

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

«07» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию
производственной деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Исполнитель
студент группы 472 - зб

[Подпись] 05.06.2019
(подпись, дата)

И.М. Илюшкин

Руководитель
доцент, к.т.н.

[Подпись] 05.06.2019
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

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

[Подпись] 05.06.2019
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

[Подпись] 05.06.2019
(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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.Васильева А.В. Васильева

подпись

И.О. Фамилия

«27» 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Илюшкина Ивана Михайловича

1. Тема бакалаврской работы Разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

(утверждено приказом от 20.06.2019 № 1100-У/С)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019

3. Исходные данные к бакалаврской работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические аспекты разработки управленческих решений по совершенствованию производственной деятельности предприятия; 2) Анализ производственной деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»; 3) Разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Организационная структура АО «Молочный комбинат Благовещенский».

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

7. Дата выдачи задания 27.05.2019

Руководитель бакалаврской работы Рыбакова Лина Васильевна доцент к.т.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 27.05.2019

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 стр., 24 таблицы, 10 рисунков, 50 источник, 1 приложение

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Целью написания бакалаврской работы является разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ».

Задачи бакалаврской работы:

- 1) изучение теоретических аспектов разработки управленческих решений по совершенствованию производственной деятельности предприятия;
- 2) проведение анализа производственной деятельности предприятия;
- 3) разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Объектом исследования является акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты разработки управленческих решений по совершенствованию производственной деятельности предприятия	7
1.1 Сущность и характерные особенности управленческих решений	7
1.2 Алгоритм и методы разработки управленческих решений	11
1.3 Производственная деятельность предприятия как объект принятия управленческих решений	14
2 Анализ производственной деятельности АО «МКБ»	19
2.1 Анализ внешней среды	19
2.2 Анализ внутренней среды	25
2.3 Оценка эффективности деятельности	35
3 Разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ»	41
3.1 Обоснование целесообразности разработки управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности	41
3.2 Механизм реализации принятого управленческого решения	48
3.3 Оценка эффективности реализации разработанного управленческого решения	58
Заключение	63
Библиографический список	66
Приложение А Организационная структура АО «МКБ»	70

ВВЕДЕНИЕ

Успешность функционирования любого предприятия, в большинстве случаев, зависит от эффективности управления, а также принятия управленческих решений. Зная особенности процесса принятия управленческих решений, руководитель обладает возможностью принять наиболее правильное и приемлемое решение в возникшей ситуации.

Принятие управленческих решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Решение предприятием любых задач требует выстраивания рационального взаимодействия между его звеньями и построения целостного процесса управления для достижения поставленных целей. Выбор лучшей из альтернатив существует, когда проблема имеет несколько решений.

Ведь начиная с умения сформулировать проблему начинается ее решение, а затем необходимо поставить задачи, выбрать способы и найти информацию для ее решения, проанализировать условия, устанавливать причинно-следственные связи, синтезировать новые знания и доказать свои суждения». Необходимо провести анализ имеющихся альтернатив с помощью финансовых, бухгалтерских и статических инструментов.

Назначение управления в том, чтобы достичь цели, которые ставит перед собой организация. Поэтому, от правильности управления зависит, насколько полно и с какими затратами организация реализует свои цели. Это важное условие выживания предприятия при наличии жесткой конкуренции в современной рыночной системе.

В более широком плане управленческое решение является результатом решения проблемы на соответствующем уровне, что экономически и социально оправдано.

Лицо, принимающее решение, может использовать имеющуюся у него информацию, свои собственные оценки и опыт для определения своих

предположений о вероятности определенных внешних условий, в которых находится компания, и для оценки эффективности каждой выбранной стратегии развития во внешних условиях.

Если степень неопределенности очень высока, лицо, принимающее решения, не делает предположений о вероятности различных внешних событий или не учитывает эти вероятности или не рассматривает их одинаково, что практически одинаково. В этом случае при принятии разных решений используются разные критерии, разработанные в международной практике.

Целью написания бакалаврской работы является разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ».

