деятельности определяется необходимостью корректировки управленческого решения на всех его уровнях. Проведение контроля позволяет выявить как факторы первого порядка, так и второстепенные факторы, а также даёт возможности по установлению цикличности в реализации управленческого решения.

5) Анализ реализации решения.

На данном этапе осуществляется определение того, насколько соответствуют полученные результаты поставленным целям управленческого

решения. При этом, также рассматриваются вопросы соответствия затраченных средств на него и временных сроков реализации.

Данная 5-этапная структура реализации управленческого решения не является единственной, для неё характерно максимальное обобщение подходов к данной деятельности. Встречаются также и более многоэтапные структуры, например, содержащие 11 и даже 15 этапов (рисунок 1).

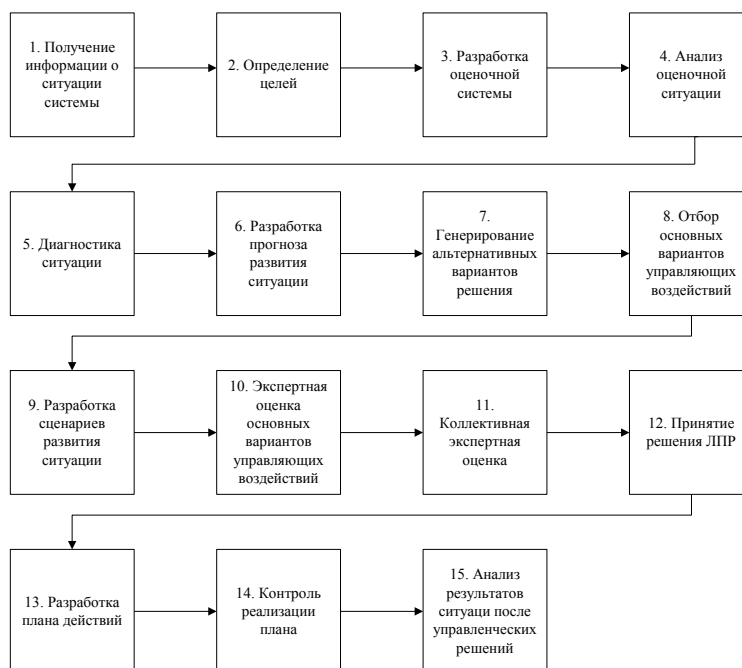


Рисунок 1 – 15-этапная структура принятия управленческих решений

Организационная структура подготовки и реализации управленческого решения показана на рисунке 2.

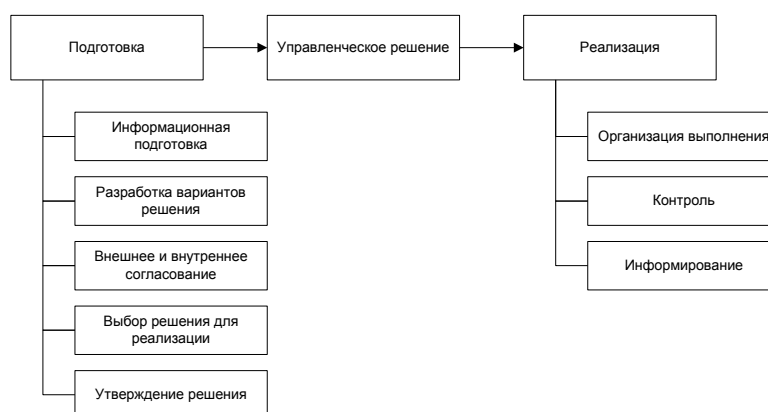


Рисунок 2 – Организационная структура подготовки и реализации управленческого решения

Информационное обеспечение разработки управленческого решения требует реализации следующих действий ⁹:

- 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;

- 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.

Возможно внешнее и внутреннее согласование порядка разработки управленческого решения. В рамках внешнего порядка согласования осуществляется взаимодействие с организациями, которые осуществляют государственный или муниципальный надзор, а также с клиентами или

⁹ Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак – М., ТАНДЕМ, 2016. С.139.

заказчиками. Для внутреннего согласования характерно проведение силами специалистов компании. Данная процедура также называется визированием.

Этап согласования управленческого решения подразумевает следующие действия:

- оформление списка лиц, с которыми будут согласовываться действия по реализации решения;
- определение и фиксация временных периодов согласований, перечень и содержание сопроводительных документов;
- назначение специалиста, ответственного за отслеживание процесса согласования управленческого решения;
- составление общего акта согласования.

На этапе выбора управленческого решения осуществляются следующие действия:

- подтверждение соответствия вариантов решения законодательству РФ, а в случае необходимости – законодательству и других стран;
- подтверждение противоречий в управленческом решении, как самому себе, так и ранее реализованным решениям;
- оформление списка критериев, на основании которых осуществляется выбор управленческого решения, их количественных и качественных характеристик;
- оформление процедуры принятия управленческого решения, с указанием даты данного принятия, ответственных за его реализацию лиц, а также принятых замечаний;
- официальное оформление документа, знаменующего принятие управленческого решения.

Этап утверждения управленческого решения вышестоящими органами предполагает реализацию следующих действий:

- определение перечня ответственных должностных лиц, которые утверждают управленческое решение;
- определение и фиксация временных периодов и содержания

сопроводительной документации;

– назначение технических исполнителей, отслеживающих процесс утверждения решения;

– документальное оформление акта утверждения.

Этап организации выполнения разработанного управленческого решения подразумевает:

1) оформление документации о начале реализации решения, в котором указываются:

– конкретное задание, состав исполнителей, консультантов и контролёров;

– системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;

2) ознакомление и разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения управленческого решения;

3) разъяснение исполнителями управленческого решения их прав и обязанностей, имеющихся у них полномочий, необходимых для их действий в отношении реализации;

4) проведение обсуждения с разработчиками управленческого решения тех или иных деталей, которые не были учтены, для того, чтобы данное решение было успешно реализовано;

5) пересмотр исполнителями имеющихся у них заданий и установление необходимого приоритета при реализации данного управленческого решения;

6) выделение исполнителям необходимых организационных ресурсов, а также информационных источников, использование которых позволяет реализовать управленческое решение;

7) формирование системы консультирования по реализации отдельных этапов управленческого решения.

Рассмотрим классификацию управленческих решений. По мнению А.И. Афоничкина и Д.Г. Михайленко, возможна классификация управленческих решений по типу воздействия, оказываемого на организацию. Исходя из

данного подхода, такие управленческие решения могут быть классифицированы следующим образом (рисунок 3).



Рисунок 3 – Классификация управленческих решений по типам¹⁰

Управленческие решения, направленные на изменение скорости процессов и явлений используются в тех случаях, когда нарушается взаимодействие подразделений организации, ввиду сбоя того или иного процесса, либо нарушения их ресурсной обеспеченности. Такие решения, как правило, нацелены на сокращение времени того или иного действия. Сюда относятся решения:

- по интенсификации ремонтных работ;
- повышение оперативности предоставления отчётных данных;
- увеличение скорости доведения управленческих решений до тех или иных подразделений компании и прочие.

Для управленческих решений, которые изменяют направление процессов и явлений, характерно то, что они необходимы для ликвидации дисбалансов целей подразделений, а также для предотвращения или ликвидации нарушений, связанных с взаимодействием подразделений, находящихся на разных уровнях иерархии предприятия. Такое состояние приводит к рассогласованию целей в отношениях между подразделениями.

Управленческие решения, направленные на изменение содержания процессов и явлений, предполагают решение проблемных ситуаций, связанных с несоответствием имеющейся ситуации и её плановому состоянию. В таких

¹⁰ Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. – СПб.: Питер, 2018. С. 91.

случаях требуется изменение содержания производственных процессов, их адаптация к требуемым характеристикам.

Кроме того, по мнению Е.П. Голубкова, возможно классифицировать управленческие решения и по таким критериям, как:

1) Содержание.

По данному критерию классификации управленческие решения могут быть разделены на:

- социальные;
- политические;
- экономические;
- технические;
- организационные и прочие.

2) Срок действия.

По данному критерию управленческие решения могут быть разделены на:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

3) Лицо, принимающее решение:

- индивидуальные;
- коллективные.

4) Степень уникальности:

- рутинные;
- творческие.

5) Степень неопределённости:

- решения в условиях определённости;
- решения в условиях неопределённости (риска).¹¹

Также, по функции управления возможно выделение таких видов управленческих решений, как:

- оценочные, используемые для оценки ситуации и последующего

¹¹ Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и сервис, 2015. С. 65.

анализа;

- планово-прогнозные, используемые для решения проблем формирования планов деятельности;
- организационные, нацеленные на достижение целей конкретной стратегии деятельности организации;
- контрольные, нацеленные на выявление достижения поставленных целей.

Возможно использование и других критериев классификации управленческих решений, в зависимости о цели классификации, а также исходя из применимости данного деления на практике.¹²

1.2 Подходы к определению эффективности и качества управленческих решений

Как указывает А.Н. Асаул, «... качество управленческого решения – это степень соответствия его внутренним требованиям субъекта предпринимательства или стандартам, принятым в организации. Это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, и система мер по их реализации». Данным автором эффективность управленческого решения определяется как соотношение положительных и допустимых результатов его реализации.¹³

По мнению Л.А. Бирман, качество управленческого решения базируется на соблюдении следующих условий:

- научной обоснованности, исходя из объективных законов развития общества, предприятия, конкретного объекта управленческого решения, на которое оно направлено;
- системности, предполагающую наличие логической связи между целями и методами их достижения, единство подходов к решению различных проблем, связанных между собой;
- своевременности, чтобы принятое решение соответствовало

¹² Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. – СПб.: Питер, 2018. С. 97.

¹³ Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2014. С. 9.

требованиям момента, ввиду его уникальности, а также исходя из необходимости получения результата в заранее установленные сроки;

– относительности качества управленческого решения, так как оно зависит от факторов внешней и внутренней среды;

– практичности, то есть адаптированности к условиям функционирования организации;

– правомочности, то есть возможности реализации.¹⁴

Значительное влияние на качество управленческого решения оказывают объективные и субъективные факторы (рисунок 4).



Рисунок 4 – Взаимосвязь факторов, влияющих на эффективность управленческого решения¹⁵

¹⁴ Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: РАНХиГС, 2018. С. 116.

Субъективные факторы являются отражением личности лица, принимающего и реализующего управленческое решение. В результате этого, условия проведения конкретных действий в рамках реализации управленческого решения могут существенно меняться.

Объективные факторы обуславливаются, прежде всего, состоянием внешней среды и состоят из качества имеющихся ресурсов, которые возможно использовать, а также из качества условий обстановки (состояния среды), что также может оказывать существенное влияние на те или иные действия по реализации управленческого решения.

Совокупное влияние данных групп факторов оказывает то или иное (положительное или отрицательное) влияние на эффективность управленческого решения.

По мнению В.С. Юкаевой, качество принимаемых управленческих решений может быть определено по формуле:

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_n} \times 100, \quad (1)$$

где K_k – коэффициент качества управленческих решений;

P_n – количество управленческих решений, принятых в периоде;

P_v – количество управленческих решений, выполненных в периоде;

P_n – управленческих решений оценённых как некачественные, выполненных в периоде.¹⁶

Для повышения качества управленческих решений, как правило, создается экспертная группа, подчиненная руководителю организации. В нее целесообразно включать экономистов отделов оплаты труда и управления персоналом, социологов, делопроизводителя, юриста, референта руководителя организации и других. В экспертную группу поступают все подготовленные управленческие решения, за исключением стандартных.

¹⁵ Балдин К.В. Управленческие решения. – М.: Дашков и Ко, 2017. С. 56.

¹⁶ Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Дашков и Ко, 2019. С. 47.

Экспертная группа проверяет соответствие подготовленного управленческого решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов; проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав; проверяет финансовые, кадровые, ресурсные и другие возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий.

Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители. Качество управленческого решения оказывает существенное влияние на эффективность деятельности любого субъекта предпринимательства. Первые лица и собственники компании время от времени принимают важные, судьбоносные управленческие решения. Менеджеры среднего звена также оказывают существенное влияние на эффективность деятельности компании. Организационная культура субъекта предпринимательства влияет на общий уровень качества принимаемых решений. В связи с этим, проблемы выявления резервов улучшения качества управленческих решений всегда актуальны.

Найти решение возникающих в компании проблем можно, лишь проведя исследования существующих процедур принятия решений и проблем, возникающих с улучшением качества принятых решений. Существенные моменты при этом:

- уровень подготовки и загрузки управленческого персонала;
- качество проведения экспертиз инновационных управленческих решений.

В теории принятия решений известна матрица оптимальных решений, классифицирующая решения по категориям:

- нет решения;
- неэффективное решение;
- эффективное решение;
- суперэффективное решение.

Наибольшая эффективность приходится на суперэффективные решения.

Они возникают в случаях:

- наличие противоположных мнений по поводу целей, которые должны быть достигнуты;
- стремление к компромиссу между антагонистами;
- повышенный уровень неопределенности при принятии решения;
- высокий профессионализм менеджеров.

Супероптимальное решение – это набор мероприятий, который самым наилучшим образом обеспечивает одновременное достижение интересов групп людей с противоположными взглядами, когда в результате «челночных» переговоров выигрывают все стороны и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Пути нахождения супероптимальных решений:

- расширение ресурсной базы федеральной, региональной, муниципальной экономики;
- переход к новому качеству глобального мышления путем концентрации внимания на более крупных целях;
- привлечение к процессу переговоров заинтересованных сторон.

Большое значение имеет снижение уровня противоречий сторон с антагонизма до поляризации, со столкновения до различий.

Повысить качество управленческого решения можно еще одним простым способом: соблюдением технологии его создания. Игнорирование технологии приводит к повышению неопределенности при принятии решения, что на стадии реализации превращается в риски.

В частности, в строительной организации неопределенность в объеме сбыта при рассмотрении инновационного проекта может привести к рискам банкротства на стадии реализации проекта.¹⁷

Другой способ повышения эффективности управленческих решений – проведение их экспертизы. Это особенно важно для сложных или носящих

¹⁷ Кузнецов Л. А. Разработка управленческого решения. – Челябинск: Челябинский гос. университет, 2018. С. 63.

инновационный характер решений. Качество экспертизы зависит от профессионализма экспертов.

Поэтому задача руководителя субъекта предпринимательства – организовать процесс выполнения управленческого решения. Для повышения качества управленческих решений часто прибегают к созданию формализованной базы данных типовых решений. В этом случае менеджеру остается только выбрать наиболее оптимальное для его случая решение. Модификация типовых или известных решений – еще один путь повышения качества управленческих решений и сокращения затрат на их разработку и принятие.

Качество управленческого решения можно оценить по количеству его корректировок. Корректировки могут возникать при принятии сложного решения. Однако, если их слишком много, причину следует искать в качестве подготовки решения.

Создание института профессиональной экспертизы управленческих решений поможет существенно повысить экономическую эффективность субъектов предпринимательской деятельности. Многое здесь зависит от уровня подготовки менеджеров и их готовности работать над улучшением качества принимаемых управленческих решений.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется анализировать их на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла организации
- подсистема менеджмента (целевая, обеспечивающая и прочие);
- сфера действия (технические, экономические решения и прочие);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние решения);

- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные решения);
- способ передачи (вербальный, письменный, электронный).

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

Параметры качества управленческого решения:

- 1) показатель количественной неопределенности проблемы (энтропии).

Если проблема формулируется только качественно, показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- 2) степень риска вложения инвестиций;

3) вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

4) степень адекватности прогноза (коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, влияющие на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

Обеспечение сопоставимости решений особенно необходимо при проектировании сложных и дорогих объектов, решении стратегических проблем. Чем больше учитывается факторов сопоставимости, тем качественнее будет управленческое решение. Однако это требует и больших

затрат. Поэтому нужно соизмерять затраты и результаты.

Одно из условий обеспечения сопоставимости решений – их многовариантность, то есть необходимость прорабатывать не менее трех вариантов достижения одной и той же цели.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

а) количество альтернативных вариантов должно быть не менее 3-х;
б) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый. Остальные приводятся к базовому с использованием корректирующих коэффициентов;

в) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

г) для сокращения времени принятия решения, повышения его качества и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разной величины погрешности по данному фактору. Например, если по одному альтернативному варианту управленческого решения будут применяться методы экстраполяции, по другому – экспертные, а по третьему – параметрические методы прогнозирования, то эти варианты будут несопоставимы в связи с разными подходами и точностью прогнозов.

После уточнения требований факторов внешней среды, влияющих на качество и эффективность решения и отработки «входа» системы, следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается

«удовлетворительно», то при любом уровне «процесса» в системе качество «выхода» (решения) также будет «удовлетворительным».

1.3 Отечественная и зарубежная практика повышения эффективности и качества управленческих решений

По мнению М.В. Глазовой, существуют значительные различия между практиками по разработке и реализации управленческих решений в разных странах. Оценка эффективности данных практик представлена в таблице 1.¹⁸

Таблица 1 – Эффективность различных практик разработки и принятия управленческих решений в разных ситуациях

Критерий	Управленческая ситуация	Практика разработки и принятия управленческих решений		
		Азиатская	Европейская	Американская
Уровень неопределённости	Стабильность	8	10	9
	Кризис	5	7	10
Степень рутинности	Рутинная	10	9	6
	Нестандартная	5	7	10
Уровень управления организацией	Стратегические решения	10	8	6
	Тактические решения	10	9	6

По мнению данного исследователя, наибольшая эффективность у европейской практики разработки и реализации управленческих решений наблюдается в условиях стабильности. При этом, для данной практики характерна повышенная эффективность в случае тактических решений и рутинной ситуации. В данных случаях минимальны затраты ресурсов, однако, достигаемая результативность также минимальна.

В странах Западной Европы, таких, как Швеция, Великобритания, Норвегия, Голландия, практика привлечения рабочих к управлению имеет достаточно длительную историю. Так, например, в Германии разработана система *Mitbestimmung*, которая в английской транскрипции выглядит как

¹⁸ Глазова М.В. Оценка эффективности зарубежных практик разработки и принятия управленческих решений // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – №4-1. С. 68.

codetermination. Данная система состоит из трёх основных составляющих:

- формирование на предприятиях производственных советов, в функции которых входит разработка и реализация управленческих решений;
- выдвижение и включение наёмных работников в наблюдательные советы корпораций;
- создание так называемых «рабочих директоров», работающих в советах управляющих.

Наибольшее распространение подобная практика получила в странах с сильным рабочим движением – Австрии, Нидерландах, Норвегии, Франции и Бельгии.

Однако, даже на европейском континенте наблюдается существенная разница в подходах к разработке и реализации управленческих решений. Так, для практики Великобритании существенное значение имеет сильная децентрализация данной деятельности. Причиной данного обстоятельства является концентрация высшего менеджмента компании на управлении и передача всех функций, связанных с управлением непосредственно производством, на нижележащие уровни. В результате этого, английские менеджеры среднего звена служат в качестве передаточного механизма. С одной стороны, они осуществляют передачу сигналов управления от высшего менеджмента к низшему, а с другой – обеспечивают адаптацию управленческих решений, которые необходимо реализовать в рамках глобальных инициатив компании, на низовом уровне.

Для Франции, напротив, характерна централизованная система разработки и реализации управленческих решений. Для ФРГ данный процесс в существенной степени автократичен, иерархичен и централизован. Основной причиной такого подхода является концентрация на производительности организации, уровне качества выпускаемой ею продукции. При этом, непосредственно вопросам управления отдельным подчинёнными уделяется существенно меньше времени. В результате этого, низовые работники почти не привлекаются для разработки и реализации управленческих решений, даже в

том случае, когда от них необходима специфическая информация.

Для шведских компаний, напротив, характерна существенная ориентация на учёт мнения низовых работников, их вовлечённость в производственный процесс, важность вклада каждого работника в успех деятельности организации.

Тенденцией времени, по мнению С.В. Сажневой, является дрейф западноевропейских фирм к методам управления, которые используются американскими фирмами. При этом, в качестве основного направления сейчас ориентируются на разработку именно стратегических решений, что позволяет достигать долгосрочных целей.¹⁹

Для азиатской практики разработки и реализации управленческих решений характерна нацеленность на стратегические решения. Подобный подход высокоэффективен на длительных промежутках времени, предполагает высокой эффективностью в рутинных операциях, даёт высокий уровень эффективности использования ресурсов. В то же время, подобная практика не подходит для решения нестандартных, кризисных ситуаций.

В наибольшей степени азиатский подход к разработке и реализации управленческого решения известен на примере Японии. Её особенностью является применение принципа консенсуса в такой деятельности. Следствием его является принцип коллективной ответственности за выработку, принятие и реализацию управленческих решений. В большинстве японских компаний упор делается на гармонию, искренность, сотрудничество, что приводит к формированию подобного подхода.²⁰

Для американской практики разработки и реализации управленческих решений характерно использование имеющихся возможностей, возникающих в ситуации неопределённости и риска. Кроме того, такие решения, как правило,

¹⁹ Сажнева С.В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №25. С. 59.

²⁰ Сажнева С.В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №25. С. 58.

требуют инновационности, а также высокой оперативности.²¹

В США получили распространение несколько форм привлечения низового звена работников к разработке и реализации управленческих решений:

- участие рабочих в процессе принятия управленческих решений по совершенствованию труда и качества продукции на уровне цеха;
- формирование совместных комитетов рабочих и менеджмента, осуществляющих совместную разработку управленческих решений;
- формирование систем участия рабочих в прибыли предприятия как мотивирующего мероприятия;
- приглашение профсоюзных лидеров, а также других представителей рабочих в советы директоров компаний, с целью разработки более эффективных и рациональных управленческих решений.²²

Особое значение разработка и реализация управленческих решений имеет на высшем уровне управления. По мнению А.В. Кожаринова, М.Г. Разыграевой и И.А. Щукина, выделяются следующие модели данной деятельности:

1) Однозвенная модель.

Данная модель характерна для США, Италии, Великобритании, Бельгии, и ряда других стран. В её рамках в компании создаётся один совет, в который входят исполнительные и неисполнительные директора. Делегирование исполнительных полномочий менеджерам компании осуществляется на свободной основе. Возможно включение в состав директоров предприятия директоров от работников. Примером организации, использующей подобную модель, является Telecom Italia.

2) Двухзвенная модель.

Данная модель характерна для Австрии, Голландии, ФРГ. В её рамках организации имеют два отдельных органа:

- надзорный совет;

²¹ Глазова М.В. Оценка эффективности зарубежных практик разработки и принятия управленческих решений // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – №4-1. С. 69.

²² Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2017. С. 137.

– исполнительный совет.

Все члены надзорного совета не имеют исполнительных полномочий. При этом, назначение исполнительного органа осуществляется надзорным. Делегирование полномочий от надзорного совета в пользу исполнительного – ограничено на законодательном уровне.²³

Следствием двухзвенной модели является необходимость согласования разработки и реализации управленческих решений на уровне надзорного совета, что позволяет повысить уровень объективности принимаемых управленческих решений высшего уровня.

Цели объективизации разработки и реализации управленческих решений на высшем уровне служит также институт независимых директоров. Основными преимуществами, достигаемыми за счёт его наличия в компании, выступают:

- увеличение уровня инвестиционной привлекательности организации;
- уменьшение риска корпоративных и межличностных конфликтов;
- повышение уровня объективности принимаемых решений.

Так, Калифорнийским открытым пенсионным фондом установлены следующие требования к независимым директорам:

- он не являлся в течение последних 5 лет менеджером данной компании;
- на сегодняшний день не является консультантом данной компании, менеджером высшего звена, советником, никаким образом не аффилирован с компанией;
- отсутствует также аффилированность с крупными поставщиками или клиентами данной компании;
- у него нет личных связей по предоставлению услуг данной компании, либо её высшим менеджерам;
- отсутствует аффилированность с учредителями данной организации;
- в течение последних 5 лет у него не было каких-либо деловых связей (за

²³ Кожаринов А.В. Деятельность совета директоров в зарубежной практике // Научные записки молодых исследователей. – 2015. – №1. С. 57.

исключением членства в совете директоров) с компаниями, в отношении которых данная компания имеет обязательства по раскрытию информации.²⁴

Выводы по 1-й главе:

1) Управленческое решение является волевым актом, зафиксированном на бумажном или любом другом носителе, посредством которого осуществляется процесс изменения в организации, который выбран на основании анализа альтернатив, и в отношении, которого выделены необходимые ресурсы для его реализации на практике. Управленческое решение как процесс имеет сложную, многоэтапную конструкцию, посредством которой осуществляется достижение целей, установленных для него, а также эффективность данного решения.

2) Качество управленческого решения состоит в соответствии его установленным целям, степени удовлетворения достижения данных целей критериям, устанавливаемым лицом, которое заинтересовано в его реализации. Качество решения обуславливается его научной обоснованностью, системностью, своевременностью, а также рядом других факторов. Среди них выделяют как субъективные, так и объективные факторы. Субъективные факторы в значительной степени определяются личными качествами лиц, участвующих в процессе разработки и реализации, объективные – параметрами внешней и внутренней среды.

3) Зарубежная практика разработки и реализации управленческих решений сформировала три подхода – азиатский, ориентированный на групповой подход, европейский, предполагающий наибольшую эффективность в рутинных условиях, а также американский, основной характеристикой которого является нацеленность на инновационность решений. При этом, для всех трёх моделей характерно использование консультаций или прямого участия низовых работников в разработке и реализации решений, что позволяет повысить уровень их объективности и реализуемости. На высшем уровне управления

²⁴ Кожаринов А.В. Деятельность совета директоров в зарубежной практике // Научные записки молодых исследователей. – 2015. – №1. С. 58.

получили две модели разработки и реализации – одно- и двухзвенная модель. Отличием двухзвенной модели является формирование надзорного совета, посредством которого осуществляется контрольно-надзорная деятельность в отношении управленческих решений, осуществляемых исполнительным органом. Получил существенное распространение институт независимых директоров, посредством которых появляется возможность у исполнительных органов снизить субъективизм в управленческих решениях, повысить их объективность, оценить их значимые аспекты независимым лицом.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО ЭНИКОМ НЕВАДА ГРУПП

2.1 Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Эником Невада Групп» ориентировано на реализацию продовольственных и непродовольственных товаров. Компания ориентируется на продажу в оптовом сегменте и в крупных розничных торговых центрах.

Юридический адрес компании: 680014, г. Хабаровск, ул. Шкотова д.15а.

Миссия компании: «Каждый день Мы работаем, чтобы повысить качество жизни как можно большего числа людей, давая возможность своим клиентам покупать больше разнообразных товаров как можно дешевле, удобнее и с лучшим качеством, заботясь о благополучии каждого сотрудника и уважая его интересы, объединяя усилия лучших специалистов, высокие технологии и многолетний опыт.»

Основными поставщиками ООО «Эником Невада Групп» выступают следующие компании:

- Марс;
- Ригли;
- Ферреро;
- Пепси;
- Объединённые кондитеры;
- Юнилевер и другие.

ООО «Эником Невада Групп» имеет 7 региональных центров на территории ДВФО (Владивосток, Петропавловск-Камчатский, Хабаровск, Комсомольск-на-Амуре, Южно-Сахалинск, Благовещенск, Якутск).

По решению участников уставный капитал компании может быть увеличен за счет дополнительных вкладов участников Общества и вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество, либо за счет имущества Общества.

Участники Общества вправе продать или иным образом уступить свою

долю в уставном капитале либо ее часть участникам данного Общества. Согласие Общества на совершение такой сделки не требуется. Участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника Общества по цене предложения третьему лицу. Участник Общества намеренный продать свою долю третьему лицу обязан письменно известить об этом остальных участников и само общество с указанием цены и условием ее продажи. Уступка доли (части доли) в уставном капитале Общества должна быть совершена в простой письменной форме. К приобретателю доли (части доли) в уставном капитале Общества переходят все права и обязанности участника Общества, возникшие до уступки указанной доли. Участник Общества, уступивший свою долю (часть доли) в уставном капитале Общества, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до уступки указанной доли (части доли), солидарно с ее приобретателем.

Группа компаний «Эником Невада Групп» осуществляет свою деятельность на рынке продуктов питания Дальнего Востока с 1994 года. Именно тогда была заложена основа дистрибьюционного направления – сегодня это компания «Эником».

23-летний опыт работы на Дальневосточном рынке позволяет нам гарантировать стабильность и надежность коммерческих отношений, обеспечивая среднегодовой рост продаж более 20 %.

В компании работает более 2000 человек, из них более 700 торговые представители, с помощью которых компания обслуживает более 17 000 торговых точек. Филиалы компании «Эником» присутствуют в каждом регионе Дальнего Востока и покрывают населенные пункты с численностью около 75% от всего федерального округа.

Собственные современные складские помещения более 53 000 кв. м. и собственный автопарк позволяют компании качественно и в срок собирать и доставлять заказы.

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия

представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Эником Невада Групп» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка, млн. руб.	1115,8	3592,3	5662,7	2476,5	2070,3	222,0	57,6
Себестоимость продаж, млн. руб.	886,5	2820,2	4606,8	1933,7	1786,6	218,1	63,4
Прибыль от продаж, млн. руб.	151,7	658,9	801,7	507,2	142,8	334,3	21,7
Чистая прибыль, млн. руб.	123,5	375,9	516,6	252,4	140,7	204,4	37,4
Средняя величина активов, млн. руб.	4283,4	6274,2	13116,8	1990,8	6842,6	46,5	109,1
Средняя величина основных средств, млн. руб.	2093,3	2827,8	5555,7	734,5	2728,0	35,1	96,5
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	2190,1	3446,4	7561,1	1256,3	4114,7	57,4	119,4
Средняя численность персонала, чел.	1061	1587	2179	526,0	592,0	49,6	37,3
Рентабельность продаж, %	13,60	18,34	14,16	0,0	0,0	34,9	-22,8
Выручка на одного работника, тыс. руб.	1051,6	2263,6	2598,7	1211,9	335,1	115,2	14,8
Фондоотдача, ед.	0,53	1,27	1,02	0,74	-0,25	138,3	-19,8

Предприятие активно наращивает объёмы выручки, причиной чего стало увеличение количества крупных торговых центров под управлением компании. Так, по итогам 2017 года фиксируется рост в 3,2 раза – с 1,1 до 3,6 млрд. руб., а в 2018 году – ещё на 57,6 % до почти 5,7 млрд. руб. При этом, фиксируется рост объёмов себестоимости продаж компании. Так, по итогам 2017 года она выросла в 2,4 раза, что несколько больше, нежели чем выручка. Однако, по итогам 2018 года прирост по себестоимости уже меньше, нежели чем по выручки – 52,5 %, в результате чего, если в начале анализируемого периода объёмы себестоимости составляли 0,9 млрд. руб., то на конец – уже 3,6 млрд. руб. Прибыль от продаж компании активно увеличивалась. Если на начало периода она составляла 151,7 млн. руб., то в 2017 году – 658,9 млн. руб. или в 4,3 раза, а по итогам 2018 года фиксируется рост показателя до 801,7 млн. руб.

или ещё на 21,7 %. Также активно росла и чистая прибыль ООО «Эником Невада Групп». Если в начале периода она составляла 123,5 млн. руб., то в дальнейшем она выросла в 3 раза и 37,4 % по годам, составив на конец периода 516,6 млн. руб.

Средняя величина активов предприятия имела тенденцию к быстрому росту, что обуславливалось активным увеличением масштабов деятельности организации за счёт увеличения количества её торговых точек. Так, составляя на начало периода 4,3 млрд. руб., на конец периода данный показатель вырос до 13,1 млрд. руб., продемонстрировав рост на 46,5 % и 109,1 % соответственно. Средняя величина основных средств росла, ввиду увеличения количества торговых точек. Так, составляя на начало периода 2,1 млрд. руб., на конец они составляли 5,6 млрд. руб., продемонстрировав рост по годам на 35,1 % и 96,5 % соответственно. Ввиду увеличения объёмов товарных запасов в торговых точках также активно росла, причём быстрее, чем объёмы основных средств. Если на начало периода данный показатель составлял 2,2 млрд. руб., то на конец – 7,6 млрд. руб., показав рост на 57,4 % и 119,4 % по годам. При этом, по итогам 2018 года объём абсолютного прироста оборотных средств составил 4,1 млрд. руб.

Средняя численность персонала компании увеличивалась, ввиду роста потребности в персонале ввиду роста количества торговых точек ООО «Эником Невада Групп». Так, составляя на начало периода 1061 чел., на конец периода она была уже более чем в 2 раза больше – 2179 чел. При этом, по годам рост составил 49,6 % и 37,3 % соответственно. Показатель рентабельности продаж компании изменялся разнонаправленно, однако, не опускался ниже 10 %. В целом за период он вырос с 13,60 % до 14,16 %, при этом в 2017 году фиксируется максимальное значение в 18,34 %.

Объём выручки на одного работника в компании увеличивался. Данный показатель возможно рассматривать как показатель производительности труда в ООО «Эником Невада Групп». Составляя на начало 2016 года 1051,6 тыс. руб., в 2017 году фиксируется рост в 2,2 раза, а в 2018 году – ещё на 14,8 %,

после чего уровень производительности труда составил 2598,7 тыс. руб., увеличившись за период почти в 2,5 раза. Уровень фондоотдачи в компании также быстро рос, что обуславливается повышением эффективности использования торговых площадей. Так, составляя на начало периода 0,53 ед., на конец периода данный показатель составил 1,02 ед. Исходя из проанализированных показателей возможно сделать вывод о том, что ООО «Эником Невада Групп» активно развивается.

Проведём анализ динамики финансовых результатов деятельности компании (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Эником Невада Групп» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам, млн. руб.			Абсолютные изменения, млн. руб.		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка	1115,8	3592,3	5662,7	2476,5	2070,4	221,9	57,6
Себестоимость продаж	886,5	2820,2	3606,8	1933,7	786,6	218,1	27,9
Валовая прибыль	229,3	772,1	2055,9	542,8	1283,8	236,7	166,3
Коммерческие расходы	77,6	113,2	1254,2	35,6	1141	45,9	1008,0
Прибыль от продаж	151,7	658,9	801,7	507,2	142,8	334,3	21,7
Проценты к получению	16,4	21,3	25,8	4,9	4,5	29,9	21,1
Проценты к уплате	228,6	415,7	526,3	187,1	110,6	81,8	26,6
Прочие доходы	326,4	587,9	687,5	261,5	99,6	80,1	16,9
Прочие расходы	87,5	375,8	391,3	288,3	15,5	329,5	4,1
Прибыль до налогообложения	178,4	476,6	597,4	298,2	120,8	167,2	25,3
Текущий налог на прибыль и прочие платежи	54,9	100,7	80,8	45,8	-19,9	83,4	-19,8
Чистая прибыль	123,5	375,9	516,6	252,4	140,7	204,4	37,4

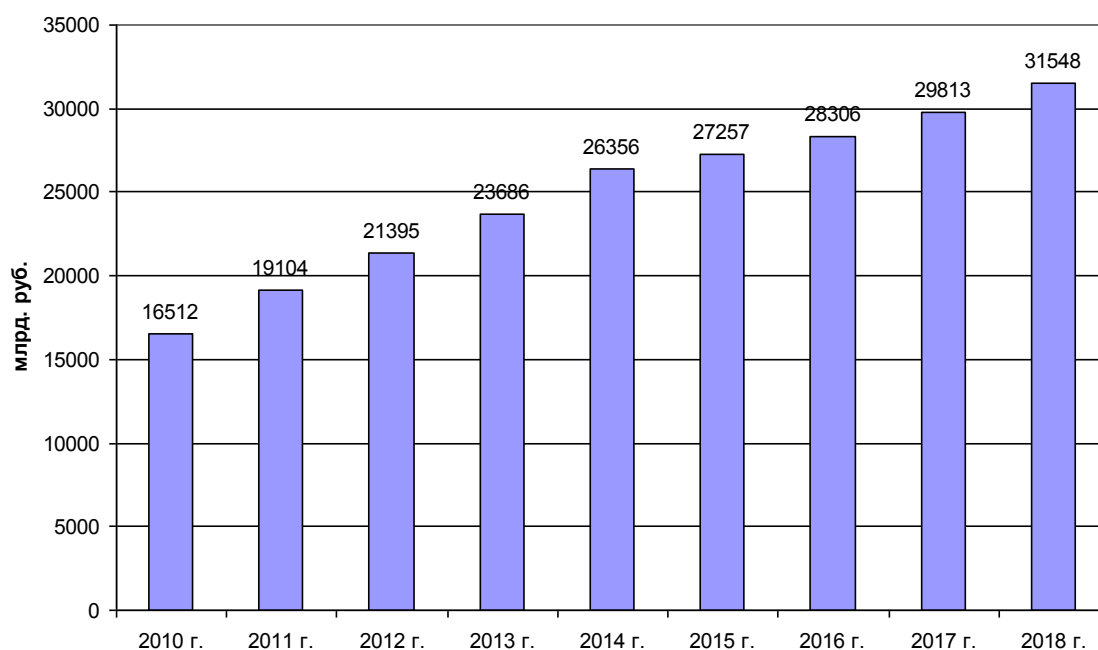
У предприятия наблюдается постоянный рост объёмов валовой прибыли. Если на начало периода данный показатель составлял 229,3 млн. руб., то на конец – уже 2,1 млрд. руб. или в 9 раз больше, что свидетельствует об активном расширении компании и возможности получения ею прибыли от основной деятельности. Прибыль от продаж компании также увеличилась в периоде – со

151,7 до 801,7 млн. руб., что говорит об эффективности производственно-сбытовой деятельности ООО «Эником Невада Групп».

Особенностью функционирования компании является существенное превышение объёма процентов к уплате над процентами к получению, что указывает на то, что рассматриваемая компания является нетто-заёмщиком. Объёмы прочих доходов и расходов ООО «Эником Невада Групп» демонстрировали в периоде повышательную динамику. Так, прочие доходы увеличились с 326,4 до 687,5 млн. руб., а прочие расходы – с 87,5 до 391,3 млн. руб. В результате этого прибыль до налогообложения компании увеличилась со 178,4 до 597,4 млн. руб. или более чем в 3 раза, что свидетельствует о её общей эффективности с точки зрения менеджмента. Чистая прибыль выросла за тот же период со 123,5 до 516,6 млн. руб., что говорит об эффективности фирмы для акционеров.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Проведём анализ внешней среды предприятия. Для этого, вначале рассмотрим динамику оборота розничной торговли в РФ, что представлено на рисунке 5.

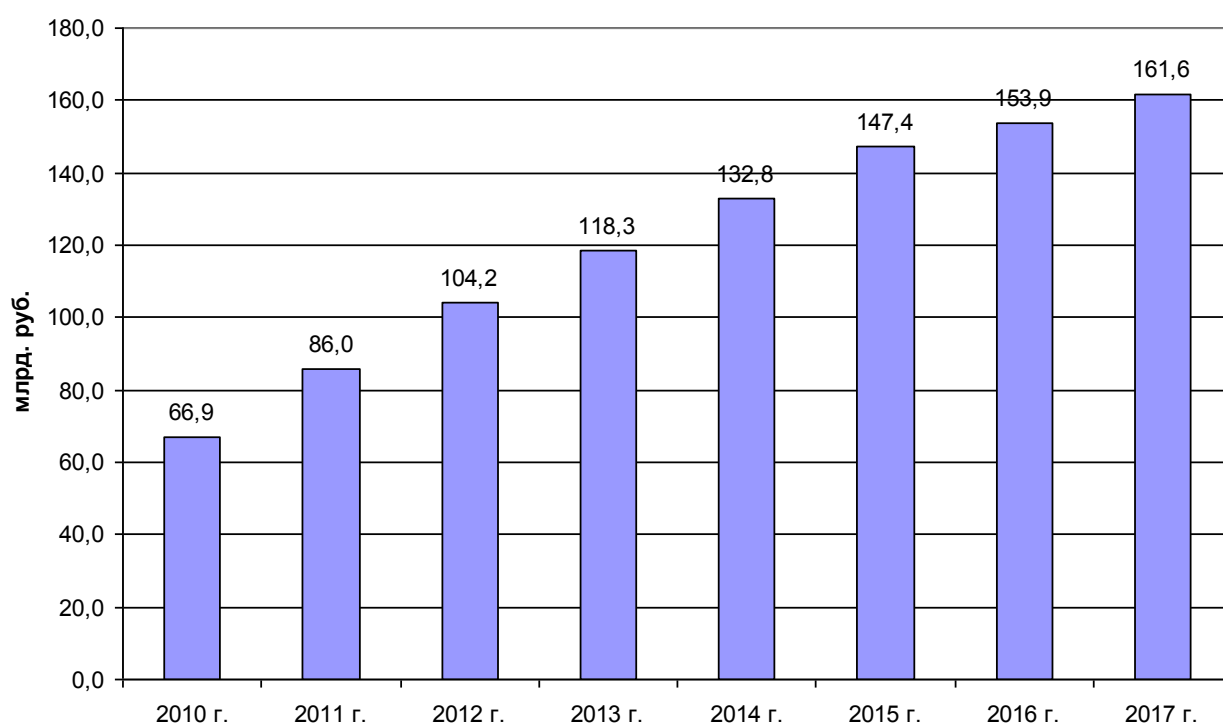


Источник: Росстат РФ, 2010-2018 гг.

Рисунок 5 – Динамика оборота розничной торговли в РФ

Представленные на рисунке данные позволяют сделать вывод о том, что в целом по стране наблюдается рост оборота розничной торговли. Если в 2010 году он составлял 16,5 трлн. руб., то в 2012 году превысил 20 трлн. руб., а в 2018 году – 30 трлн. руб., составив 31,5 трлн. руб. Следует отметить, что снижения объёмов оборотов розничной торговли не наблюдается, что свидетельствует о стабильности спроса на товары в розничной торговле.

Динамика оборота розничной торговли в Амурской области представлены на рисунке 6.



Источник: Росстат РФ, Регионы России, 2010-2017 гг.

Рисунок 6 – Динамика оборота розничной торговли в Амурской области

Наблюдается активное увеличение оборота розничной торговли в регионе. Если в 2010 году он составлял 66,9 млрд. руб., то по итогам 2012 года фиксируется его повышение до более чем 100 млрд. руб. В дальнейшем рост объёмов оборота составлял от 8 до 15 млрд. руб. ежегодно, в результате чего по итогам 2017 года (последний доступный год статистических данных) оборот превысил 160 млрд. руб., составив 161,6 млрд. руб.

Таким образом, возможно сделать вывод о том, что в целом условия для

ведения торгового бизнеса, которым занимается компания, благоприятные и приемлемые для ООО «Эником Невада Групп».

PEST-анализ внешней среды ООО «Эником Невада Групп» представлен в таблице 4. Для шкалирования применялась 5-балльная шкала, оценка проводилась экспертным методом.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «Эником Невада Групп»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Наличие стабильного политического режима	+1,8	1 Экономика РФ восстановилась после спада 2014-2016 гг., что стимулирует спрос на потребительские товары	+2,7
2 Поддержка деятельности компании со стороны региональных властей	+1,3	2 Устойчивость курса доллара позволяет стабилизировать цены на импорт	+1,4
3 Государство заинтересовано в обеспечении населения розничными товарами как факторе устойчивости	+1,0	3 Условия хозяйствования в части налогов стабильны	+0,8
4 Наличие стремления к ограничению власти торговых сетей	-0,6	4 Политика импортозамещения привела к появлению значительного количества отечественных поставщиков потребительских товаров	+0,5
Итого	+3,5	Итого	+5,4
Среднее значение	+0,88	Среднее значение	+1,35
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1 Стимулирование государством повышения уровня социальных стандартов и условий жизни приводит к увеличению потребления	+1,3	1 Технологии торговли активно развиваются	+0,6
2 Кризис в экономике приводит к значительному уменьшению потребления	-0,8	2 Нормативно-правовая база новых форм торговли в РФ, в том числе – торговли с использованием автоматизированных средств доставки, ещё только формируется	-0,3
Итого	+0,5		+0,3
Среднее значение	+0,25	Среднее значение	+0,15
Среднее в целом по анализу: +0,66			

Проведённые в таблице расчёты позволяют сделать вывод о том, что по всем выделенным сегментам факторов наблюдается положительное значение оценки состояния внешней среды. Максимальный уровень оценки характерен

для экономических факторов (+1,35), минимальный – для технологических факторов (+0,15). Среднее значение в целом по анализу составляет 0,66 ед., что указывает на благоприятность внешней среды для ООО «Эником Невада Групп», однако, данная благоприятность выражена слабо.

Следует отметить то, что сдерживает повышение уровня благоприятности внешней среды для компании ограниченность потребительского рынка в ДВФО, который в целом составляет всего около 6 млн. чел., из которых только около 1/3 находятся на территориях, которые покрыты торговыми центрами компании.