Задачи бакалаврской работы:

- 1) изучение теоретических аспектов разработки управленческих решений по совершенствованию производственной деятельности предприятия;
- 2) проведение анализа производственной деятельности предприятия;
- 3) разработка управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Объектом исследования является акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский».

Информационной базой теоретической части бакалаврской работы являются нормативно-правовые акты РФ, учебные пособия и статьи по производственной деятельности предприятий. Информационной базой практической части бакалаврской работы являются данные финансовой отчетности предприятия, учредительные документы.

При написании работы использовались следующие методы научного познания: табличный, балансовый, сравнения, наблюдения, определения абсолютных и относительных величин, синтеза, группировки, научной абстракции и моделирования, метод моделирования, экспертные методы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «МКБ»

1.1 Сущность и характерные особенности управленческих решений

Обзор функционирования международного сообщества в последние годы, а также данные экономических периодических изданий показывают, что неэффективные управленческие решения принимаются достаточно часто и их последствия имеют все более значительных характер. Принимая это во внимание, предприятия должны быть в состоянии адаптироваться к условиям, созданными факторами окружающей среды, а внутренние контролируемые факторы предназначены для определения возможности развития организации.

В этом контексте роль управленческих решений является крайне важной. В современных условиях предприятие повышает свою чувствительность к принятию решений в области управления, поскольку рациональные, эффективные, своевременные и сбалансированные решения могут стать отправной точкой для развития организации. В таких условиях возникают риски и, следовательно, возникает высокая степень ответственности за принятие управленческих решений. Самое важное в принятии управленческого решения - это добиться оптимального стратегического будущего организации в сложных и неблагоприятных условиях и открыть перспективы для дальнейшего развития предприятия.

Каждое управленческое решение в современных условиях должно приниматься на основе определенных допущений в отношении различных факторов риска, которые необходимо учитывать и оптимизировать, что позволит принимать эффективные решения с меньшими ресурсами и большей вероятностью их удачной реализации.

Для внедрения успешного управления компанией необходимо создать такую систему управления, которая бы обеспечивала раннее выявление наиболее рискованных бизнес-операций. Руководство компании должно предоставлять всю необходимую информацию и способствовать увеличению

эффективности функционирования существующей системы управления компанией.

Кроме того, процесс разработки и принятия решений связан с необходимостью анализа существующих рисков, а также осуществлением мероприятий по предотвращению и ограничению рисков или уменьшению степени их влияния.

Представляется, что именно тот факт, что, несмотря на существующие проблемы, сценариев развития организации неисчерпаемое множество. Одно из главных условий для этого наиболее эффективное использование человеческого капитала.

Проблема принятия правильных, своевременных, а главное - целесообразных управленческих решений всегда занимала главное место в процессе управления и ведения хозяйства. Эти решения не всегда выбраны по критерию максимальной результативности, иногда их оптимальность, в соответствии с заданными параметрами, приводит к значительно лучшим результатам. Так, Ю.Б. Королёв, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова предложили следующее определение понятия «управленческое решение»: это результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств её решения в соответствии с целями менеджмента. А.К. Семенов и В.И. Набоков придерживаются мнения, что управленческое решение - это нахождение определённого варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и её конечный результат.

Качество управленческого решения - это степень соответствия совокупности параметров решения общей стратегии развития предприятия и сложившейся проблемной ситуации при общей реальности его реализации.

Д. Дерлоу в своих разработках приходит к интересному выводу: «На самом деле, принятие решений - это не наука. Эффективные руководители это понимают и пытаются сбалансировать многочисленные факторы, среди которых можно назвать потребность в надёжных фактах, добросовестном

анализе, в моральных и этических оценках. Рассматривать процесс принятия решений как строгую дисциплину означает выпустить изящество искусства. Здесь следует учитывать логику, интуицию и опыт, как три стороны». Его модель принятия решений содержит три составляющие:

1) Логика - процесс, создающий новые знания из уже установленных. Кстати, математические методы могут применяться для представления и анализа формальной логики, в проектировании логических схем и программ.