Проведём анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка общего уровня конкуренции ООО «Эником Невада Групп» методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	ООО «АЮСС», ООО «Кэш энд Кэрри», ООО «Прима», а также некоторые другие сети универсальных магазинов. Ввиду того, что предприятие работает в торговле, которая является развитым рынком, уровень конкуренции – существенный, хотя и меньше критического.	4
Клиенты-потребители.	Основные клиенты в рознице – физические лица, в оптовых продажах – весь спектр предприятий ДВФО. Влияние существенное, однако, недостаточно сильное, ввиду высокого уровня диверсификации деятельности компании	2
Поставщики	Крупнейшие транснациональные и российские корпорации – Марс, Юнилевер, Ригли и прочие. Существенное влияние на предприятие со стороны крупных поставщиков	4
Новички-конкуренты	Федеральные сети центра РФ, выходящие на рынок ДВФО. Уровень конкуренции с их стороны – низкого уровня	2
Субституты	Отсутствуют	0
Итого		12

Определим средний уровень конкурентной оценки по методу 5 сил Портера по формуле средней арифметической:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{12}{5} = 2,4$$

Полученное значение для ООО «Эником Невада Групп» позволяет сделать вывод о том, что уровень конкуренции на рынке для предприятия – несколько ниже среднего, что даёт предприятию возможность активного развития своей деятельности.

Проведём анализ внутренней среды компании. Для этого, вначале рассмотрим уровень укомплектованности компании персоналом (таблица 6).

Таблица 6 – Уровень укомплектованности персоналом ООО «Эником Невада Групп»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2017к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Штатная численность персонала, чел.	1215	1787	2351	47,1	31,6	572	564
Фактическая численность персонала, чел.	1061	1587	2179	49,6	37,3	526	592
Обеспеченность персоналом, %	87,3	88,8	92,7	1,7	4,4	1,5	3,9
Дефицит персонала, чел.	154	200	172	29,9	-14,0	46	-28
Уровень дефицита персонала, %	12,7	11,2	7,3	-11,7	-34,6	-1,5	-3,9

Наряду с ростом фактической численности персонала у ООО «Эником Невада Групп» с 1061 до 2179 чел. наблюдается также и рост штатной численности работников. При этом, если в начале периода данный показатель составлял 1215 чел., то по итогам 2018 года – 2351 чел., показав по годам рост на 47,1 % и 31,6 % соответственно. В результате этого наблюдается рост уровня обеспеченности персоналом в компании. Если на начало анализируемого периода данный показатель составлял 87,3 %, то по итогам 2017 года фиксируется его рост на 1,5 % – до 88,8 %, а в 2018 году – ещё на 3,9 % – до 92,7 %, что позволяет сделать вывод о повышении эффективности политики предприятия по набору персонала в компанию. Однако, несмотря на общее сокращение уровня дефицита персонала в ООО «Эником Невада Групп» с 12,7

% до 7,3 % в периоде, объём дефицита персонала оставался примерно на одном уровне, составляя от 154 чел. в 2016 году до 200 чел. по итогам 2017 года. Данный факт свидетельствует о том, что предприятию не всегда удаётся получить на работу требуемых работников, что ограничивает его возможности по развитию бизнеса.

Проведём анализ структуры персонала в ООО «Эником Невада Групп», что представлено на рисунке 7.

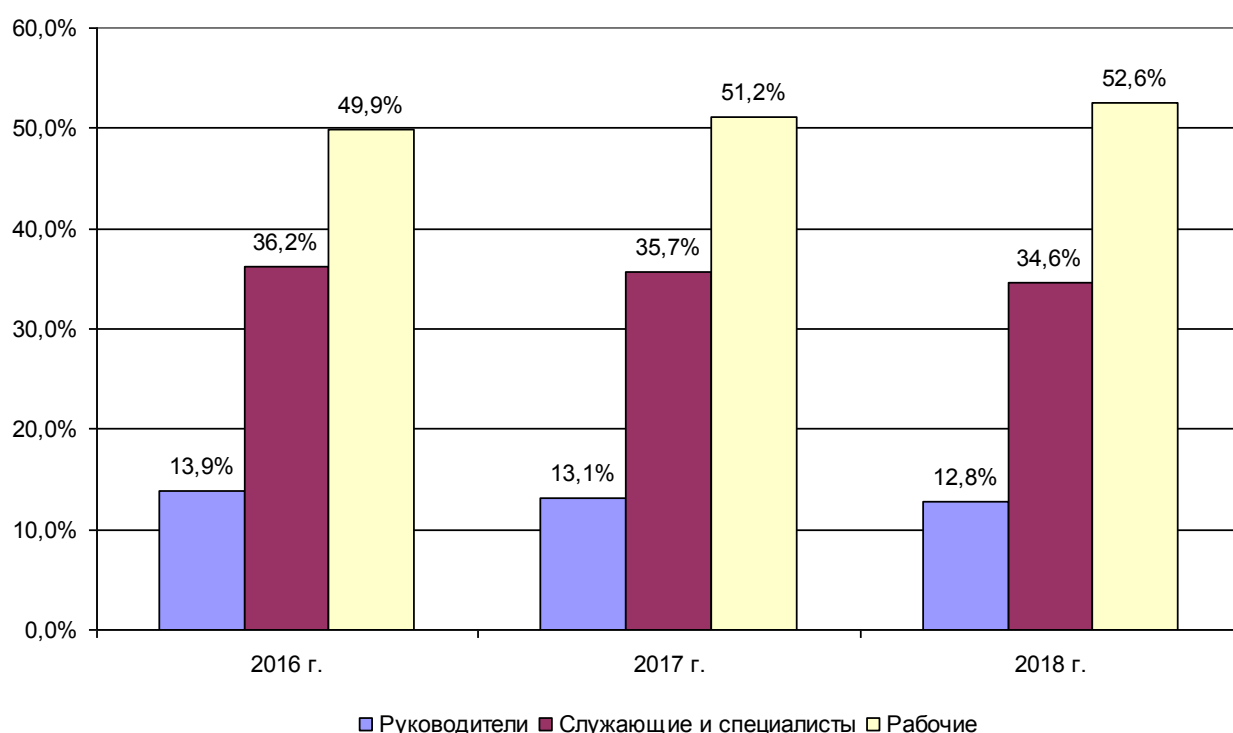


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Эником Невада Групп» в 2016-2018 гг.

Анализ структуры персонала компании позволяет сделать вывод о наличии нескольких тенденций. Так, наблюдается постепенное сокращение доли руководителей. Если в начале анализируемого периода она составляла 13,9 %, то к концу фиксируется сокращение до 12,8 %, или на 1,1 %. Основной причиной данного обстоятельства является общее увеличение количества работников на предприятии, что позволяет, увеличив норму управляемости, обеспечивать управление таким количеством работников.

Другой тенденцией в развитии структуры работников ООО «Эником Невада Групп» является снижение доли служащих и специалистов. Если в

начале анализируемого периода данный показатель составлял 36,2 %, то в 2017 году он сократился до 35,7 % или на 0,5 %. В 2018 году фиксируется дальнейшее сокращение доли данной группы работников – до 34,6 %, что также обуславливается увеличением численности работников в целом и возможностью обеспечивать взаимодействием специалистов и служащих с большим количеством других категорий работников.

Доля рабочих как категории в ООО «Эником Невада Групп» имела тенденцию к росту. При этом, если в 2016 году её доля формировала почти половину всего количества работников (49,9 %), то в 2017 году – уже 51,2 %, а по итогам 2018 года – уже 52,6 %. Расширение количества работников компании приводит к необходимости увеличения доли работников, осуществляющих непосредственное обслуживание покупателей, что приводит к росту доли рабочих. Прежде всего, увеличивается доля торговых работников, а также подсобных рабочих в магазинах компании.

Структура системы маркетинга ООО «Эником Невада Групп» представлена на рисунке 8.

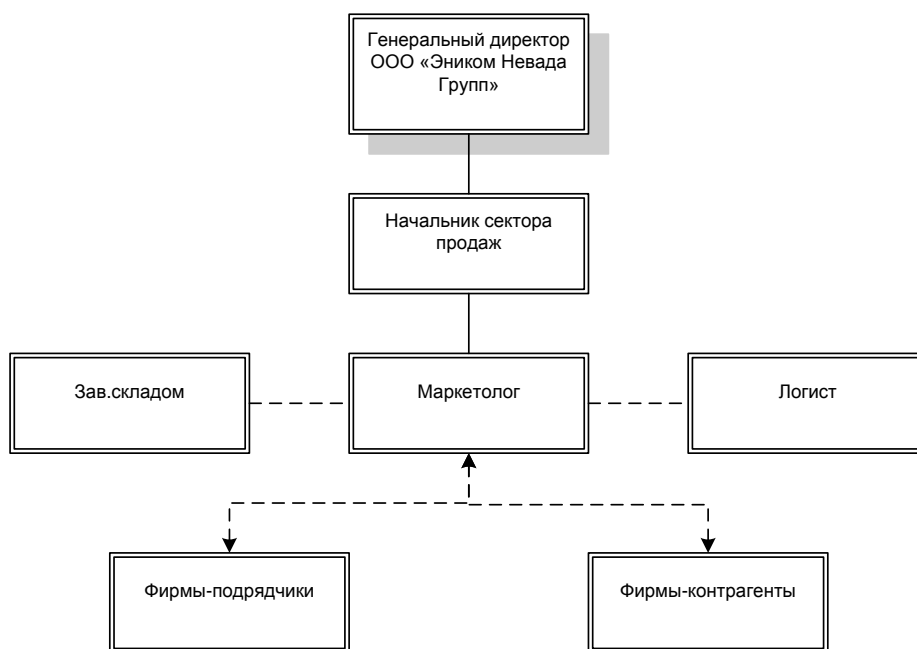


Рисунок 8 – Структура системы маркетинга ООО «Эником Невада Групп»

Маркетинговая деятельность ведётся в региональных подразделениях выделенными маркетологами с привлечением работников, реализующих те или

иные функции из других подразделений.

Маркетолог на предприятии концентрирует на себе все основные функции по управлению маркетингом. При этом, общее руководство маркетингом осуществляется начальником сектора продаж, который в данной деятельности подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Эником Невада Групп».

Маркетолог предприятия в своей деятельности наиболее активно взаимодействует с логистом ООО «Эником Невада Групп», что связано, прежде всего, с доставкой и размещением рекламных материалов. Ввиду отсутствия у сектора продаж собственных возможностей по доставке рекламных материалов он прибегает к помощи отдела снабжения.

С целью хранения рекламных материалов маркетолог также взаимодействует с заведующим складом предприятия. На складе осуществляется хранение материальных ценностей, так или иначе связанных с маркетингом – баннеров, печатной продукции, прочих рекламных материалов, имеющих значительный вес или габариты.

Согласно своим функциональным обязанностям маркетолог осуществляет взаимодействие по двум направлениям:

- с фирмами-контрагентами;
- с фирмами-подрядчиками.

Взаимодействие с фирмами контрагентами по вопросам маркетинга ведётся в том случае, если ООО «Эником Невада Групп» по согласованию с ними или по договору ведёт продвижение того или иного товара (услуги). При этом особенностью такого взаимодействия является самостоятельное изготовление фирмой-контрагентом рекламной и другой продукции, а ООО «Эником Невада Групп» выступает в качестве организации, осуществляющей размещение рекламы и продвижение товара фирмы-поставщика.

Работа с фирмами-подрядчиками осуществляется, исходя из потребности ООО «Эником Невада Групп» в размещении рекламы на местном рынке. При этом, предприятие выступает в качестве заказчика рекламы или иных

мероприятий, а фирмы-подрядчики осуществляют разработку или её размещение на контролируемой территории. Кроме того, маркетолог ООО «Эником Невада Групп» выступает в качестве связующего звена в тех случаях, когда предприятие осуществляет размещение рекламы за счёт средств фирмы-контрагента (поставщика) посредством фирмы-подрядчика.

Система планов маркетинга на предприятии имеет следующие особенности:

1) Плановым периодом является квартал.

Постатейное квартальное планирование производится начальником отдела маркетинга, утверждение плана производится директором предприятия.

2) Нормативы планирования маркетинга.

Нормативы планирования устанавливаются руководителем предприятия. При этом, обычной практикой является установление сумм расхода средств на маркетинговую деятельность постатейно.

Основными нормативами планирования являются:

- общая сумма средств, выделяемых на рекламную деятельность;
- структура затрат на рекламную деятельность по видам носителей;
- общая сумма средств, выделяемых на содержание аппарата маркетинга (по статьям – заработная плата, затраты на содержание и т.п.);
- общая сумма плановых средств, получаемых за счет проведения рекламных акций от партнёров предприятия;
- количество и состав рекламных площадей предприятия в плановом периоде;
- предельный уровень ставок по размещению рекламы.

3) Результативные показатели рекламной деятельности.

К результативным показателям планирования рекламной деятельности ООО «Эником Невада Групп» относятся такие показатели, как:

- подтверждённое увеличение объёмов сбыта;
- подтверждённое изменение структуры продаж;
- подтверждённое увеличение объёмов прибыли предприятия;

– уровень расходов на маркетинг к прибыли.

Подтверждение результативных показателей производится бухгалтерией предприятия, результатом чего является вывод о результативности маркетинговой деятельности.

4) Основным стратегическим показателем деятельности предприятия является его доля рынка.

Определение доли рынка, занимаемой предприятием, производится на основании данных Амуроблстата, собственных данных ООО «Эником Невада Групп», а также аналитических статей из отраслевых журналов. При этом, установление целевых ориентиров производится вперёд на 1 год с разбивкой поквартально.

Проведём анализ деловой активности предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели деловой активности ООО «Эником Невада Групп» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2017к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1. Фондоотдача, ед.	0,53	1,27	1,02	0,74	-0,25	138,3	-19,8
2. Оборачиваемость оборотных средств	0,51	1,04	0,75	0,53	-0,29	104,6	-28,2
3. Оборачиваемость оборотных средств, дней	706,6	345,4	480,7	-361,2	135,3	-51,1	39,2
4. Коэффициент оборачиваемости запасов	1,94	5,01	6,05	3,06	1,04	157,7	20,9
5. Оборачиваемость запасов, дней	185,3	71,9	59,5	-113,4	-12,4	-61,2	-17,3
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, ед.	1,41	1,50	0,91	0,09	-0,59	6,3	-39,1
7. Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней	255,0	239,9	393,7	-15,1	153,8	-5,9	64,1
8. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, ед.	0,35	0,65	0,52	0,30	-0,14	86,5	-21,3
9. Длительность оборота креди-торской задолженности, дней	1025,5	550,0	698,4	-475,6	148,5	-46,4	27,0
10. Продолжительность операционного цикла (5)+(7) (дн)	440,3	311,8	453,2	-128,5	141,4	-	45,3%
11. Продолжительность финан-сового цикла (10)–(9), дней	-638,2	-933,1	-1361,9	-294,9	-428,8	46,2	46,0
12. Оборачиваемость совокупного капитала, об.	1,97	5,00	4,59	3,03	-0,42	153,4	-8,3
13. Длительность оборота совокупного капитала (дни)	182,4	72,0	78,5	-110,4	6,5	-60,5	9,1

Наблюдается неустойчивая динамика изменения показателя фондоотдачи. Если на начало периода он составлял 0,53 ед., то в 2017 году его значение достигает максимума, составляя 1,27 ед., после чего, в следующем, 2018 году, снижается до 1,02 ед. Несмотря на это, в целом за период эффективность использования основных средств в виде фондоотдачи выросла почти в 2 раза.

Оборачиваемость оборотных средств компании имеет схожую динамику. Если на начало периода она составляла 0,51 об., то на конец – уже 0,75 об., или почти в 1,5 раза. В 2017 году фиксируется существенно больший уровень показателя – 1,04 об. В результате этого, длительность оборота сократилась в периоде с 706,6 до 480,7 дня, составляя в минимуме 345,4 дня. Основной причиной роста и фондоотдачи и оборачиваемости оборотных средств является резкий рост выручки, обгоняющий темпы прироста объёмов данных видов активов в компании.

Коэффициент оборачиваемости запасов в компании активно увеличивался. Так, составляя на начало периода 1,94 об., уже в 2017 году он вырос до 5,01 об. или в 2,6 раза. По итогам 2018 года фиксируется дальнейший рост показателя более чем на 1 об. – до 6,05 об. Данная динамика обуславливается увеличением значимости для компании розничных продаж и открытием новых торговых центров. В результате этого, если на начало периода срок оборота запасов составлял более $\frac{1}{2}$ года (185,3 дня), то к 2018 году он сократился до 59,5 дня. или более чем в 3 раза.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности на предприятии изменялся разнонаправленно. Так, составляя на начало периода 1,41 об., в 2017 году он вырос до 1,50 об., или на 6,3 %, после чего наблюдается его сокращение до 0,91 об. или на 39,1 %. Данный факт обуславливается, прежде всего, сокращением коммерческого кредитования компанией оптовых покупателей и переориентацией на розничные продажи, а также постепенным увеличением доли покупателей с более низкой платёжной дисциплиной, чем ранее. В результате влияния данных факторов длительность оборота дебиторской задолженности выросла с 255 до 393,7 дня.

Коэффициент оборота кредиторской задолженности в компании также изменялся нестабильно. Если в начале периода он составлял 0,35 об., то в 2017 году фиксируется его рост до 0,65 ед. или на 86,5 %, после чего он сократился до 0,52 ед. или на 21,3 %. Основной причиной столь низкой оборачиваемости кредиторской задолженности является то, что предприятие, будучи крупной торговой фирмой, имеет возможности по привлечению значительных объёмов финансовых ресурсов с рынка, в том числе – товарных кредитов от поставщиков, а также от других предприятий группы. В результате этого, если в начале анализируемого периода срок оборота составлял более 1 тыс. дней, то в 2017 году он сократился до 550 дней или на 46,4 %, а по итогам 2018 года фиксируется рост длительности на 27 % – до 698,4 дня.

Продолжительность операционного цикла компании достаточно длительная, в том числе, по причине длительности реализации дебиторской задолженности крупным покупателям. При этом, фиксируется её увеличение в целом за период с 440,3 до 453,2 дня, что возможно рассматривать в качестве отрицательного фактора деятельности фирмы. Продолжительность финансового цикла компании имеет отрицательное значение во всём периоде исследования, что свидетельствует о наличии у предприятия большого запаса по времени для гашения наиболее срочных платежей. При этом, наблюдается существенный постоянный рост показателя в периоде. Если на начало периода запас по времени составил 638,2 дня, то на конец периода – уже более чем в 2 раза больше – 1361,9 дня. Показатель оборачиваемости совокупного капитала также, как и ряд ранее рассмотренных показателей, имеет смешанную динамику изменения. Если на начало периода он составлял 1,97 оборота, то в 2017 году фиксируется его увеличение до 5 об., а в 2018 году он сократился до 4,59 об. В результате этого, если на начало периода длительность оборота совокупного капитала ООО «Эником Невада Групп» составляла 182,4 дня, то по итогам 2017 года она сократилась, составив 72 дня или более чем на 60 % меньше. В 2018 году фиксируется рост показателя до 78,5 дня или на 6,5 %.

Проведём SWOT-анализ проекта (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT-анализ ООО «Эником Невада Групп»

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Постоянное наличие спроса на услуги торговли	2 Повышение спроса на товары	1 Увеличение конкуренции со стороны других торговых предприятий	2 Усиление требований к качеству услуг и товаров
Сила (S)	1 Лидерство на рынке области и региона	Развитие бизнеса в смежных отраслях	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Снижение цен на реализуемые товары	Внедрение системы TQM
	2 Наличие широкой сети сбыта	Создание дочерних специализированных фирм для повышения эффективности	Работа с рекламными агентствами по продвижению новых товаров и бренда «Самбери»	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Оценка качества услуг партнёров
Слабость (W)	1 Недиверсифицированность бизнеса	Формирование сети партнёров смежных услуг	Выход в другие регионы, в т.ч. – Сибирский ФО	Приобретение новых технологий торговли	Концентрация только на торговле
	2 Малые затраты на рекламу	Организация рекламной компании	Реклама в области через банки, выдающие потребительские кредиты	Реклама сопутствующих услуг	Реклама качества услуг компании

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в текущих условиях ООО «Эником Невада Групп» имеет возможности по минимизации любых угроз и ликвидации слабостей за счёт внутренних резервов, что говорит о высоком потенциале развития организации.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) Особенностью текущего состояния внешней среды для ООО «Эником Невада Групп» является её умеренная благоприятность для компании, что обуславливается наличием постоянного роста объёмов оборота в розничной торговле страны и Амурской области, слабостью отрицательных факторов влияния на деятельность предприятия. При этом, в рамках PEST-анализа показано отсутствие групп факторов, итоговая оценка которых отрицательна,

что говорит о том, что предприятие не подвержено значимым рискам.

2) Особенностью внутренней среды компании является быстрое развитие, следствием чего стало изменение структуры персонала компании с ростом доли рабочих и снижения доли работников аппарата управления, специалистов и служащих. Кроме того, следствием развития стало изменение подходов к обороту, что вылилось в увеличении внимания к обороту запасов, снижению предоставления коммерческих кредитов, наращивании объемов чистой прибыли и собственного капитала организации.

2.3 Анализ эффективности и качества управленческих решений на предприятии

Рассмотрим порядок принятия управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп» (рисунок 9).

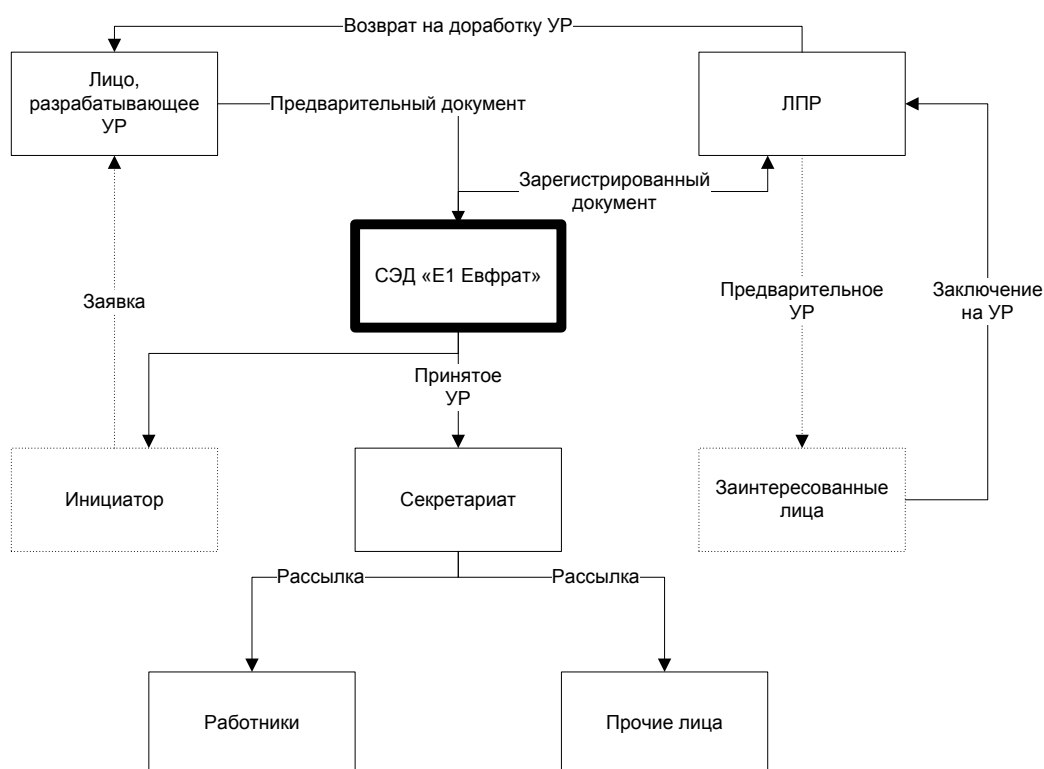


Рисунок 9 – Порядок принятия управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп»

Особенностью принятия управленческих решений в рассматриваемой компании является наличие группы лиц, которые имеют право разработки управленческих решений. К таким лицам относятся, прежде всего,

руководители подразделений предприятия, а также руководители центрального аппарата ООО «Эником Невада Групп». При этом, основанием формирования управленческого решения может быть инициатива как самого лица разрабатывающего решение, так и заявка на принятие данного решения.

Лицом, разрабатывающим управленческое решение формируется предварительный документ, в рамках которого конкретизируется суть предлагаемого решения, порядок его реализации, а также другие аспекты. В обязательном порядке данный документ вносится в систему электронного документооборота (СЭД) компании – СЭД «Е1 Евфрат».

Данная СЭД даёт возможность автоматизировать документооборот в компании, с её помощью возможно обеспечить взаимодействие пользователей в процессе совместной работы с документами. СЭД предлагает возможность поиска информации в большом массиве документов с учётом прав доступа. Кроме того, СЭД «Е1 Евфрат» позволяет отслеживать процессы формирования документов.

Для организации взаимодействия с центральным сервером, в СЭД «Е1 Евфрат» встроена подсистема взаимодействия удалённых серверов. Кроме того, в рамках данной СЭД также функционирует внутренняя электронная почта.

Основными процессами, автоматизируемыми СЭД «Е1 Евфрат» выступают:

- электронное делопроизводство и документооборот;
- автоматизация бизнес-процессов;
- ведение электронного архива;
- управление договорами и работой с контрагентами;
- управление продажами;
- работа с финансовыми, бухгалтерскими и налоговыми документами;
- работа с персоналом;
- документооборот электронных торгов;
- выдача и контроль исполнения поручений;
- работа с обращениями граждан и прочие.

СЭД «Е1 Евфрат» состоит из 11 базовых и 5 дополнительных модулей, однако существует возможность интеграции со сторонними продуктами и модулями. В качестве базовых модулей выступают:

- АРМ «Пользователь»;
- АРМ «Администратор»;
- дизайнер маршрутов (для создания процессов обработки документов);
- дизайнер форм;
- менеджер журналов и отчетов;
- настройка электронной цифровой подписи;
- монитор безопасности (протоколирование действий пользователей

СЭД);

- почтовый клиент;
- взаимодействия удаленных серверов;
- автообработка документов и событий;
- библиотека функций системы (API).

В качестве дополнительных модулей системы выступают:

- архивариус, осуществляющий долговременное хранение документов;
- веб-сервер;
- модуль понимания документов;
- модуль работы с шаблонами;
- модуль автоимпорта документов.

Сравнение основных СЭД в РФ по функциям автоматизации документооборота представлено в таблице 9.

Как видно из таблицы, выбор ООО Эником Невада Групп СЭД «Е1 Евфрат» обуславливается, прежде всего, наиболее широким её функционалом по сравнению с конкурентами.

В рамках СЭД данный предварительный документ перенаправляется лицу, принимающему непосредственное решение о реализации (ЛПР). В том случае, если разрабатывающее лицо и ЛПР едины, данный этап не проводится.

Таблица 9 – Сравнение основных СЭД РФ по функциям документооборота

Действие	Directum	DocsVision	Евфрат	Мотив
Регистрация	+	+	+	+
Присоединение файлов	+	+	+	+
Создание документа по шаблону	+	+	+	+
Создание документа на основе существующего	–	+	+	+
Регистрация электронной почты	+	+	+	+
Регистрация веб-формы	+/-	+	+	+
Регистрация документов из MS Office	+/-	+/-	+	–
Регистрация со сканера	+/-	+/-	+/-	+/-
Потоковый ввод	+/-	+/-	+/-	–
Работа со словарями и справочниками	+	+	+	+
Настройки шаблонов регистрационных номеров	+	+	+	+
Проверка дублирования	–	–	+	+
Контроль заполнения обязательных полей	+	+	+	+
Автоматический разбор содержания	–	–	+/-	+/-

Деятельность ЛПР осуществляется в двух вариантах:

- с привлечением к обсуждению перечня заинтересованных лиц;
- без привлечения к обсуждению заинтересованных лиц.

Первый вариант реализуется в тех случаях, когда принимаемое решение является сложным и многоаспектным, и затрагивает деятельность и интересы основных подразделений компании, может существенно повлиять на её функционирование. Второй вариант реализуется в тех случаях, когда решение относительно простое и не требует обсуждений.

В тех случаях, когда управленческое решение требует согласований, в ООО «Эником Невада Групп» используется итеративный порядок принятия управленческого решения. Для этого, в электронном документе используется поле «Итерация №__». Передача проекта управленческого решения доработку может осуществляться ЛПР в тех случаях, когда существуют обоснованные возражения у группы заинтересованных лиц, в результате чего они не согласуют проект управленческого решения. Передача проекта управленческого решения на доработку осуществляется лицу, разрабатывающему проект с увеличением счётчика итераций.

В тех случаях, когда количество итераций по управленческому решению

превышает 3, ЛПР имеет право отказать в принятии данного решения окончательно, и потребовать либо отказа от него, либо разработки нового решения.

При принятии управленческого решения ЛПР в СЭД «Е1 Евфрат» ставится признак документа «Утверждён», в результате чего данное решение подлежит доведению до лиц, на которых оно направлено.

Подразделением, осуществляющим доведение управленческого решения до лиц, исполняющих его, в ООО «Эником Невада Групп» является секретариат. Он посредством СЭД получает сформированный документ по управленческому решению, и осуществляет операции рассылки информации, содержащейся в нём до адресатов – работников компании, либо внешних по отношению к ней лиц. В первом случае рассылка осуществляется, преимущественно, электронным способом с использованием СЭД, во втором – с использованием печатных копий решения, а также с использованием корпоративной электронной почты компании. Кроме того, копия принятого управленческого решения направляется инициатору его принятия, с целью формирования обратной связи.

Проведём анализ управленческих решений. Для этого, рассмотрим их динамику согласно Книги Приказов ООО «Эником Невада Групп», что выражается в соответствующих распорядительных документах. Следует отметить, что ведение данной книги автоматизированно, а сама она ведётся в электронном виде (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика количества распорядительных документов в ООО «Эником Невада Групп»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2017к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Приказы	87	116	184	29	68	33,3	58,6
Распоряжения	197	248	394	51	146	25,9	58,9
Указания	35	42	56	7	14	20,0	33,3
Информационные документы	422	516	794	94	278	22,3	53,9
Итого	741	922	1428	181	506	24,4	54,9

В качестве информационных документов здесь указываются документы, являющиеся либо основаниями для данных управленческих решений, либо документы внутренней переписки, носящие справочный характер, посредством которых описывается ситуация, а они сами не являются распорядительными. В качестве информационных документов рассматриваются аналитические справки, служебные записки, докладные и подобные документы.

Наблюдается динамика увеличения количества по распорядительным документам, которые издаются в ООО «Эником Невада Групп» непосредственно для отражения принятых управленческих решений, либо для их толкования, как информационные документы. При этом, количество приказов в периоде увеличилось с 87 до 184 ед., или в 2,1 раза, а количество распоряжений – в 2 раза – со 197 до 394 ед. Данная динамика обуславливается, прежде всего, существенным ростом масштабов деятельности компании. Следует отметить малое количество указаний как одного из видов распорядительных документов, что свидетельствует о том, что в организации принят порядок, при котором управленческие решения доводятся преимущественно в форме документов, исключающих инициативу управленцев более низкого уровня. Количество указаний как вида документов, отражающего реализацию управленческих решений, также выросло, однако, не столь сильно – с 35 до 56 ед.

Одним из следствий существенного увеличения объёмов управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп», является значительный рост количества информационных документов, посвящённых вопросам реализации управленческих решений. Если в начале анализируемого периода их количество составляло 422 ед., то в последующие годы фиксируется рост по ним на 22,3 % до 516 ед. и далее – до 794 ед. или ещё на 53,9 %. Сюда относятся разъяснения, информационные письма и подобные документы, издаваемые для повышения уровня информированности работников о принятых решениях.

Так, например, к приказу №899 от 26.07.2017 г. «Об установлении

лимитов на расходование ГСМ по Филиалу в г. Благовещенск» в качестве информационных документов выступали:

- справка нач. автопарка о составе автотранспорта;
- путевые листы по всем автомобилям за 20.07.2017 г.;
- справка об объёме расходов на топливо за июнь 2017 г.;
- служебная записка Николаева В.И. о характере работы автопарка.

В целом документооборот по распорядительным документам и непосредственно связанным с ними на предприятии активно раст. В целом за период их количество выросло с 741 до 1428 ед. или почти в 2 раза, показав рост по годам на 24,4 % и 54,9 %.

Структура распорядительных документов, принятых на основании принятых управленческих решений, представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура распорядительных документов, принятых на основании управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютные изменения	
				2017к 2016	2018к 2017
Приказы	11,7	12,6	12,9	0,9	0,3
Распоряжения	26,6	26,9	27,6	0,3	0,7
Указания	4,7	4,6	3,9	-0,2	-0,6
Информационные документы	57,0	56,0	55,6	-1,0	-0,4
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Наблюдается рост доли приказов как формы выражения управленческих решений в компании. Если на начало анализируемого периода данная доля составляла 11,7 %, то по итогам 2017 года фиксируется её рост до 12,6 % или на 0,8 %. В 2018 году рост доли составил ещё 0,3 % – до 12,9 %, что указывает на рост значимости данного вида документов.

Также наблюдается рост доли распоряжений в структуре распорядительных документов. Составляя на начало периода 26,6 %, в 2017 году данный показатель вырос до 26,9 % или на 0,3 %, а в 2018 году – до 27,6 %

или ещё на 0,7 %. В целом, в структуре распорядительного документооборота доля двух данных категорий составила на конец периода более 40 %.

Доля указаний как формы выражения управленческого решения, сократилась в периоде с 4,7 % до 3,9 % или на 0,8 %. Также, несмотря на значительный объём информационных документов, наблюдается сокращение их доли с 57 % до 55,6 % или на 1,4 %. Таким образом, фиксация управленческих решений в компании всё больше ориентирована на жёсткий, максимально регламентирующий подход в отношении их реализации.

Рассмотрим состав управленческих решений по наличию согласования (рисунок 10).

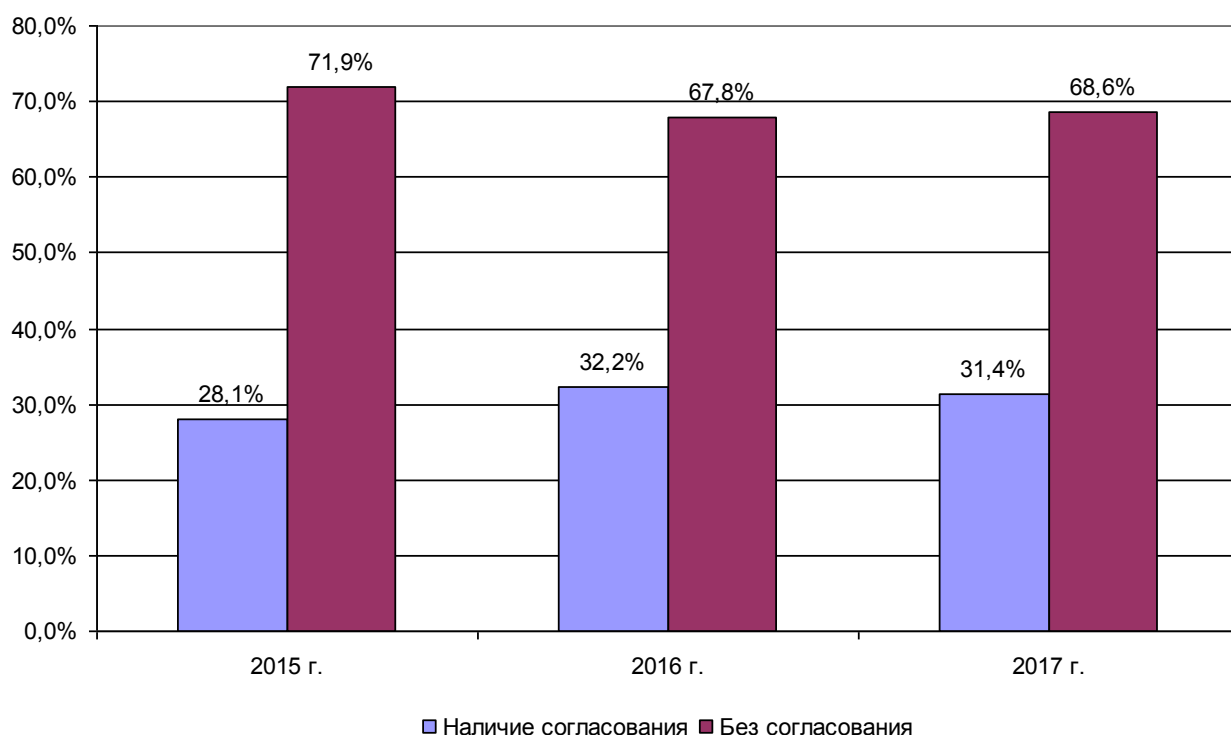


Рисунок 10 – Структура принятых управленческих решений по наличию согласования в ООО «Эником Невада Групп»

Наблюдается процесс постепенного увеличения доли принятых управленческих решений, требующих согласования, а, следовательно, имеющих высокий уровень сложности разработки и принятия. Как видно из данных, представленных на рисунке, наблюдается увеличение доли управленческих решений, принятых с согласованиями, проведёнными с

заинтересованными сторонами (подразделениями). Если на начало периода доля таких управленческих решений составляла 28,1 %, то в 2018 году – уже 31,4 %, достигая в 2017 году 32,2 %. Отсюда следует, что почти 1/3 всех решений в ООО «Эником Невада Групп» являются решениями с высоким уровнем сложности, а простые решения составляют оставшиеся 2/3 всего объёма – от 71,9 % в начале до 68,6 % – в конце периода. Таким образом, ввиду увеличения масштабов деятельности компании можно сделать вывод об увеличении общей сложности подготовки и реализации управленческих решений, что свидетельствует об увеличении общего уровня требований, предъявляемого к ним, с одной стороны, а с другой – о необходимости увеличения квалификации лиц, осуществляющих как разработку, так и реализацию данных решений. Примером такого документа является «Регламент заключения договора с арендаторами в филиалах ООО Эником Невада Групп» (утв. приказом №1247 от 01.08.2017 г.). Ввиду необходимости учёта всех значимых аспектов в таком документе, его разработка осуществлялась в период с 13.04.2017 по 29.07.2017 г., то есть 3,5 месяца. Согласно данным СЭД, в разработке данного документа участвовало около 20 сотрудников.

Рассмотрим динамику количества итераций управленческих документов, что является отражением качества разработки управленческих решений (таблица 12).

Таблица 12 – Количество итераций управленческих документов в ООО «Эником Невада Групп» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2017к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1	557	678	1041	121	363	21,7	53,5
2	87	102	147	15	45	17,2	44,1
3	63	69	104	6	35	9,5	50,7
4 и более	34	73	136	39	63	114,7	86,3
Итого	741	922	1428	181	506	24,4	54,9

Наблюдается увеличение количества управленческих решений, которые принимаются в первой итерации – с 557 до 1041 ед. в целом за период, показав прирост по годам на 21,7 % и 53,5 %. Также, наблюдалось увеличение и по управленческим решениям, которые принимаются и в других итерациях. Так, количество решений, принимаемых во 2-й итерации выросло с 87 до 147 ед., в 3-й – с 63 до 104, а количество решений, по которым было 4 и более итераций разработки выросло более чем в 3 раза – с 34 до 136 ед. При этом, если в 2017 году прирост количества данных решений составлял 2,1 раза, то в 2018 году – ещё на 86,3 %. При этом, данные темпы прироста были существенно больше, нежели чем прирост общего количества управленческих решений, который составил 24,4 % и 54,9 % соответственно. При том, наименьшие темпы прироста были показаны в 2017 году по решениям, имеющим 3 итерации (9,5 %) и имеющим 2 итерации в 2018 году.

В качестве примера возможно привести тот же «Регламент заключения договора с арендаторами в филиалах ООО Эником Невада Групп» (утв. приказом №1247 от 01.08.2017 г.). Его разработка потребовала 8 итераций, что обуславливалось необходимостью учесть все значимые аспекты, появляющиеся при заключении таких договоров в целом по ДВФО.

Полученные данные подтверждают вывод о том, что наблюдается активное увеличение сложности разработки управленческих решений, требующее всё более и более высокой квалификации работников, которые им занимаются. Однако, при этом растёт и количество решений, не требующих высокого уровня квалификации для их разработки.

Структура управленческих решений по количеству итераций как показателю качества управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп» представлена на рисунке 11.

Наблюдается некоторое сокращение доли управленческих решений, которые были приняты в 1-й итерации – с 75,2 % в начале периода до 72,9 % – в конце. Кроме того, фиксируется небольшое снижение (на 1,4 %) доли управленческих решений, принятых во 2-й итерации, и на 1,2 % – в 3-й. В то же

время, фиксируется значительный рост доли управленческих решений, принятых в 4-й и более итерациях, которая увеличилась с 4,6 % до 9,5 %.

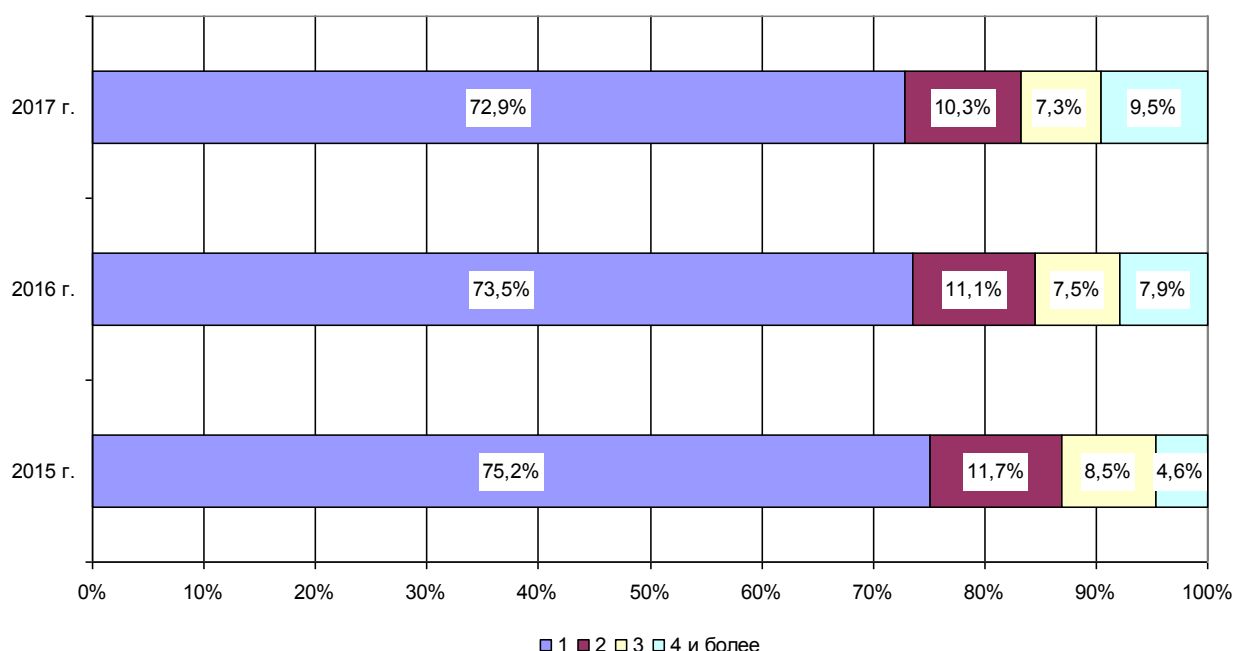


Рисунок 11 – Структура управленческих решений по количеству итераций в ООО «Эником Невада Групп»

Данный факт подтверждает вывод о том, что сложность управленческих решений в компании увеличилась, что выразилось в увеличении количества итераций по ним. Совокупная доля управленческих решений, которые имели невысокий или средний уровень сложности сократилась с 95,4 % до 90,5 %, или на 4,9 %, очевидной причиной чего является увеличение масштабов бизнеса ООО «Эником Невада Групп».

Рассмотрим динамику средних сроков разработки управленческих решений в компании (рисунок 12).

Наблюдается рост средней длительности разработки управленческого решения в компании. Если в 2016 году она составляла 4,71 дня, то в 2017 году – 5,28 дня, или на 0,57 дня больше. В 2018 году фиксируется дальнейшее увеличение показателя – до 5,97 дня или ещё на 0,69 дня больше. Таким образом, в рассматриваемом периоде средний срок разработки управленческого решения перешагнул за продолжительность рабочей недели, что

свидетельствует о неготовности аппарата к увеличению сложности принимаемых решений и необходимости повышения эффективности процесса их разработки.