2) Интуиция (лат. - созерцание, внимательно смотрю, обращаю внимание) - способность человека в некоторых случаях бессознательно, чувством улавливать истину, предусматривать то, опираясь на предыдущий опыт, знания, проницательность, догадка, предчувствие, шестое чувство.

3) Опыт - отражение в сознании законов объективного мира и общественной жизни, полученное в результате активного практического познания. Совокупность практически усвоенных знаний, навыков, знание жизни, основанное на пережитом, испытанном.

Стратегические (перспективные) - это решения, которые имеют достаточно большое значение для будущего развития организации и определяют направление специализации, объём производства продукции, кадровую и техническую политику предприятия, перспективы экономического и социального развития трудового коллектива, устанавливают взаимодействие подразделений. Эти решения принимаются руководством организации после всестороннего анализа соответствующей информации.

Инертные решения характеризуются большой обоснованностью, типичностью и однозначностью принятия, то есть не носят особой оригинальности, новаторства или радикальных изменений.

Адаптивность - это врождённая и приобретённая способность к адаптации, то есть приспособлению к всей многогранности жизни при любых условиях. Такие решения основываются на инстинктах, чувствах, эмоциях, темпераменте и способностях.

Рисковое решение сопровождается большой вероятностью отклонения

полученного результата от ожидаемого, то есть характеризуется неуверенностью, неопределённостью и случайностью.

Сбалансированные решения характеризуются присутствием логики, приобретённым опытом и интуицией. Основанные на выдвижении гипотез, их дальнейшей проверки и соблюдении общей идеи.

Выбор метода принятия управленческого решения определяется объёмом, достоверностью и оценкой информации, характеризующей проблемную ситуацию. Эти условия информационного обеспечения является основанием для применения в процессе принятия решения: реактивного реагирования, аналогового, исследовательского и интуитивного.

Основные методы принятия управленческих решений в менеджменте:

1) моделирование (отдельным видом можно считать оптимизационное моделирование, помогает выбрать вариант среди аналогов по определённым критериям);

2) мониторинг результатов;

3) ориентация на достижение определённых целей;

4) анализ силового поля, оценивает жизнеспособность проекта путём сравнения силы «за» и «против»;

5) Maximin и Maximax, что сводится к нахождению экономического оптимума путём ранжирования (по возможности) «хороших» и «плохих» альтернатив и выбора лучшего;

6) лексикографический подход предполагает последовательный процесс устранения «помех», который длится до момента появления уникальной идеи или полного решения предварительно упорядоченных по важности проблем;

7) древо принятия решений применяется при наличии нескольких критериев и представляет собой структуру, связывающую различные решения согласно их возможным последствиям; является наглядным графическим методом в случае ограниченного количества вариантов;

8) групповая интуиция, метод становится возможным при наличии

регулярных встреч менеджеров определённых уровней для обмена информацией, идеями, опытом; опирается на доверие, возникающее между знакомыми лицами, даёт им возможность чувствовать себя комфортно и вести себя менее формально, активнее привлекаться к дискуссии, отстаивать противоположные мнения.

1.2 Алгоритм и методы разработки управленческих решений

Управленческая деятельность в любой социально-экономической системе реализуется посредством совокупности управленческих процессов, а именно целенаправленных решений и действий и состоит из последовательности определенных мероприятий (рисунок 1).