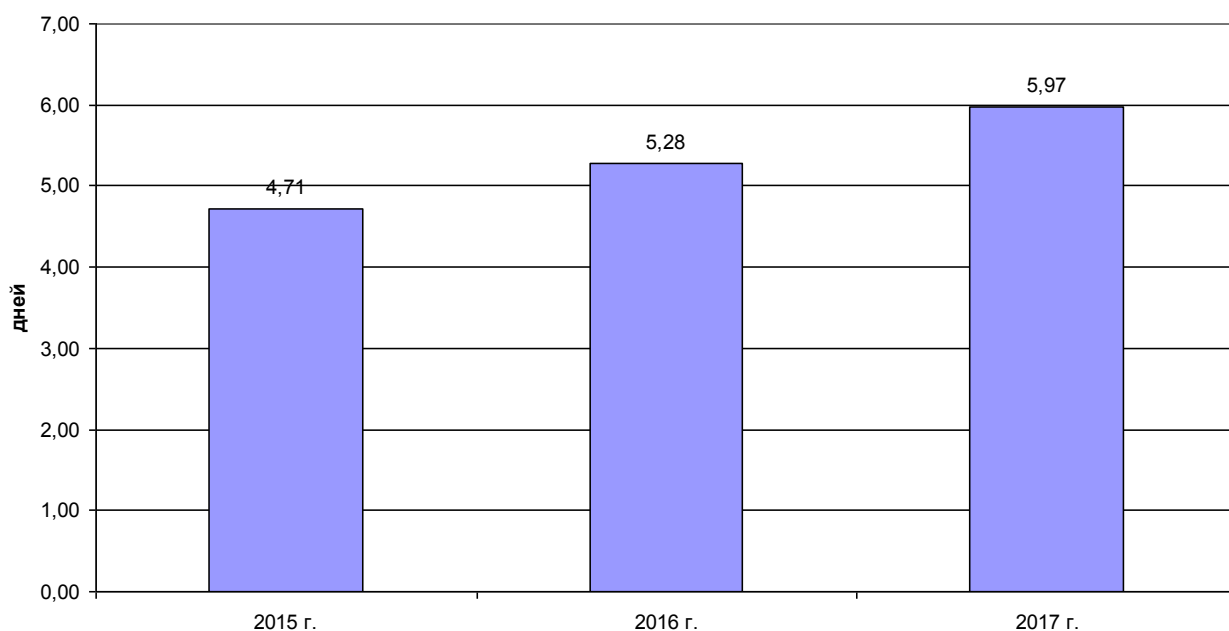


Рисунок 12 – Средний срок разработки управленческого решения в ООО «Эником Невада Групп»

Динамика средних сроков по длительности разработки и принятия решений по количеству итераций представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Длительность средних сроков принятия управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп» в 2016-2018 гг. по итерациям

Количество итераций	Срок, дни			Абс. изменения		Темп прироста, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1	3,1	3,3	3,4	0,2	0,1	6,5	3,0
2	6,5	5,9	6,1	-0,6	0,2	-9,2	3,4
3	9,7	10,3	11,2	0,6	0,9	6,2	8,7
4 и более	17,3	18,1	21,5	0,8	3,4	4,6	18,8

Длительность разработки и принятия управленческих решений в компании для решений, принимаемых в 1-й итерации, несколько выросла – с 3,1 до 3,4 дня, что, хотя и говорит об увеличении сложности даже простых

решений, однако, позволяет также сделать вывод о том, что увеличение сложности не было существенным, в результате чего срок увеличился менее чем на 10 %. Схожая ситуация наблюдается и по управленческим решениям, принятым в двух итерациях, длительность которых даже сократилась – с 6,5 до 6,1 дня в периоде. Для управленческих решений, которые принимались в трёх итерациях увеличение более существенное – с 9,7 до 11,2 дня, показав рост по годам на 6,2 % и 8,7 % соответственно, или почти на 15 %. Управленческие решения, по которым наблюдалось 4 итерации и более, выросли ещё более существенно – с 17,3 до 21,5 дня, или более чем на 4 дня, причём максимальный рост наблюдался в 2018 году, когда он составил 18,8 % – с 18,1 до 21,5 дня.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что усложнилась разработка во временном плане не только наиболее сложных управленческих решений, но также и достаточно простых. При этом, снижение длительности разработки и принятия управленческих решений, для которых использованы 2 итерации возможно объяснить тем, что данные решения подразумевают переделку, в то время, как управленческие решения, имеющие одну итерацию принимаются без существенных переделок.

Кроме того, из таблицы видно, что длительность одной итерации составляет около 3-х дней при количестве итераций до трёх включительно. Данный факт свидетельствует о том, что более короткие сроки принятия управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп» не практикуются, и обуславливаются необходимостью обдумывания тех замечаний, которые предъявляются в управленческих решениях.

Одним из важных показателей, характеризующих качество управленческих решений, является доля решений, которые отменены. Причиной этого является тот факт, что качественное управленческое решение учитывает все аспекты функционирования предприятия, и направлено на достижение определенной цели. В том случае, когда реализация управленческого решения не позволяет достичь такой цели, либо ведёт к

нанесению вреда организации, оно должно быть отменено.

Динамика доли таких решений представлена на рисунке 13.

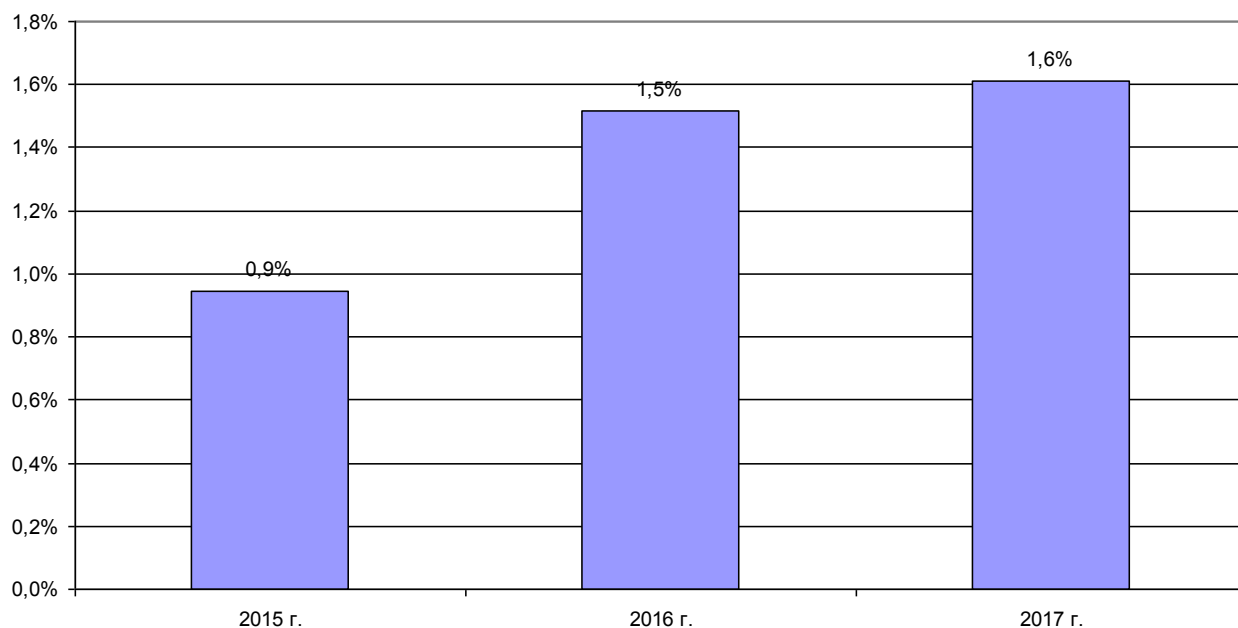


Рисунок 13 – Динамика доли отменённых управленческих решений в ООО «Эникон Невада Групп»

В целом по всей совокупности управленческих решений, принятых в компании наблюдается некоторое увеличение доли решений, которые были отменены. Если в 2016 году их доля составляла 0,9 %, то в 2018 году – уже 1,6 %. Рост доли отмены управленческих решений также возможно считать следствием усложнения деятельности компании и последовавшим за этим усложнением разработки и реализации управленческих решений.

В качестве примера отменённого управленческого решения возможно представить отменённое Распоряжение №128 от 29.09.2017 г., согласно которому устанавливался порядок работы с компаниями, ответственными за утилизацию нераспроданных товаров в Филиалах компании. Практика реализации данного распоряжения показала, что оно не может быть выполнено, ввиду отсутствия утилизирующих компаний, в результате чего было невозможным его реализовать.

Структура принятых управленческих решений по срокам их реализации

представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Структура управленческих решений по срокам их реализации в ООО «Эником Невада Групп»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютные изменения	
				2017к 2016	2018к 2017
Бессрочные (не имеющие срока, немедленно)	91,8	91,8	92,2	0,0	0,4
До 10 дней	5,0	4,4	4,1	-0,5	-0,4
10-30 дней	1,9	2,2	2,2	0,3	0,0
30 дней – 1 год	0,9	1,1	1,2	0,1	0,1
Свыше 1 года	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,1
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Максимальная доля управленческих решений, которые принимаются в компании, не имеют установленных сроков их реализации, либо принимаются для исполнения немедленно, она составляет более 90 % во всём периоде исследования, причём их доля даже несколько увеличилась – с 91,8 % до 92,2 %. В качестве примера таких решений выступают решения, относящиеся к постоянному персоналу, например, о премировании или приёму на работу.

Доли прочих сроков реализации управленческих решений изменялись слабо. Так, доля решений со сроком до 10 дней снизилась с 5 % до 4,1 %, а решений со сроком 10-30 дней – выросла с 1,9 % до 2,2 %. Также, несколько увеличилась доля решений сроком реализации от 30 дней до 1 года – с 0,9 % до 1,2 %, а доля стратегических решений, имеющих сроки реализации свыше 1 года составляла от 0,4 % до 0,5 %. Управленческие решения с установленными сроками реализации применялись в отношении:

- временного перевода работников на другую работу;
- реализации конкретных мероприятий, требующих срока (например, приказ №1765 от 30.10.2017 г. «О списании основных средств»);
- о выборе контрагентов и предоставлении коммерческого кредита (например, распоряжение №238 от 10.10.2017 г. «Об установлении лимита

коммерческого кредита ООО Аква» и некоторые другие.

Структура управленческих решений по видам деятельности в 2018 году представлена на рисунке 14.

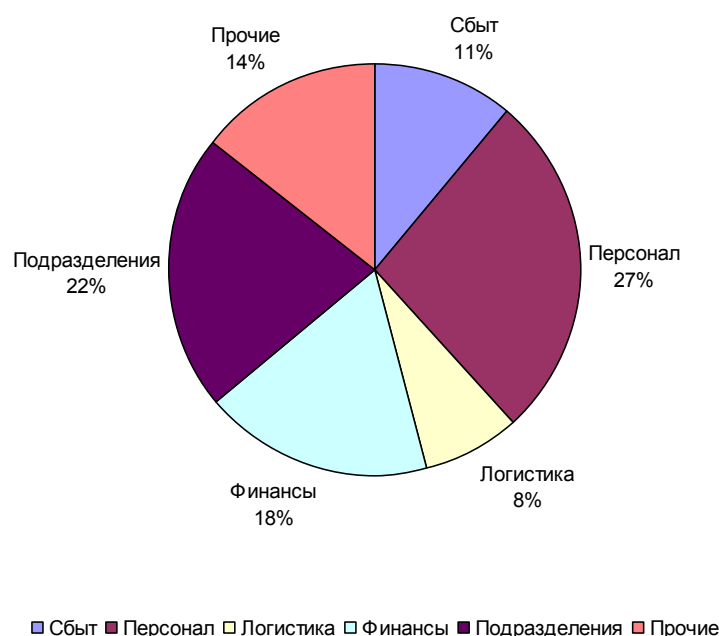


Рисунок 14 – Структура управленческих решений по видам деятельности ООО «Эником Невада Групп»

Наибольшие доли в управленческих решениях приходятся на персонал (27,1 %), а также на подразделения компании – филиалы, а также подразделения Головного офиса (21,6 %). На долю двух данных видов деятельности ООО «Эником Невада Групп» приходится почти половина всех принятых управленческих решений. Доли других видов деятельности в решениях несколько меньше. Крупнейшей из них являются финансы (18,1 %), ещё 14,4 % приходится на прочие решения. На сбыт приходится 11,1 %, а на логистику – 7,6 %.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем выводы о системе разработки и принятия управленческих решений в ООО «Эником Невада Групп»:

- 1) Разработка и принятие управленческих решений в компании

реализованы с использованием СЭД «Е1 Евфрат». Посредством данного программного комплекса реализован подход, предусматривающий возможность итеративной разработки управленческих решений.

2) Наряду с увеличением количества принятых однотипных управленческих решений также наблюдается и рост их сложности. Это выражается в увеличении количества правок (итераций), необходимых к внесению в документ. Результатом влияния двух данных факторов является увеличение срока разработки управленческого решения в компании с 4,71 до 5,97 дня.

3) Средний срок итерации составляет около 3-х дней. При этом, почти $\frac{3}{4}$ всего количества управленческих решений принимаются в первой итерации, а оставшаяся $\frac{1}{4}$ представляется сложными управленческими решениями, для которых необходимо большее количество итераций с одной стороны, и времени на разработку с другой;

4) Ввиду роста сложности деятельности организации наблюдается рост доли отозванных или отменённых управленческих решений с 0,9 % до 1,6 %, что указывает на некоторое снижение качества разработки, также обуславливаемое увеличением масштабов деятельности фирмы.

По итогам исследования деятельности ООО «Эником Невада Групп» сделаем такие обобщающие выводы:

1) Рассматриваемое предприятие ориентируется на торговлю как отрасль деятельности, в результате чего рост потребительской уверенности приводит к быстрому росту масштабов деятельности предприятия, следствием чего стал рост выручки с 1,1 млрд. руб. до 5,7 млрд. руб., а также активов с 4,3 до 13,1 млрд. руб. Предприятие в своей деятельности опирается на реализацию товаров конечным потребителям в супер- и гипермаркетах.

2) Наблюдается средний уровень благоприятствования внешней среды деятельности компании, ввиду общего роста оборотов розничного рынка. При этом, сила отрицательных факторов влияния внешней среды на деятельность фирмы существенно меньше, нежели чем положительных. Внутренняя среда

компании также благоприятна для неё, однако, быстрый рост масштабов деятельности и её качественное изменение привели к снижению оборачиваемости дебиторской задолженности с 1,41 до 0,91 об., а также к росту продолжительности операционного цикла с 440,3 до 453,2 дня. Несмотря на это прочих отрицательных факторов во влиянии внутренней среды на деятельность компании не выявлено.

3) Основным фактором, влияющим на управленческие решения в компании, является рост масштабов её деятельности, что выражается в росте длительности разработки и повышении сложности управленческих решений, в том числе, ввиду необходимости тиражирования данных решений на подразделения компании. Более 90 % всего количества принятых управленческих решений должны реализовываться немедленно, при том, что наблюдается рост средней длительности разработки управленческого решения с 4,71 до 5,97 дня, а продолжительность одной итерации составляет около трёх дней. Рост масштабов деятельности фирмы формирует условия для увеличения доли решений, которые были отменены или отозваны, что, в свою очередь, подразумевает необходимость реализации мероприятий, направленных на совершенствование процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в компании.

3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО ЭНИКОМ НЕВАДА ГРУПП

3.1 Выявленные недостатки системы управленческих решений, снижающие их эффективность и качество

По итогам проведённых исследований порядка и эффективности управленческих решений в ООО Эникон Невада групп возможно указать на следующие недостатки данной деятельности:

1) Высокий уровень централизации разработки управленческих решений.

Проведённый анализ системы разработки управленческих решений в компании показал, что данная система характеризуется высоким уровнем централизации. Основной причиной данного обстоятельства является факт того, что активное расширение деятельности компании осуществлялось в последние 2-3 года, до этого момента подобный подход, когда все ключевые решения принимаются на уровне директората компании, был оправданным.

На сегодняшний день при сохранении темпов развития ООО Эникон Невада Групп на том же уровне, возможно ожидать следующих негативных тенденций по данному направлению:

- повышение объёмов информации, которая имеет низкий уровень значимости (информационный шум);
- необходимость введения дополнительных структур управления, посредством которых было бы возможным фильтровать информацию. Это возможно за счёт выделения новых управленцев, которые бы реализовывали данную функцию.

Необходимо указать на тот факт, что подобный подход в значительной степени неэффективен, так как не позволяет повышать эффективность работы ООО Эникон Невада Групп на своём основном направлении – торговле, а ориентирован на деятельность, которая связана с обработкой информации.

Отсутствие низового механизма разработки управленческих решений для подразделений (филиалов) компании приводит к тому, что Головной офис ООО

Эником Невада Групп перегружается информацией, как о необходимости принятия подобных решений, так и в части их разработки и передачи на реализацию.

Расширение масштабов деятельности компании позволяет сделать вывод о том, что в будущем данная тенденция только укрепится, ввиду того, что для современной экономики свойственное постепенное увеличение уровня сложности взаимодействия субъектов, следствием чего становится необходимость увеличения сложности и качества управленческих решений.

Кроме того, отрицательным фактором централизации разработки управленческих решений является также и то, что мнение низового персонала, ответственного за реализацию принятого управленческого решения не учитывается. Более того, также не учитываются и обстоятельства, которые могли бы помочь более эффективной реализации такого решения, что приводит к принятию решений, неоптимальных с точки зрения получения соответствующего результата.

Исходя из этого можно заключить необходимость действий, направленных на повышение уровня участия низовых уровней управления в разработке управленческих решений в ООО Эником Невада Групп, что даст возможность снять данную проблему (полностью или частично), повысив, таким образом, общую эффективность деятельности данной компании.

2) Наличие тенденции к увеличению сроков разработки управленческих решений.

Проведённый анализ деятельности ООО Эником Невада Групп показал, что для компании характерно увеличение длительности разработки и принятия управленческих решений. Данное обстоятельство является следствием развития компании, увеличения сложности процессов, происходящих в ней, а также увеличения уровня управления, так как управлять более крупным коллективом существенно сложнее, чем небольшим, что особенно ярко проявляется на самых высоких уровнях управления.

В дальнейшем возможно ожидать дальнейшего увеличения сроков

разработки и принятия управленческих решений, так как компания нацелена на активное развитие. Однако, следует отметить тот факт, что для предпринимательской деятельности большую роль наряду с вопросом «что делать?», играет и вопрос «когда делать?». Так, принятое не вовремя (раньше или позже необходимого срока) управленческое решение может привести к тому, что те идеи, которые были заложены в него, будут неактуальными, а результат – не достигнут. Ещё более серьёзно вопрос сроков разработки и реализации управленческих решений стоит в случае высокого уровня конкурентной борьбы. Здесь часто исход ситуации в ту или иную пользу решается в течение считанных дней или даже часов. В связи с этим, удлинение сроков разработки и реализации управленческих решений может стать ключевым для сохранения компании на рынке.

Дополнительную значимость вопросу времени разработки и реализации управленческого решения придаёт ситуация, сложившаяся в экономике страны. В тех случаях, когда наблюдается рост экономики и отдельных сегментов рынка, уровень угроз ввиду несвоевременности управленческого решения может быть компенсирован успехами компании на других направлениях деятельности. Однако, в случае, если экономика региона или страны находится в кризисной ситуации, подобной компенсации может не случиться, что существеннейшим образом отразится на уровне конкурентоспособности предприятия.

Исходя из представленных умозаключений возможно говорить о том, что ООО Эником Невада Групп требуется мероприятие, нацеленное на сокращение длительность процесса разработки и реализации управленческого решения с тем, чтобы создать задел для ситуаций, в которых он будет выступать гарантом сохранения достигнутого компанией уровня конкурентоспособности.

3) Увеличение сложности разработки управленческих решений в условиях роста сети компании.

Проведённое в главе 2 исследование показало рост уровня итераций, необходимых для разработки управленческого решения. Особенно это видно

для решений, имеющих 3 и более итераций. Возможно относить данные решения к наиболее сложным в разработке, а значит – и в реализации, что выливается в необходимость их наиболее детальной проработки.

Как показано выше, основной причиной увеличения уровня сложности управленческих решений в современных условиях ООО Эником Невада Групп является рост масштабов компании, а также увеличение уровня управления и сложности данного процесса.

Следует также отметить тот факт, что в условиях прямой коммуникации, что в современных условиях управления допускается, за счёт наличия соответствующих технических средств (компьютеры, смартфоны и прочие) приводит к тому, что рост количества контактов пропорционален квадрату количества работников предприятия. Так, увеличение численности персонала в 2 раза за счёт наличия технических средств приводит к росту коммуникаций в 4 раза. В результате этого, требуемый учёт всех аспектов управленческого решения, проводимый в процессе его разработки, и далее – в процессе реализации, существенно усложняется.

Ещё одним фактором, который влияет на сложность разработки и последующую реализацию управленческих решений, является фактор усложнения нормативного регулирования экономики РФ. Данное усложнение является следствием усложнения отношений в целом в стране, результатом чего становится увеличение и уровня сложности отношений с внешней средой. Так, в настоящее время практика работы с крупными контрагентами предполагает наличие договора, объём которого может составлять 50 и более листов, в котором прописываются все значимые для сторон аспекты взаимодействия. В результате этого, только для того, чтобы оценить ситуацию с ним, а также в любом другом случае хозяйственного взаимодействия, необходимо значительное количество времени, которое является в условиях управления весьма ограниченным ресурсом. При этом, существенно возрастает цена ошибки – и прямая, в виде потерь предприятия от принятия неверного решения, и косвенная, связанная с затратами организационных ресурсов на то,

чтобы работать с данным решением.

Всё это требует для ООО Эником Невада Групп решения, направленного на то, чтобы удерживать сложность управленческого решения на приемлемом уровне за счёт реализации необходимых мероприятий.

4) Концентрация управленческих решений в отдельных областях.

Как показано в части 2 данной дипломной работы, значительное количество управленческих решений в ООО Эником Невада Групп лежит в таких отраслях деятельности, как работа с персоналом, сбытовая и снабженческая деятельность, а также финансы.

Подобная концентрация обуславливается значимостью данных направлений. При этом, все они имеют предельно высокую значимость для предприятия. Так, в отношении персонала необходим повышенный контроль за разработкой управленческих решений по причине того, что он обеспечивает производственный процесс, а ошибки в отношении персонала, особенно, дошедшие до судебного рассмотрения, грозят предприятию крупными штрафами. В отношении сбыта необходимость значительной концентрации управленческих решений обуславливается тем, что он обеспечивает поступление компании выручки, а, следовательно, формирует условия для её дальнейшего функционирования. Финансы как объект принятия управленческих решений важны тем, что в них концентрируется результат производственного процесса компании, а также и по причине того, что финансовые ресурсы обладают значительным уровнем подвижности, что требует по отношению к ним максимального уровня внимания.

Результатом подобной концентрации управленческих решений являются все рассмотренные выше аспекты, а также следующие:

- снижение внимания к другим направлениям разработки управленческих решений;
- формирование значительного количества информационных документов, которые не используются при разработке и принятии управленческих решений;
- значительный уровень затрат организационных ресурсов (финансовых,

трудовых, материальных) только на то, чтобы обеспечивать оборот информации внутри компании.

Применительно к данному аспекту функционирования ООО Эником Невада Групп необходима реализация таких мероприятий, которые бы уменьшили нагрузку по данным направлениям, несколько повысив приоритет других направлений и рационализировав процесс разработки и принятия управленческих решений в целом.

3.2 Мероприятия по повышению уровня эффективности и качества управленческих решений на предприятии

На основании выявленных недостатков в деятельности ООО Эником Невада Групп предлагается к реализации следующий комплекс мероприятий:

1) Обеспечение возможности запроса комментариев для наиболее сложных управленческих решений, находящихся в стадии разработки.

Зарубежная практика разработки управленческих решений, особенно в части решений, требующих всестороннего рассмотрения, привела к формированию подхода «запрос комментариев» (Request For comments, RFC). В значительной степени данный подход применяется тогда, когда необходимо максимально точно передать те или иные аспекты управленческого решения, сформулировав его наиболее понятным языком.

Суть RFC состоит в том, чтобы дать возможность определённому кругу лиц комментировать разрабатываемое управленческое решение, увеличивая, таким образом, его эффективность. Естественным ограничителем применения RFC является длительность разработки решения, которая должна быть не менее нескольких недель, для того, чтобы потенциальные комментаторы имели возможность оценки его и выработки тех или иных предложений.

Кроме этого, для использования RFC также необходимым является наличие чернового документа, который необходим для обсуждения и комментирования. В данном черновом документе должна отражаться начальная позиция относительно управленческого решения, сформулированная до начала обсуждения, так как в противном случае будет отсутствовать предмет

обсуждения, а возможные комментарии могут быть направлены не в то русло.

Предлагается следующий порядок использования RFC (рисунок 15).

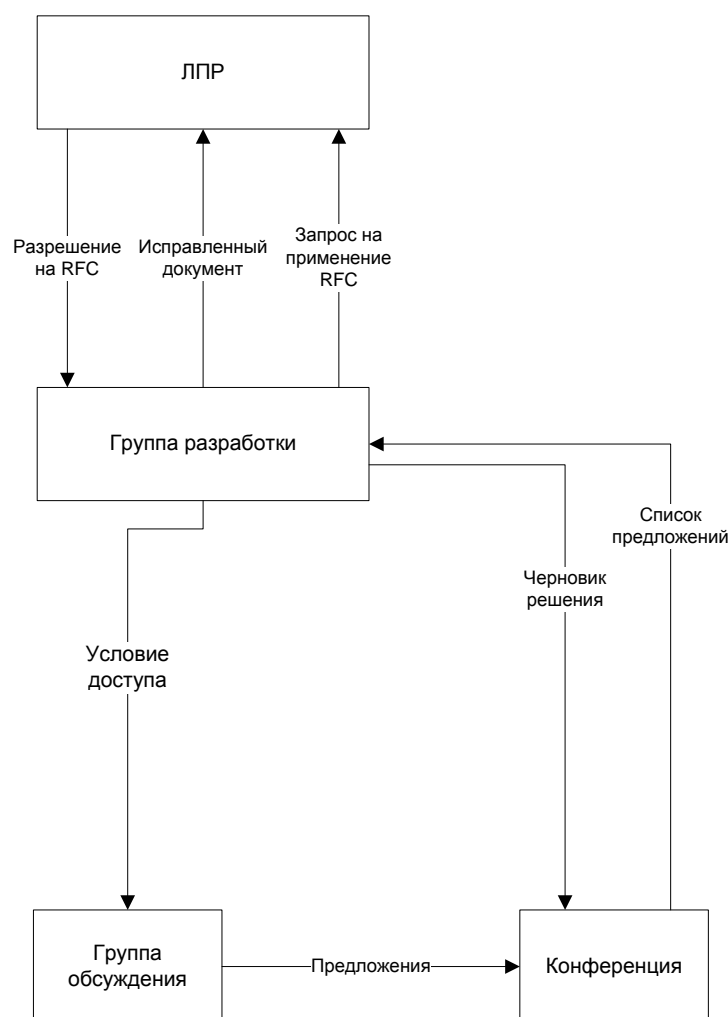


Рисунок 15 – Схема использования RFC в ООО Эником Невада Групп

Ввиду того, что использование RFC требует значительного количества времени, предполагается его применение только с разрешения ЛПР. После разрешения использования RFC для разработки управленческих решений в ООО Эником Невада Групп созданная ранее Группа разработки проводит формирование черновика документа (драфта). После этого, Группой разработки формируются условия выбора сотрудников, входящих в Группу обсуждения. Группа обсуждения получает доступ к конференции, в которой обсуждается черновик управленческого решения, на что отводится определённое время.

Период времени, необходимый для обсуждения, устанавливается Группой разработки, и доводится до всех участников Группы обсуждения.

Конференция организуется посредством создания соответствующего раздела на сервере СЭД «Е1 Евфрат».

Полученные в результате обсуждения предложения обрабатываются Группой разработки, проводится их обсуждение и наиболее значимые из них включаются в состав документа, который переводится из статуса черновика в статус конечного документа, после чего передаётся ЛПП.

В том случае, если в течение периода обсуждения документа с управленческим решением не удаётся получить необходимого решения, предполагается формирование промежуточных документов, каждому из которых устанавливается номер итерации, то есть, аналогично действующему порядку относительно документов без RFC.

В отличие от действующего порядка принятия управленческого решения, для управленческих решений, принимаемых с использованием RFC, предлагается следующая схема принятия (рисунок 16).

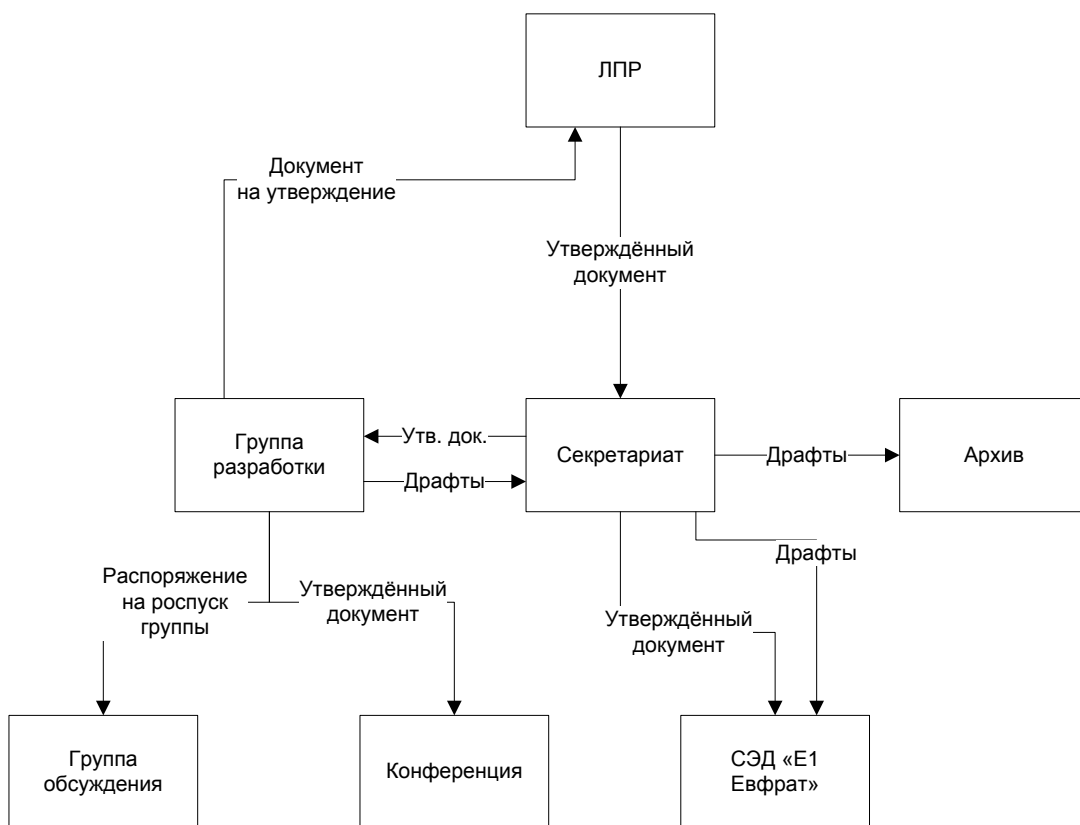


Рисунок 16 – Порядок принятия управленческого решения при использовании

RFC

Применительно к управленческим решениям, принимаемым с использованием RFC, особый порядок их реализации состоит в следующем:

а) Группа разработки передаёт ЛПР документ на утверждение. При этом, в данном документе учтены, по мнению данной группы, все наиболее значимые и полезные предложения, сформированные в результате использования RFC.

б) Группа разработки сдаёт черновики (драфты) документов в Секретариат, где те регистрируются. Необходимость регистрации драфтов документов обуславливается тем, что среди версий данных документов могут содержаться принципиально полезные предложения, которые в силу субъективного подхода не нашли своего отражения в итоговом документе. Регистрация данных документов в Секретариате позволяет зафиксировать наличие предложений с возможностью их актуализации в будущем.

в) Секретариат после регистрации у себя драфтов, передаёт их в Архив, где они хранятся в бумажном виде. Одновременно с этим, Секретариатом производится регистрация драфтов и утверждённого документа в СЭД «Е1 Евфрат», что позволяет оперативно вернуться к разработанному документу с управленческим решением при необходимости. Разделение хранения документов на бумажное хранение в Архиве и хранение в электронном виде используется с целью повышения уровня защищённости данных сложных управленческих решений от их утраты, а, следовательно, от потери времени на воссоздание.

г) Группа разработки после утверждения документа ЛПР и передачи его в Секретариат, также получает его от Секретариата. После этого, данный документ от имени Группы разработки публикуется в Конференции, также там публикуется сообщение (распоряжение) о роспуске Группы обсуждения.

По результатам применения подобного подхода разработанное управленческое решение в ООО Эником Невада Групп оформляется в виде законченного документа, опубликованного на сервере СЭД компании, доступного для скачивания и изучения.

Предлагаются следующие временные рамки, в пределах которых

осуществляется разработка управленческого решения с использованием RFC (таблица 15).

Таблица 15 – Предлагаемые параметры управленческого решения при использовании RFC

Параметр	Значение
Срок разработки управленческого решения при использовании RFC, дней, не более	20
Возможность увеличения срока при разработке управленческого решения, дней, не более	10
Численность Группы обсуждения, допускаемой в Конференцию, чел., не более	15
Срок обсуждения в Конференции, после которого предложения не принимаются, дней, не более	15
Срок подготовки черновика, дней, не более	7
Срок внесения изменений и представления управленческого решения ЛПП после обсуждения в конференции, дней, не более	3
Сроки вспомогательных операций, дней, не более	–
– утверждение документа	2
– передача в Архив	1
– публикация на сервере СЭД	1
– роспуск Группы обсуждения	1
– публикация в Группе обсуждения	1
Количество очных обсуждений на итерацию, не более	1

Ввиду необходимости соблюдения данных временных сроков, предлагается проведение не более 1 обсуждения на итерацию, проводимых очно. При этом, все вопросы контроля сроков реализации при использовании RFC, ввиду более высокого уровня сложности решаемых при этом проблем, предлагается переложить на СЭД, что позволит более точно контролировать их, а также даст возможность чёткого соблюдения процедуры.

В качестве достоинств данного мероприятия для ООО Эником Невада Групп будут выступать следующие обстоятельства:

- повысится уровень объективности принимаемых управленческих решений, имеющих высокий уровень сложности;
- лица, входящие в Группу обсуждения, будут иметь возможность влиять на качество управленческих решений в сторону его увеличения;
- повысится уровень заинтересованности сотрудников низовых звеньев в

участии в управлении предприятием, увеличится их мотивация к проявлению инициативы относительно обсуждения управленческих решений по другим вопросам деятельности компании.

Однако, в качестве недостатков данного управленческого решения также возможно указать:

- необходима доработка программного обеспечения СЭД с тем, чтобы оперативно реагировать на формирование управленческих решений с RFC;
- необходимо обязательное соблюдение процедуры реализации подобного управленческого решения;
- увеличение срока разработки управленческого решения, что, однако, компенсируется повышением уровня его качества.

2) Принятие управленческих решений в автоматическом режиме по отдельным вопросам.

С целью повышения эффективности реализации управленческих решений в компании предлагается внедрение системы автоматического формирования управленческих решений по вопросам обеспечения поставок товаров из Головного офиса ООО Эником Невада Групп в адрес её филиалов.

Суть данного предложения состоит в следующем. На сегодняшний день порядок поставки товаров в филиалы компании предполагает необходимость принятия управленческих решений по снабжению из складов Головного офиса, а также от поставщиков под санкцию Головного офиса. При этом, ввиду значительной широты ассортимента товаров, которые поставляются в Филиалы компании по регионам, существует значительный объём как управленческих решений, так и информационного сопровождения реализации данных товаров и их доставки, что существенно перегружает информационную систему ООО Эником Невада Групп и способствует уменьшению эффективности управленческих решений. С целью снижения объёмов принимаемых управленческих решений, носящих рутинный характер, и связанных с хорошо формализуемыми вопросами поставок товаров, имеющих традиционный характер для покупателей, предлагается перевод части управленческих

решений по снабжению в автоматический режим (рисунок 17).

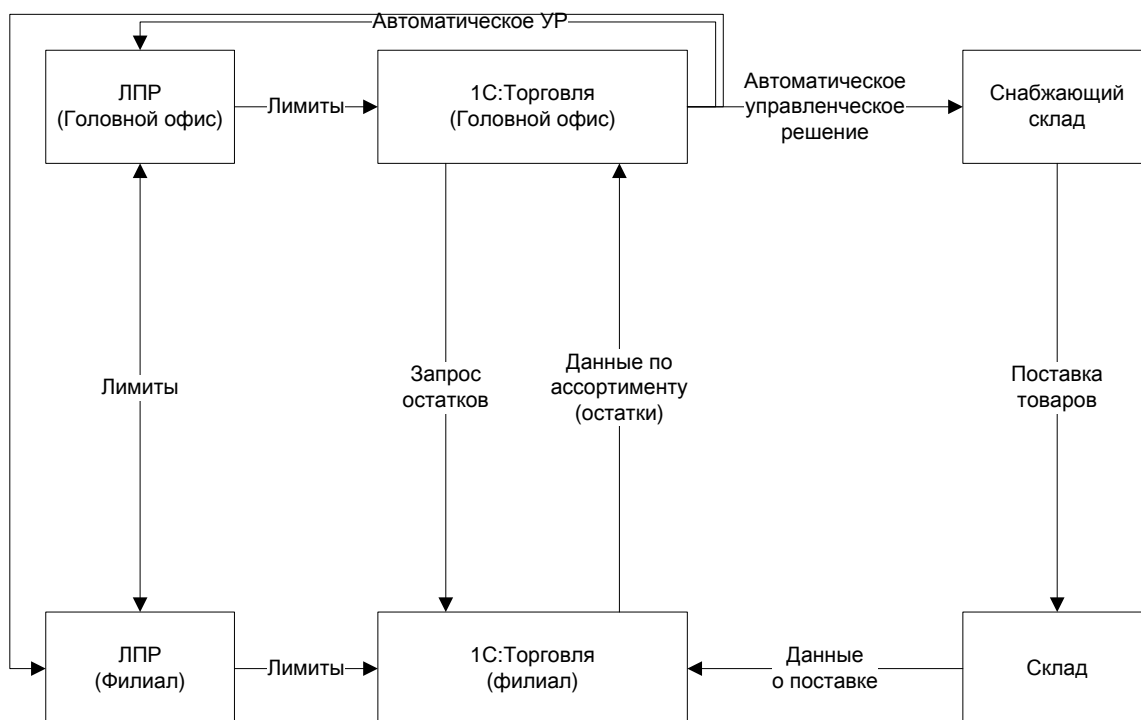


Рисунок 17 – Укрупнённая схема принятия управленческих решений в автоматическом режиме о поставках товаров в филиалы ООО Эникон Невада Групп

Рассмотрим вопрос о порядке реализации данного мероприятия. В нём возможно выделить следующие этапы:

а) ЛПР Головного офиса и ЛПР Филиала проводятся переговоры, посредством которых устанавливается система лимитов по отношению к товарам, которые будут поставляться из склада Головного офиса на склад Филиала. Предлагается к установлению следующие лимиты по поставкам:

- минимальная поставка;
- максимальная поставка;
- оптимальная поставка.

Уровни данных лимитов пересматриваются на периодической основе (1 раз в квартал). Необходимость пересмотра лимитов обуславливается изменением экономической конъюнктуры, и может инициироваться как ЛПР Головного офиса, так и ЛПР Филиала.

б) Согласованные системы лимитов на товары, в отношении которых достигнута договорённость, вводятся в информационные системы как Головного офиса, так и Филиала. Это делается с целью начала предлагаемого подхода к формированию автоматических управленческих решений относительно поставок товаров.

в) Информационная система Головного офиса, отвечающая за наличие товаров на складе Филиала (1С:Торговля) в автоматическом режиме с заданной периодичностью осуществляет запрос остатков товаров, которые есть в Филиале. Это делается на постоянной основе, с тем, чтобы выявить момент необходимости поставки товаров на склад Филиала. В свою очередь, информационная система Филиала также в автоматическом режиме обеспечивает выдачу данных Информационной системе Головного офиса относительно запрошенных ею позиций.

г) В случае, если Информационной системой Головного офиса, ответственной за снабжение Филиала будет выявлен факт скорого исчерпания товара, она, с учётом длительности срока доставки, генерирует управленческое решение по передаче товаров по установленному перечню со снабжающего склада Головного офиса, на склад Филиала. Данное управленческое решение передаётся в автоматическом режиме ЛПР Головного офиса, а также ЛПР Филиала. В связи с тем, что поставка может не быть санкционирована, предоставляется задержка в реализации управленческого решения, регламентированная внутренними нормативными документами компании, в течение которой возможно отказаться от выполнения данного решения.

д) По доставке товара на склад Филиала, он формирует документ в Информационную систему Филиала, посредством которого изменяются учётные остатки товаров.

е) В том случае, когда в поставке отсутствует необходимость, схема принятия решения ЛПР Филиала об этом имеет следующий вид (рисунок 18).

ЛПР Филиала может отказаться от реализации принятого управленческого решения по поставкам только в том случае, когда оно

доведено до его сведения. До момента формирования такого управленческого решения возможности отказа нет.

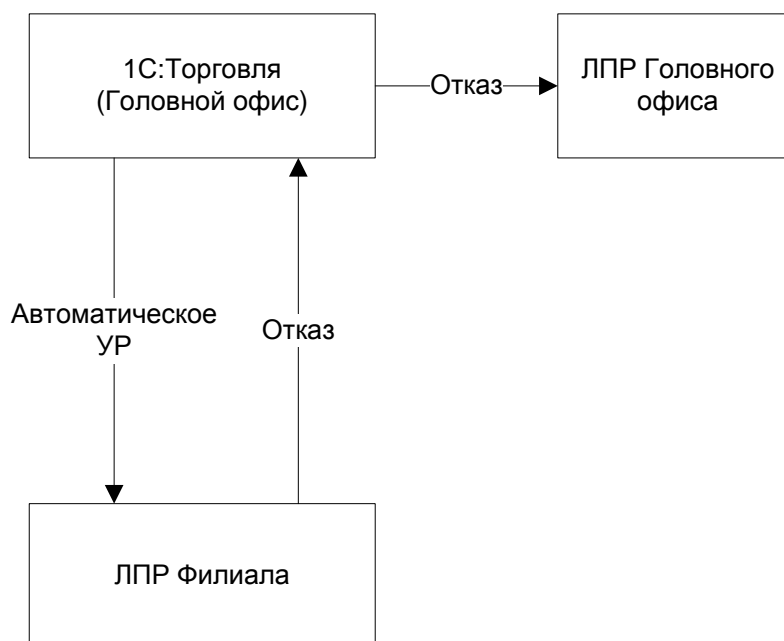


Рисунок 18 – Схема управленческого решения об отказе от поставки в Филиале

После прихода автоматически сформированного управленческого решения ЛПР Филиала посредством специального АРМ производит отказ от поставки, информация о чём в автоматическом режиме доставляется ЛПР Головного офиса.

Предлагаются следующие параметры, соблюдение которых необходимо для реализации данного мероприятия (таблица 16).

Таблица 16 – Предлагаемые параметры мероприятия по формированию автоматических управленческих решений по поставкам в филиалы

Параметр	Значение
Срок отказа от реализации управленческого решения по поставке, раб. сут.	1
Периодичность опроса остатков товаров, час:	
– высокого уровня спроса	6
– среднего уровня спроса	12
– низкого уровня спроса	24
Максимальная длительность доставки сформированного управленческого решения в почтовый ящик получателя (Филиала), часов, не более	1
Периодичность согласования лимитов, не реже	1 раз в квартал
Максимальная длительность доставки сформированного отказа от реализации управленческого решения по доставке, мин, не более	15

В качестве основных достоинств предлагаемого мероприятия возможно указать:

- повышение оперативности принятия управленческих решений по вопросам снабжения филиалов, которые занимают существенную долю в общем объёме управленческих решений;
- формализация подходов к разработке управленческих решений, достигаемая в процессе реализации данного мероприятия, что требует установления чётких критериев относительно параметров данного решения;
- снижение нагрузки на ЛПР Головного офиса и Филиала по вопросам снабжения, уменьшение информационного шума для данных руководителей, что будет иметь следствием повышение качества их работы.

С другой стороны, в качестве недостатков данного мероприятия возможно указать:

- необходимость доработки программного обеспечения 1С:Торговля и поддержание постоянного канала связи между подразделениями;
- после пропуска сроков отказа от поставки, управленческое решение уже нельзя будет отменить.

Следует отметить, что возможность реализации данного мероприятия обуславливается высоким уровнем детерминации условий проведения подобных управленческих решений.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для выявления наиболее эффективного решения воспользуемся методом экспертных оценок. Для этого, рассчитаем оценки альтернатив решения проблемы по критериям весомости и влияния на эффективность деятельности предприятия.