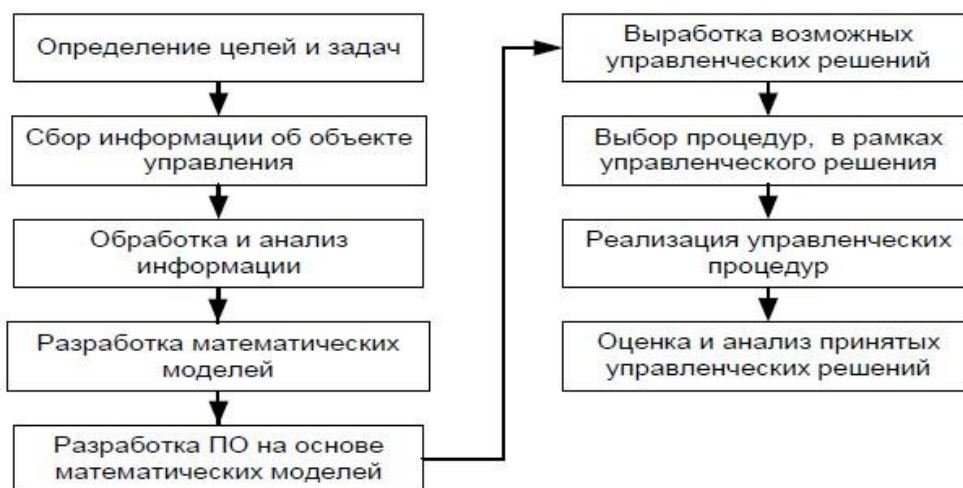


Рисунок 1 - Структурная схема алгоритма выработки управленческих решений

Определение целей и задач осуществляется посредством комплексного изучения управляемой социально-экономической системы, как совокупности показателей материальной обеспеченности, технического и технологического уровня, обеспеченности высококвалифицированными кадрами и финансовыми ресурсами, временного фактора, имеющегося научного задела в области функционирования системы. Комплексный анализ данных позволяет выявлять существующие проблемы, исходя из которых, определяются цели и задачи. Процесс сбора информации об объекте управления должен быть контролируемым и управляемым для обеспечения достоверности, достаточности и полноты информации. Для обработки полученной информации

и ее формализации используют ЭВМ со специализированным программным обеспечением. Анализ информации включает, как качественную оценку с помощью логических методов (анализ, синтез, аналогия, сравнение и т.д.), так и количественные методы (корреляционный и факторный анализ, статистические таблицы и т.д.).

Остановимся на некоторых признаках классификации методов принятия управленческих решений:

- *по степени формализации* (неформальные (эвристические) методы – базируются на опыте и интуиции лица, принимающего решение; формальные (количественные) методы – используют математические алгоритмы и компьютерные программы принятия оптимальных решений). Формальные методы (математическая статистика, методы оптимизация, теория игр, имитационное моделирование, математическое программирование, теория массового обслуживания, нечеткая математика и другие);

- *по числу участников* (методы индивидуального принятия решений – лицо, принимающее решение, самостоятельно выполняет основные этапы подготовки и самостоятельно принимает управленческое решение; коллективные методы – используются в ситуациях, когда лицо, принимающее решение, не готово принять на себя ответственность за решение в силу недостатка необходимых специальных знаний или высокой значимости принимаемого решения). Бывают также ситуации, когда для принятия общественно-значимых решений специально регламентируется использование коллективных методов для того, чтобы избежать рисков, которые связаны с заинтересованностью и субъективизмом лица, принимающего решение.

К основным группам таких методов относятся методы экспертных оценок и методы голосования;

- *по способу принятия решения* (стандартные методы – это те методы, которые имеют хорошую теоретическую проработку, прошли апробацию на практике и многократно использовались лицом, принимающим решение, для принятия некоторого класса решений. Во многих случаях есть

детальный регламент, который подробно расписывает процедуру подготовки и принятия таких решений. К нестандартным относятся методы, которые используются для решения новых, нетипичных и уникальных задач. К ним также относятся методы, которые имеют теоретическое обоснование, однако, еще недостаточно проверены на практике.

С точки зрения объема и характера используемой информации выделяют методы принятия решений:

- в условиях определенности – детерминированные алгоритмы и математические модели;
- в условиях риска – методы, которые основаны на применении математической статистики и теории вероятности;
- в условиях неопределенности – методы, основанные на применении теории нечетких множеств, минимаксных, максиминных и других подобных моделей.