Примем в качестве критериев такие, как:

- выполнимость (возможность достижения установленной цели управленческого решения);
- будущие затраты на реализацию решения (затраты, которые будет необходимо понести для достижения цели управленческого решения);

- время на реализацию решения (требуемый временной период для достижения целей, с учётом возникновения тех или иных проблем);
- повышение уровня производительности труда работников (основной качественный показатель деятельности предприятия, оцениваемый как результат управленческого решения);
- увеличение уровня конкурентоспособности фирмы (агрегирующий параметр деятельности компании);
- эффективность управленческого решения (возможность его реализации в установленные сроки, эффективно, достижение цели, непревышение смет, повышение качественных показателей);
- наличие риска (вероятность недостижения цели управленческого решения, существенное неблагоприятное изменение внутренней среды предприятия при его реализации, прочие негативные факторы).

Расчет оценки альтернатив решения выявленных проблем представлен в таблице 16 по 5-балльной шкале (0 баллов – не существенно, 5 баллов – максимально существенно).

Таблица 17 – Экспертный метод оценки альтернатив решения проблем реализации управленческих решений в ООО Эником Невада Групп

Критерии выбора		Оценка		Взвешенная оценка	
Наименование	Вес	1	2	1	2
Выполнимость решения	0,10	5	5	0,50	0,50
Затраты на реализацию решения	0,14	5	4	0,70	0,56
Время на реализацию решения	0,12	5	4	0,60	0,48
Повышение производительности труда	0,18	3	5	0,54	0,90
Увеличение уровня конкурентоспособности	0,25	1	3	0,25	0,75
Эффективность управленческого решения	0,15	3	2	0,45	0,30
Наличие риска	0,06	5	3	0,30	0,18
Итого:	1,00	–	–	3,34	3,67

Наиболее эффективной считается та альтернатива, у которой суммарная оценка критерия будет максимальной. Она лучше всего удовлетворяет выбранным критериям. По данным таблицы можно сделать вывод, что

альтернатива № 2 более эффективна, чем остальные альтернативы, что требует её реализации.

Следует отметить, что по показателю выполнимости данные альтернативы одинаковы, по затратам на реализацию альтернатива №1 более выгодна, чем №2, также обстоят дела и по времени на реализацию решения. В то же время, по критерию производительности более эффективной является альтернатива №2. По увеличению уровня конкурентоспособности альтернатива №2 существенно более эффективна. По остальным параметрам (эффективности и риска), что, однако, не привело к тому, что альтернатива №1 стала превалировать над альтернативой №2. В результате этого, выбираем альтернативу №2.

Рабочее название проекта: разработка автоматизированного и автоматического порядка принятия решений в автоматическом режиме в рамках действующей системы документооборота ООО Эником Невада Групп.

Цель проекта согласно SMART-критериям: способствовать повышению эффективности принятия управленческих решений в компании по вопросам, которые связаны с управлением запасами.

Проведём проверку проекта на соответствие SMART-критериям (таблица 18).

Таблица 18 – Проверка соответствия проекта SMART-критериям

Критерий	Описание
Конкретность	Данный проект направлен на повышение эффективности реализации управленческих решений в компании
Измеримость	Основной критерий – повышение уровня оборота в компании, прежде всего, в части снижения объёмов запасов
Местоположение	Амурская область
Реальность	Реален, за счет средств ООО Эником Невада Групп
Временные сроки	2020 г.

Формулировка SMART-цели – к концу 2020 года обеспечить снижение рост скорости принятия решений по принятию управленческих решений относительно управления запасами, следствием чего должно стать

сокращение объёмов затрат на реализацию управленческих решений и снижение объёмов запасов.

Конечные ожидаемые результаты проекта:

- сокращение времени принятия управленческого решения по управлению запасами;
- снижение объёмов затрат на реализацию управленческих решений.

Параметры проекта представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Параметры проекта по совершенствованию принятия управленческих решений в ООО Эником Невада Групп

Параметр	Значение
Заказчик	ООО Эником Невада Групп
Участники проекта	Подразделения, обеспечивающие управление запасами
Целевая группа	Розничные точки компании
Класс проекта	Монопроект
Тип проекта	Организационно-экономический
Вид проекта	Внутренний
Длительность проекта	Краткосрочный
Масштаб проекта	Малый

Проведём PEST-анализ среды проекта (таблица 20).

Таблица 20 – PEST-анализ проекта

Р - политические факторы	Е - экономические факторы
Необходимость соответствия политики в сбыте требованиям государства	1. Конкуренция со стороны крупных федеральных сетей 2. Увеличение уровня налоговой нагрузки
S - социальные факторы	T — технологические факторы
Повышение уровня доходов населения	Рост уровня технологий в розничной торговле

Как видно из таблицы, в целом PEST-анализ указывает на то, что количество влияющих факторов макросреды относительно невелико, а их сила мала для того, чтобы препятствовать проекту.

Проведём SWOT-анализ проекта (таблица 21).

Анализ данной таблицы показывает, что в целом предложение

автоматическому принятию решений имеет по всем значимым направлениям возможности для парирования угроз и реализации возможностей, что позволяет сделать вывод о том, что решение поставленных приоритетных проблем может быть осуществлено.

Таблица 21 – SWOT-анализ проекта

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Увеличение объёмов продаж	2 Повышение спроса на товары	1 Увеличение конкуренции со стороны других торговых предприятий	2 Усиление требований к качеству услуг и товаров
Сила (S)	1 Лидерство на рынке области и региона	Увеличение скорости принятия решений	Уменьшение времени на реакцию на изменения на рынке	Быстрое принятие решений об ассортименте	Быстрый вывод с рынка товаров с низким качеством
	2 Наличие широкой сети сбыта	Принятие решений об оптимизации сети	Принятие решений об оптимизации загрузки товарами	Активизация решений по реакции на действия конкурентов	Решение по оптимизации сети
Слабость (W)	1 Значительный объём запасов	Решение о совершенствовании и сбыта	Решение по управлению ценой	Проведение мероприятий конкурентной разведки	Решение по управлению качеством
	2 Значительные транспортные издержки	Решение о выборе транспортной компании	Решение о закреплении места снабжения	Решение снижения цены	Решение о смене поставщика

Для определения общей осуществимости проекта проведём анализ рисков проекта в целом (таблица 22).

Таким образом, в целом по проекту на стадии инициации риск недостижения SMART-цели составляет 0,10 или 10 %, что позволяет отнести проект к проектам с низким уровнем риска.

Таблица 22 – Анализ рисков проекта в целом

Стадии проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
1	2	3	4
Инициация	0,05	0,20	0,01

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
Разработка	0,15	0,10	0,02
Реализация	0,50	0,10	0,05
Завершение	0,30	0,05	0,02
Итого	1,00	–	0,10

Применим проектный подход к выбранной проблеме. Дерево работ проекта в фазе инициации представлено на рисунке 23.

Список работ в фазе инициации представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Список работ в фазе инициации проекта их продолжительности

№ работы	Наименование работы	Срок, дней	№ этапа
1	Анализ (в целом)	10	
1.1	Анализ внешней среды	2	1
1.2	Анализ внутренней среды	2	2
1.3	SWOT-анализ	3	3
1.4	Анализ рисков проекта	2	4
2	Разработка системы требований, выявление проблем и целей	13	
2.1	Разработка требований	3	5
2.2	Выбор приоритетных проблем	4	
2.2.1	Выявление проблем	2	6
2.2.2	Оценка проблем	2	7
2.3	Разработка альтернативных вариантов решения проблем	5	
2.3.1	- по увеличению уровня качества	3	8
2.3.2	- по увеличению сроков безремонтного обслуживания	2	9
2.4	Получение SMART-цели	1	10
3	Утверждение концепции проекта	2	
3.1	Одобрение проекта	1	11
3.2	Приказ о начале работ	1	12
Итого		25	

На основании данной информации составим сетевой график реализации фазы инициации (рисунок 19).

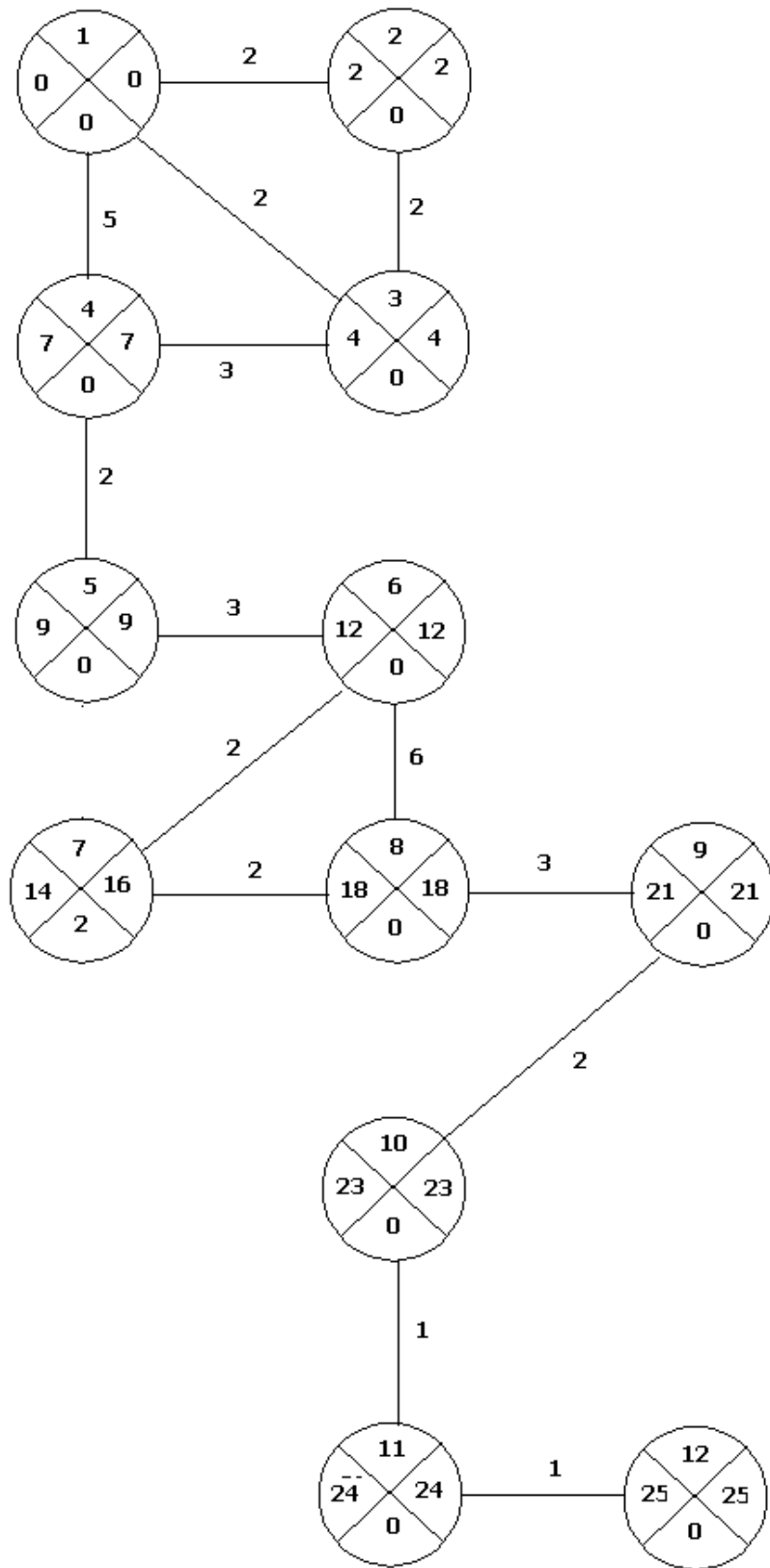


Рисунок 19 – Сетевой график фазы инициации

С целью перехода к фазе реализации проекта необходимо создание организационной структуры проекта, что представлено на рисунке 20.

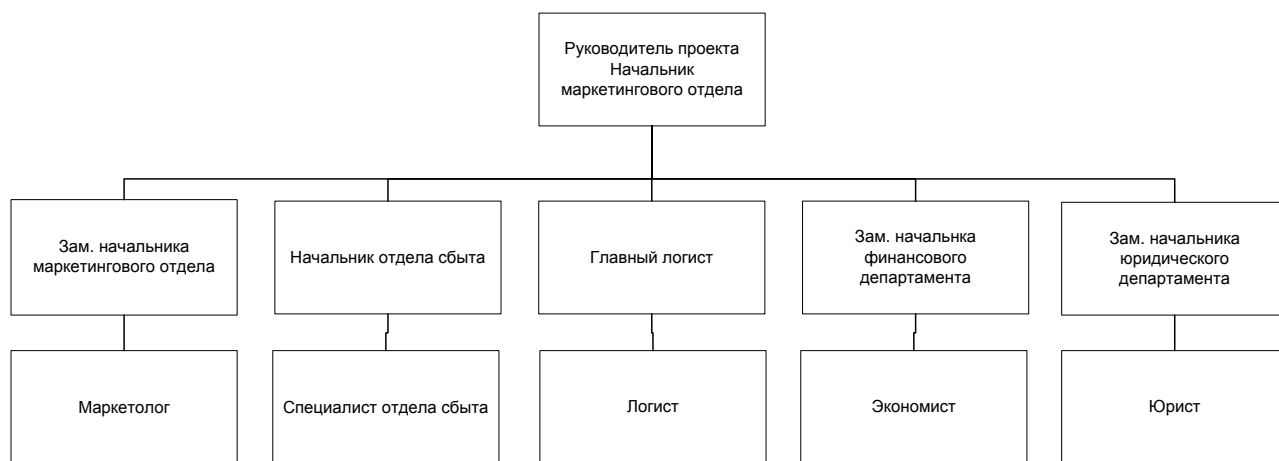


Рисунок 20 – Организационная структура команды проекта

Вид организационной структуры проекта – линейно-функциональная. Остальные характеристики представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Характеристика организационных особенностей команды проекта

Категория	Характеристика
Полномочия руководителя проекта	– согласование мероприятий с принятым планом маркетинга – координация деятельности подразделений – взаимодействие с производителем
Доля организационных ресурсов, задействованных в проекте	До 20 % от общего текущего объема функций подразделений работников организационной структуры проекта
Роль руководителя (координатора) проекта	Формирование единых подходов к реализации проекта в рамках проектной команды
Статус команды проекта	Межведомственный орган ООО Эникон Невада групп
Состав команды	РП – руководитель (координатор) проекта М1 – заместитель начальника маркетингового отдела М2 – маркетолог С1 – начальник отдела сбыта С2 – специалист отдела сбыта Л1 – главный логист Л2 – логист Ф1 – заместитель директора департамента финансов Ф2 – экономист департамента финансов Ю1 – зам. директора юридического департамента Ю2 – юрист

Общее количество занятых работников в проекте – 11 чел.

Матрица распределения административных задач между участниками проекта представлена в таблице 24.

Таблица 25 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции (работы) участника проекта	Участники проекта										
	РП	М1	М2	С1	С2	Л1	Л2	Ф1	Ф2	Ю1	Ю2
Анализ среды реализации проекта	*		*		*		*		*		*
Планирование проекта	*	*		*		*		*		*	
Реализация проекта	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Контроль эффективности	*	*		*		*		*		*	
Учет затрат на проект								*	*		
Оценка рисков	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Отчетность по проекту		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Утверждение концепции проекта	*	*		*		*		*		*	
Регламентация работы участников проекта	*	*		*		*		*		*	
Модификация проекта	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Список работ в фазе планирования с указанием длительности их реализации представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Список работ в фазе планирования проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	2	3
1	Формирование команды участников	2
2	Планирование проекта	46
2.1	Изучение проекта	12
2.1.1	Планирование целей	3
2.1.2	Планирование масштабов	3
2.1.3	Планирование требований	3
2.1.4	Планирование критериев	3
2.2	Разработка содержания проекта	8
2.2.1	Разработка конечного результата	3
2.2.2	Разработка плана проекта	3
2.2.3	Разработка бюджетов и смет	2
2.3	Планирование ресурсов	8
2.3.1	Планирование качества ресурсов	3
2.3.2	Планирование количества ресурсов	5
2.4	Структурное планирование	14
2.4.1	Декомпозиция проекта	7
2.4.2	График работ проекта	2
2.4.3	Обоснование бюджета проекта	5
2.5	Планирование системы контроля	3
2.6	Планирование системы реализации	3

1	2	3
3	Согласование плана	2
3.1	Одобрение плана	1
3.2	Переход к реализации	1
Итого		52

Сетевой график фазы планирования представлен на рисунке 21.

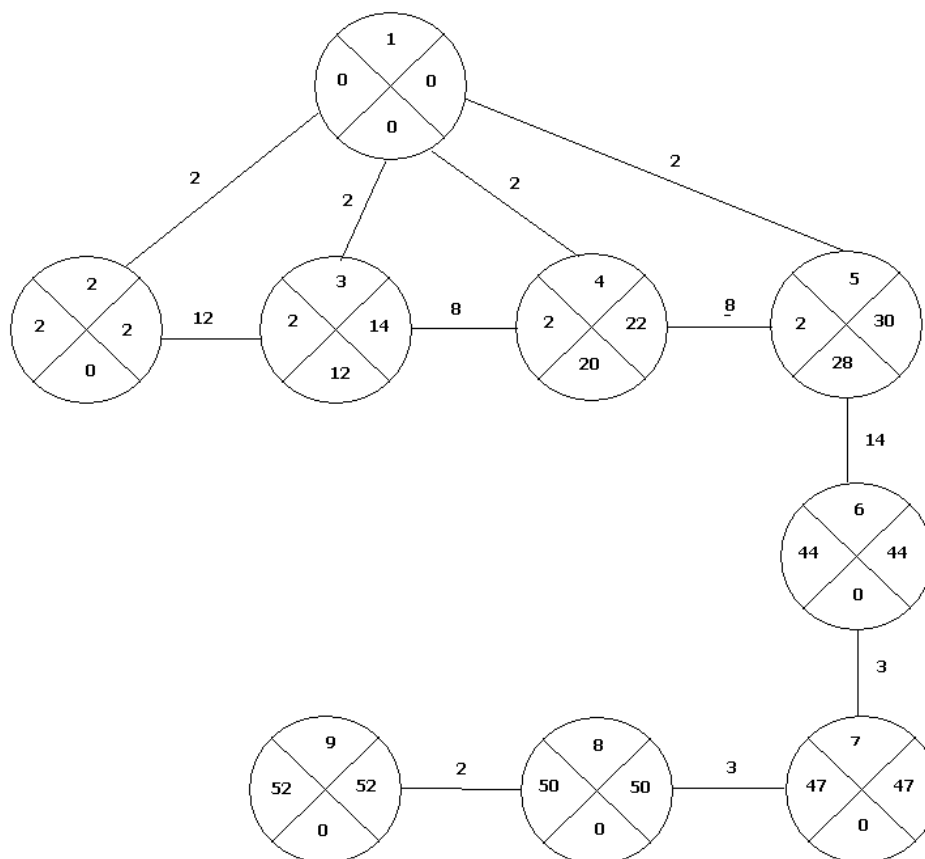


Рисунок 21 – Сетевой график фазы планирования

Так как по срокам реализации проект, очевидно, будет краткосрочным, контроль по нему может осуществляться, преимущественно, на основании контрольных точек, без привлечения постоянного мониторинга, что позволит сократить требуемый объем ресурсов, расходуемых как на реализацию контроля, так и на проект в целом.

Список работ в фазе реализации с указанием длительности их реализации представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Список работ в фазе реализации проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	Инструктаж членов команды	1
	Реализация основных работ	46
2	Создание оргструктуры проекта	30
3	Создание регламентов СЭД	15
4	Установка и настройка СЭД	1
	Контроль реализации проекта	5
5	Контроль темпов работ	1
6	Контроль сроков работ	2
7	Контроль качества работ	2
	Анализ эффективности реализации	8
8	Выявление проблем	2
9	Устранение проблем	3
10	Проверка соответствия плана и результата работ	3
Итого		60

Выходные и праздничные дни в расчет не входят.

Сетевой график представлен на рисунке 22.

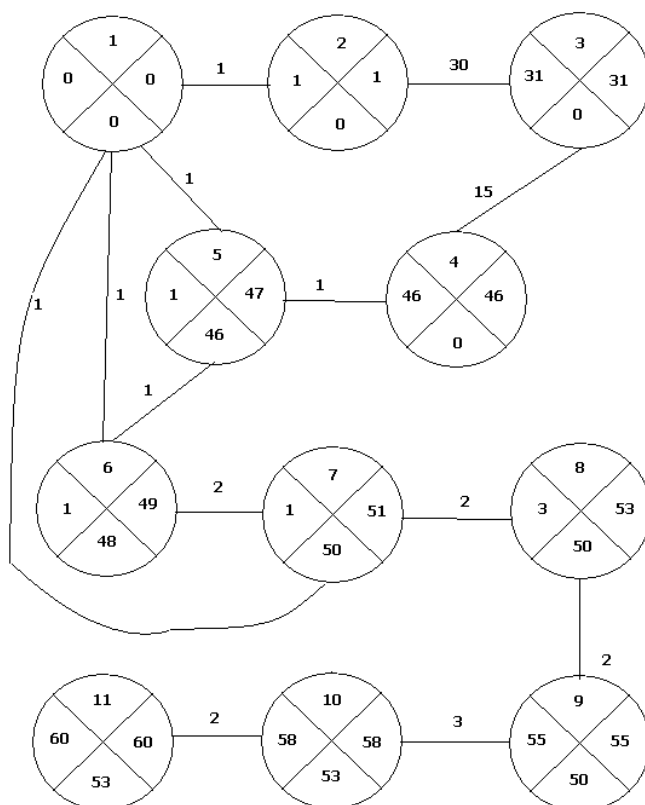


Рисунок 22 – Сетевой график стадии реализации проекта

Список работ в фазе завершения с указанием длительности их реализации

представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Список работ в фазе завершения проекта и длительности их реализации

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	Подготовка доклада о реализации проекта	3
1.1	Сбор информации	2
1.2	Формирование доклада	1
2	Подготовка необходимой отчетной документации по проекту	6
2.1	Внутренний анализ проекта	2
2.2	Обсуждение проекта документации	2
2.3	Непосредственно формирование документации	2
3	Презентация результатов проекта, обсуждение	1
4	Оценка результатов проекта	5
4.1	Проведение итогового совещания	1
4.2	Обсуждение вскрывшихся недостатков	1
4.3	Закрытие работ и проекта	1
4.4	Расформирование команды проекта	1
4.5	Регламентация деятельности по управлению сайтом	1
Итого		15

Сетевой график фазы завершения проекта представлен на рисунке 23.

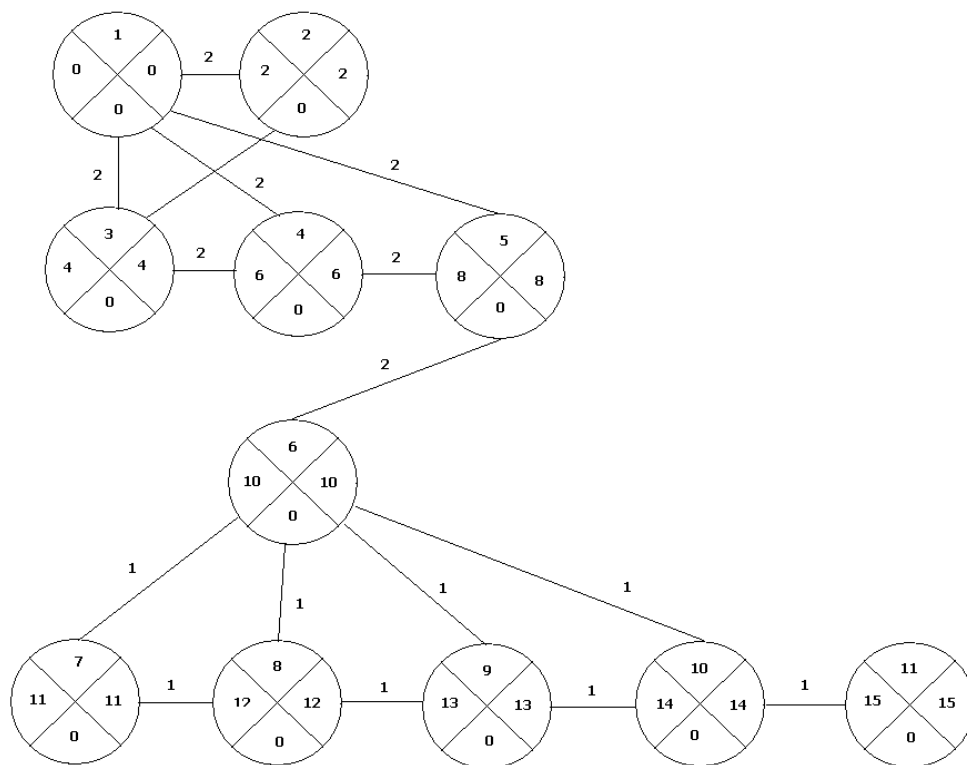


Рисунок 23 – Сетевой график фазы завершения проекта

Определим потребность проекта в ресурсах (таблица 29).

Таблица 29 – Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы					
		Материалы	Персонал	Техника	Информация	Орг. ресурсы	Прогр. обеспеч.
Инициации	1	*		*	***		**
	2	*		*	***		**
	3		**	**	***	*	
	4		***	*	***	***	*
	5		***	*	***	*	*
	6		***		***	*	
	7		***			***	
	8		***		***		
	9		***			***	
	10		*			*	
	11	*	*			*	
Планирования	1		***		***	***	
	2		**		***	***	
	3	*	**	*	**	**	***
	4	**	**	*	**		***
	5	*	**	*	**	***	***
	6		*			***	
	7		**		**	*	
	8	*	*		*	*	
	9		*			***	
Реализации	1		*			*	
	2	***	***	***		**	
	3	*	*	**	**	*	
	4	*	*	*	***	*	
	5		*			*	
	6		*		***	**	
	7		*		***	**	
	8		*		***	**	
	9		*		***	**	
	10		*		***	**	
Завершение	1	*	**	*	***	*	**
	2		*		***	**	***
	3		*		**	*	
	4				**	***	*
	5		*	*	***	***	*
	6		*	*	***	***	*
	7		*	*	***	***	*
	8		*		***	***	*
	9		*		***	***	*

Примечание: * – малая потребность в ресурсах; ** – существенная потребность в ресурсах; *** – данный ресурс критически важен для проекта и должен использоваться в максимально доступном объеме.

Для расчета затрат на проект примем следующие уровни выплаты участникам проекта с учетом страховых взносов (таблица 30).

Таблица 30 – Затраты на проект с учетом страховых взносов по команде проекта

Участник проекта	Кол-во	Сумма на 1 участника в месяц, тыс. руб.	Всего затрат в год, с учетом 15 % загрузки проектом, тыс. руб.
Руководитель проекта	1	100	210
Заместители руководителей отделов (подразделений проекта)	5	70	612
Сотрудники отделов (подразделений проекта)	5	50	438
Итого	11	–	1260

Расчет стоимости и распределение суммы взносов по источникам проекта представлено в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам

Ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.
Человеческие									
Проектная команда	11	–	1260	11	–	1260	–	–	–
Материально-технические									
Основные средства	–	–	350	–	–	–	–	–	350
Технологические									
Проектная документация	–	–	200	–	–	–	–	–	200
Итого по проекту	11	–	1810	11	–	1260	–	–	550

Дадим оценку потенциальных выгод от реализации данного мероприятия. Они будут выражаться в снижении времени оборота запасов за счёт повышения оперативности принятия решений по ним.

Для оценки времени сокращения оборота запасов, выделим направления и экспертно определим по ним снижение временных затрат (таблица 32).

Таблица 32 – Ожидаемое сокращение временных затрат при реализации мероприятия по внедрению автоматических управленческих решений

Работа	Срок сокращения, дней
Анализ запасов и ассортимента	0,60
Составление заявки	0,40
Согласование заявки	0,60
Пересылка заявки	0,15
Корректировка заявки (в среднем)	0,20
Итого	1,95

По итогам конца периода длительность оборота запасов в ООО Эником Невада Групп составила 59,3 дня. Исходя из снижения длительности оборота запасов в компании при использовании подобного подхода, целевой срок оборота запасов составит:

$$CO3 = 59,30 - 1,95 = 57,35 \text{ дня.}$$

Соответственно, коэффициент оборота запасов при данном сроке оборота, составит:

$$KO = \frac{360}{CO3} = \frac{360}{57,35} = 6,28 \text{ об.}$$

Отсюда, требуемый объём запасов при такой скорости оборота составит:

$$З = \frac{B}{KO} = \frac{5662,7}{6,28} = 901,7 \text{ млн. руб.}$$

По итогам периода объём средств ООО Эником Невада Групп в запасах составил 932,8 млн. руб. Отсюда, сокращение объёма запасов при реализации данного мероприятия в компании составит:

$$\Delta З = 932,8 - 901,7 = 31,1 \text{ млн. руб.}$$

По данным Банка России, размер ключевой ставки, посредством которой определяется стоимость денег в экономике, составляет на сегодняшний день

7,75 % годовых.²⁵

Принимая, что экономия данного объёма будет произведена в течение года, следовательно, данные средства будут возможным использовать, альтернативные доходы будут получены в размере:

$$\text{Э} = 7,75 \% \times 31,1 = 2,410 \text{ млн. руб. или } 2410 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом необходимых ресурсов выгода предприятия от данного мероприятия составит:

$$B = 2410 - 1810 = 600 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, возможно сокращение затрат ООО Эником Невада Групп на разработку и реализацию управленческих решений на 600 тыс. руб. с учётом того, что объём сокращения запасов составит 31,1 млн. руб.

Результаты расчётов сведём в таблицу 33.

Таблица 33 – Основные показатели эффекта от реализации предлагаемого мероприятия по использованию формирования управленческих решений в автоматическом порядке

Показатель	Значение
Наименование мероприятия	Принятие управленческих решений в автоматическом режиме по отдельным вопросам
Срок реализации мероприятия, дней	
– минимальный	67
– максимальный	142
Затраты ресурсов, тыс. руб.	1810
Дополнительные доходы, тыс. руб.	2410
Эффект, тыс. руб.	600
Снижение объёма запасов, млн. руб.	31,1
Уменьшение срока оборота запасов за счёт реализации мероприятия, дней	1,95

Сравнение ситуации до и после реализации решения представлено в таблице 34.

²⁵ Банк России. Официальный сайт [Электронный источник]. – URL: www.cbr.ru. – (дата обращения: 01.05.2019).

Таблица 34 – Оценка качества предложенного управленческого решения по приёму комментариев

Критерий оценки	Хар-ка исходного состояния	Оценка, балл	Прогноз ожидаемого состояния	Оценка, балл
Скорость	Средняя, определяется разработчиком	3	Высокая, реализуется автоматически	5
Оптимальность	Определяется квалификацией разработчика	3	Определяется по общим правилам	4
Эффективность	Средняя, исходя из квалификации разработчика	3	Высокая, за счёт контроля нескольких специалистов	5
Учёт влияния УР на связанные подразделения	Учитываются только для непосредственно связанных подразделений	2	Учитывается для большого количества подразделений	4
Наличие уточняющих документов к УР	Требуется	2	Нет, непосредственно исполняется	5
Возможность улучшения в процессе исполнения	Ограничена	2	Вероятна	4
Итого	–	15	–	27
Среднее	–	2,50	–	4,50

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что предлагаемое решение приведёт к существенному увеличению эффективности деятельности компании, что благотворно скажется на её конкурентоспособности.

По итогам проведённого в главе 3 исследования можно сформулировать следующие выводы:

1) В качестве основных недостатков деятельности компании в части эффективности и качества управленческих решений выступают высокий уровень централизации разработки управленческих решений, наличие тенденции к увеличению сроков разработки управленческих решений, увеличение сложности разработки управленческих решений в условиях роста сети компании, а также концентрация управленческих решений в отдельных областях.

2) В качестве мероприятий, нацеленных на повышение уровня эффективности управленческих решений, предлагаются такие, как обеспечение

возможности запроса комментариев для наиболее сложных управленческих решений, находящихся в стадии разработки а также принятие управленческих решений в автоматическом режиме по отдельным вопросам, в частности – по вопросам управления запасами в филиалах компании. Первое мероприятие направлено на то, чтобы использовать знания и инициативу лиц, имеющих компетенции в сложных управленческих решениях, требующих обсуждения. Реализация данного мероприятия предполагается с использованием системы электронного документооборота, результатом будет являться набор предложений относительно управленческого решения, что позволит повысить его объективность и применимость на практике. Однако, ключевым условием реализации данного мероприятия будет соблюдение протокола такого управленческого решения. Второе мероприятие предполагает снижение нагрузки на ЛПР при принятии управленческих решений по снабжению филиалов компании товарами. Предполагается, что управленческие решения будут генерироваться в автоматическом режиме, а ЛПР в Филиале и Головном офисе будут лишь контролировать их формирование и исполнение. Результатом этого станет возможность снижения нагрузки на данных ЛПР, повышение количества времени у них на принятие нестандартных управленческих решений.

3) Проведённый анализ предлагаемых мероприятий позволил выбрать для реализации мероприятие по использованию автоматически генерируемых управленческих решений с учётом рассмотрения различных аспектов. Проведённое исследование с использованием проектного подхода показало, что срок реализации данного управленческого решения возможно сократить со 142 до 67 дней, затраты ресурсов на его реализацию составят 1,8 млн. руб. при дополнительных доходах в размере 2,4 млн. руб., сумма эффекта составит 0,6 млн. руб. Кроме того, в качестве положительного эффекта от реализации данного мероприятия будет выступать снижение объёмов запасов ООО Эником Невада Групп на 31,1 млн. руб. Сокращение сроков оборота запасов составит 1,95 дня за счёт уменьшения сроков принятия и реализации управленческого решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение является волевым актом, зафиксированном на бумажном или любом другом носителе, посредством которого осуществляется процесс изменения в организации, который выбран на основании анализа альтернатив, и в отношении которого выделены необходимые ресурсы для его реализации на практике. Управленческое решение как процесс имеет сложную, многоэтапную конструкцию, посредством которой осуществляется достижение целей, установленных для него, а также эффективность данного решения.

Качество управленческого решения состоит в соответствии его установленным целям, степени удовлетворения достижения данных целей критериям, устанавливаемым лицом, которое заинтересовано в его реализации. Качество решения обуславливается его научной обоснованностью, системностью, своевременностью, а также рядом других факторов. Среди них выделяют как субъективные, так и объективные факторы. Субъективные факторы в значительной степени определяются личными качествами лиц, участвующих в процессе разработки и реализации, объективные – параметрами внешней и внутренней среды.

Зарубежная практика разработки и реализации управленческих решений сформировала три подхода – азиатский, ориентированный на групповой подход, европейский, предполагающий наибольшую эффективность в рутинных условиях, а также американский, основной характеристикой которого является нацеленность на инновационность решений. При этом, для всех трёх моделей характерно использование консультаций или прямого участия низовых работников в разработке и реализации решений, что позволяет повысить уровень их объективности и реализуемости. На высшем уровне управления получили две модели разработки и реализации – одно- и двухзвенная модель. Отличием двухзвенной модели является формирование надзорного совета, посредством которого осуществляется контрольно-надзорная деятельность в отношении управленческих решений, осуществляемых исполнительным

органом. Получил существенное распространение институт независимых директоров, посредством которых появляется возможность у исполнительных органов снизить субъективизм в управленческих решениях, повысить их объективность, оценить их значимые аспекты независимым лицом.

Рассматриваемое предприятие ориентируется на торговлю как отрасль деятельности, в результате чего рост потребительской уверенности приводит к быстрому росту масштабов деятельности предприятия, следствием чего стал рост выручки с 1,1 млрд. руб. до 5,7 млрд. руб., а также активов с 4,3 до 13,1 млрд. руб. Предприятие в своей деятельности опирается на реализацию товаров конечным потребителям в супер- и гипермаркетах.

Наблюдается средний уровень благоприятствования внешней среды деятельности компании, ввиду общего роста оборотов розничного рынка. При этом, сила отрицательных факторов влияния внешней среды на деятельность фирмы существенно меньше, нежели чем положительных. Внутренняя среда компании также благоприятна для неё, однако, быстрый рост масштабов деятельности и её качественное изменение привели к снижению оборачиваемости дебиторской задолженности с 1,41 до 0,91 об., а также к росту продолжительности операционного цикла с 440,3 до 453,2 дня. Несмотря на это прочих отрицательных факторов во влиянии внутренней среды на деятельность компании не выявлено.

Основным фактором, влияющим на управленческие решения в компании, является рост масштабов её деятельности, что выражается в росте длительности разработки и повышении сложности управленческих решений, в том числе, ввиду необходимости тиражирования данных решений на подразделения компании. Более 90 % всего количества принятых управленческих решений должны реализовываться немедленно, при том, что наблюдается рост средней длительности разработки управленческого решения с 4,71 до 5,97 дня, а продолжительность одной итерации составляет около трёх дней. Рост масштабов деятельности фирмы формирует условия для увеличения доли решений, которые были отменены или отозваны, что, в свою очередь,

подразумевает необходимость реализации мероприятий, направленных на совершенствование процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в компании.

В качестве основных недостатков деятельности компании в части эффективности и качества управленческих решений выступают высокий уровень централизации разработки управленческих решений, наличие тенденции к увеличению сроков разработки управленческих решений, увеличение сложности разработки управленческих решений в условиях роста сети компании, а также концентрация управленческих решений в отдельных областях.

В качестве мероприятий, нацеленных на повышение уровня эффективности управленческих решений, предлагаются такие, как обеспечение возможности запроса комментариев для наиболее сложных управленческих решений, находящихся в стадии разработки а также принятие управленческих решений в автоматическом режиме по отдельным вопросам, в частности – по вопросам управления запасами в филиалах компании. Первое мероприятие направлено на то, чтобы использовать знания и инициативу лиц, имеющих компетенции в сложных управленческих решениях, требующих обсуждения. Реализация данного мероприятия предполагается с использованием системы электронного документооборота, результатом будет являться набор предложений относительно управленческого решения, что позволит повысить его объективность и применимость на практике. Однако, ключевым условием реализации данного мероприятия будет соблюдение протокола такого управленческого решения. Второе мероприятие предполагает снижение нагрузки на ЛПР при принятии управленческих решений по снабжению филиалов компании товарами. Предполагается, что управленческие решения будут генерироваться в автоматическом режиме, а ЛПР в Филиале и Головном офисе будут лишь контролировать их формирование и исполнение. Результатом этого станет возможность снижения нагрузки на данных ЛПР, повышение количества времени у них на принятие нестандартных

управленческих решений.

Проведённый анализ предлагаемых мероприятий позволил выбрать для реализации мероприятие по использованию автоматически генерируемых управленческих решений с учётом рассмотрения различных аспектов. Проведённое исследование с использованием проектного подхода показало, что срок реализации данного управленческого решения возможно сократить со 142 до 67 дней, затраты ресурсов на его реализацию составят 1,8 млн. руб. при дополнительных доходах в размере 2,4 млн. руб., сумма эффекта составит 0,6 млн. руб. Кроме того, в качестве положительного эффекта от реализации данного мероприятия будет выступать снижение объёмов запасов ООО Эником Невада Групп на 31,1 млн. руб. Сокращение сроков оборота запасов составит 1,95 дня за счёт уменьшения сроков принятия и реализации управленческого решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреев, И. Критерии конкурентоспособности однородных услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 2017 – №1. – С. 35-40.
- 2 Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2014. – 128 с.
- 3 Афоничкин, А.П. Управленческие решения в экономических системах / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – М.: Питер, 2018 – 480 с.
- 4 Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 384 с.
- 5 Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / Р.Баттрик. – М.: Питер, 2018. – 416 с.
- 6 Башкатова, Ю.И. Управленческие решения / Ю.И. Башкатова. – М.: ЕАОИ, 2018. – 240 с.
- 7 Белоганов, В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности / В.А. Белоганов // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 681-691.
- 8 Бирман, Л.А. Управленческие решения / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2018. – 208 с.
- 9 Векессер, С.Р. Механизм выработки управленческих решений в вертикально интегрированной нефтяной компании ОАО «Сургутнефтегаз» / С.Р. Векессер // Инновационная экономика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук, 2017. – С. 20-23.
- 10 Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор: Учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козырев, Э. Н. Кузьбожев; под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2015. – 352 с.
- 11 Владыкин, А.А. Стратегическое планирование как основной элемент инновационного механизма управления изменениями на предприятии в ходе реализации проекта при выборе управленческих решений / А.А. Владыкина //

Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 133-147.

12 Глазова, М.В. Оценка эффективности зарубежных практик разработки и принятия управленческих решений / М.В. Глазова // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – №4-1. – С. 67-70.

13 Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2015. – 256 с.

14 Зуев, Ю.Ю. Основы создания конкурентоспособной техники и выработки эффективных решений / Ю.Ю. Зуев. – М.: МЭИ, 2018. – 408 с.

15 Игольников, Г.Н. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г. Н. Игольников, Е.А. Патрушев // Российский экономический журнал. – 2018. – № 11. – С. 108-111.

16 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2017. – 320 с.

17 Карданская, Н.Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 480 с.

18 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2017. – 284 с.

19 Кожаринов, А.В. Деятельность совета директоров в зарубежной практике / А.В. Кожаринов // Научные записки молодых исследователей. – 2015. – №1. – С. 56-60.

20 Кониная, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кониная. – М.: Проспект, 2016. – 368 с.

21 Кузнецов, Л.А. Разработка управленческого решения / Л.А. Кузнецов. – Челябинск: Челябинский гос. университет, 2018. – 256 с.

22 Кузнецова, Н. В. Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода / Н.В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 425-433.

- 23 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2018. – 589 с.
- 24 Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2017. – 448 с.
- 25 Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М.С. Леонтьева // Молодой ученый. – 2014. – №14. – С. 168-170.
- 26 Литвак, Б.Г. Управленческое решение: Учебник./ Б.Г. Литвак – М., ТАНДЕМ, 2017. – 440 с.
- 27 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2018. – 224 с.
- 28 Нарижняк, М.О. Сущность управленческого решения / М.О. Нарижняк // Молодой ученый. – 2015. – №8. – С. 587-591.
- 29 Нечаева, О.А. Актуальность проблемы принятия управленческих решений в педагогической науке и практике / О.А. Нечаева // Молодой ученый. – 2017. – №22. – С. 185-187.
- 30 Опрышко, Ю.И. Методы решения управленческих проблем и реализация функций в инновационном менеджменте / Ю.И. Опрышко, М.А. Баранникова, С.А. Арутюнян, С.Н. Гончарова // Молодой ученый. – 2016. – №30. – С. 237-240.
- 31 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2017. – 120 с.
- 32 Пирогова, Е.В. Управленческие решения / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: Изд-во УГУ, 2018. – 256 с.
- 33 Попов, Е. Услуги и рынок / Е. Попов // Российский экономический журнал. – 2018. – № 6 – С. 43-49.
- 34 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2018. – 496 с.
- 35 Просветов, Г.И. Управленческие решения. Задачи и решения. / Г.И. Просветов, М.: Альфа-Пресс, 2017. – 320 с.

- 36 Ременников, В.Б. Управленческие решения / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 144 с.
- 37 Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.: РЭ, 2018. – 1024 с.
- 38 Рыночная экономика: Словарь / под общ. Ред. Г.Я.Кипермана – М.: Республика, 2018. – 524 с.
- 39 Рыцев, А.И. Обзор современных проблем в принятии управленческих решений: социально-ориентированный аспект / А.И. Рыцев // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 613-617.
- 40 Сажнева, С.В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России / С.В. Сажнева // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №25. – С. 57-60.
- 41 Салихов, Ф.Н. Понятие и сущность управленческих решений / Ф.Н. Салихов // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №17. – С. 112-113.
- 42 Самохин, С.В. Принятие управленческих решений в условиях кризиса / С.В. Самохин // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). – Казань: Молодой ученый, 2017. – С. 102-105.
- 43 Сапронов, М.И. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения / М.И. Сапронов, П.В. Думчин // Молодой ученый. – 2017. – №2. – С. 502-504.
- 44 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М., «ЮНИТИ-ДАНА», 2015. – 232 с.
- 45 Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России / И.А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 170 с.
- 46 Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА, 2017. – 344 с.
- 47 Федотенков, Д. Г. Управленческие решения в логистике снабжения /

Д.Г. Федотенков // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 197-202.

48 Шеметов, П.В. Управленческие решения. Технология, методы, инструменты / П. В. Шеметов, В. В. Радионов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2018. – 400 с.

49 Шустрова, П.В. Учетно-аналитическое обеспечение принятия стратегического управленческого решения / П.В. Шустрова // Молодой ученый. – 2014. – №4.2. – С. 154-157.

50 Юкаева, В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 384 с.