Используемые процедуры принятия решения:

- алгоритмические методы – задается последовательность действий, которую надо выполнить для того, чтобы получить решение;
- расчетно-аналитические методы – они предполагают выполнение некоторых расчетов с использованием известных аналитических зависимостей, выходных переменных от управляющих воздействий;
- методы моделирования – здесь используются математические и компьютерные модели, которые дают возможность определить влияние основных факторов на интересующие показатели;
- методы натуральных экспериментов – предполагается выполнение экспериментов на макетах, опытных установках, и по результатам этих экспериментов выявляется влияние основных факторов на те показатели, которые интересуют лицо, принимающего решение;
- методы наблюдения – в этом случае устанавливаются некоторые зависимости по результатам наблюдения; - другие группы методов.

По рассматриваемым этапам подготовки решения выделяют:

- методы, используемые для диагностики проблемы и формулирования ограничений;
- методы формулирования альтернатив;
- методы оценивания альтернатив;
- методы выбора альтернатив, реализации решений и оценивания результатов.

Таким образом, представленная в статье палитра методов принятия управленческих решений позволяет выбирать соответствующие методы для обоснования оптимальных вариантов. Принятие управленческих решений является незаменимым компонентом успеха организации и играет важную роль в достижении организационных целей. В результате организационные цели могут быть достигнуты в соответствии с желаемыми результатами.

1.3 Производственная деятельность предприятия как объект принятия управленческих решений

Производство является основным средством удовлетворения потребностей людей. Производственный процесс осуществляется на основе предпринимательской деятельности в сочетании с природными, трудовыми и капитальными ресурсами (рисунок2).

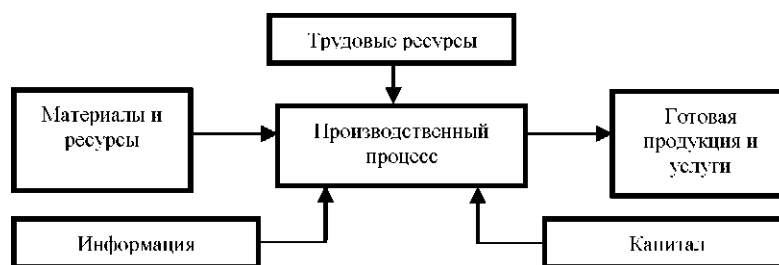


Рисунок 2 - Модель производственного процесса

Важно знать, как организовать производственный процесс на предприятии, где производственная деятельность-это целенаправленная работа.Целью и результатом производственного процесса является преобразование отдельных компонентов в полезные продукты или процессы производства продукции, которые занимают центральное место в системе репликации и являются одним из ее ключевых звеньев в использовании

определяет ее неотъемлемые свойства, состав, отношения, структуру и взаимодействие этих элементов. Кроме того, эта функция включает в себя управление системой организации и управление работой, выполняемой для каждой организации. На уровне производственных единиц предприятия или отдельных цехов функция организации в первую очередь отражает структуру системы управления и контроля, обеспечивающую Управление производственным процессом, а также целенаправленное влияние на коллектив персонала, находящегося рядом с предприятием.

Состав производственных факторов определяется технологической схемой, при этом в процессе производства любой компонент производственной системы будет функционировать: самостоятельная система, формирующая простейшие компоненты.

Системы отличаются по своим конкретным целям, подчиняются объективным законам экономики, имеют четкое описание и факторы. Система управления производством представляет собой совокупность взаимосвязанных функциональных и структурных элементов, организованных при реализации производственных задач и задач на предприятии.

Во-первых, управление производственной деятельностью осуществляется с помощью набора функций. Они разнообразны и могут быть разными объектами, действиями, заданиями и так далее.

Функции управления описывают характер разделения труда, специализацию труда в области управления и определяют наиболее важные этапы, влияющие на межличностные отношения в производственном процессе, координацию, мотивацию, учет, контроль, анализ и реализацию регулирования.

Организация управления-это совокупность методов и приемов рационального сочетания элементов и звеньев системы управления, ее взаимодействия с объектами управления и другими системами управления временем и пространством. То есть организация управления обеспечивает создание максимально благоприятных условий для достижения цели в четкие сроки с минимальными затратами на производство ресурсов.

Функция дозирования должна рассматриваться как научно-вычислительная ценность исследуемого процесса для количественной и качественной оценки различных составляющих элементов, используемых в производстве и управлении, и эта функция, в свою очередь, влияет на поведение объекта, обеспечивает единство и ритм производственного процесса, максимизирует его эффективность, имеет строгие правила дисциплины, контролирует разработку и реализацию производственных задач. Такие функциональные расчеты, выполненные в соответствии с плановыми критериями, являются плановыми основаниями, характеризующими продолжительность и последовательность перемещения объектов труда в производстве.

Современная производственная деятельность представляет собой сложную систему, поскольку она основана на экономических, технологических, политических и социальных факторах. Она систематически тесно связана с внешней средой организации. Важным компонентом управления производственным процессом является грамотный подход к созданию рабочих мест и подбору персонала, грамотное управление персоналом компании, обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами, как с технической точки зрения, так и с точки зрения технических трудностей, для решения проблем, существующих на указанных отечественных промышленных предприятиях, и для достижения их долгосрочных целей, прежде всего за счет эффективного и результативного использования ресурсов, особое внимание должно быть уделено стратегическому управлению. На современном этапе развития российской экономики очень актуальной задачей является совершенствование механизмов стратегического управления на промышленных предприятиях для реализации их практической деятельности.

Основным требованием к выполнению производственных работ на предприятии является выполнение условий формирования производственного процесса. Экономические выгоды от грамотного подхода не заставят себя долго ждать: себестоимость продукции снизится, а продолжительность

производственного цикла сократится. Основные принципы рациональной организации производства включают в себя преемственность, гибкость и ритмичность, что очень важно в современных рыночных и экономических условиях. Также следует понимать, что успешная работа компании обеспечивает рациональный подход к организации и грамотной координации управления. Решение проблемы зависит от ситуации организации производства, его деятельности и выбранной стратегии. Сочетание этих компонентов, а также конструктивной работы сотрудников позволяет компании повысить конкурентоспособность на рынке, повысить процентные ставки и приблизить ее к успеху.

Таким образом, разработка эффективного решения и организация его выполнения являются основополагающими предпосылками обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений в организации, создание положительного имиджа и другое. От принятых управленческих решений в производственной деятельности зависит все дальнейшие аспекты развития предприятия.

2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «МКБ»

2.1 Анализ внешней среды

В соответствии с решением № 285 от 23.05.1941 г. Хабаровского Краевого Совета депутатов был организован Благовещенский молочный завод.

В декабре 1962 г. он был преобразован в Благовещенский молочный комбинат Амурского управления молочной промышленности.

Новое здание комбината сдано в эксплуатацию в 1979г. мощностью 100 тонн переработки молока в смену. На территории предприятия расположены главный корпус – двухэтажное здание 8991 м², вспомогательный корпус – одноэтажное здание 1957 м², административно – бытовой корпус – двухэтажное здание 1044 м², блок складов с навесом 257 м².

В 1992 году путем преобразования унитарного государственного предприятия было создано открытое акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский». Сокращенное наименование общества: АО «МКБ».

Адрес: 675028 Амурская область, г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе, 22.

Организационно-правовая форма предприятия – открытое акционерное общество, форма собственности - частная. Высшим органом управления общества является общее собрание его акционеров. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью общества, он подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров, назначается общим собранием акционеров. Уставный капитал общества – 20082 тыс. рублей. Общая площадь земельных участков, принадлежащих акционерному обществу – 99424 м², общая площадь зданий – 15434 м². Общество имеет в своем составе один филиал: Тамбовский маслозавод. Адрес: 676950 Амурская область, Тамбовский район, село Тамбовка, ул. 50 лет Октября, 26.

Главной целью деятельности Общества является получение прибыли. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных

законом.

Основными видами деятельности АО являются:

- переработка сельскохозяйственного сырья;
- сбор молока от сельскохозяйственных предприятий всех форм собственности и физических лиц;
- выпуск молочной продукции, соков;
- посреднические услуги;
- ведение торгово-закупочной и коммерческой деятельности;
- внешнеэкономическая деятельность и международные перевозки;
- предоставление помещений в аренду;
- реализация готовой продукции магазинам, столовым, военным частям, больницам, частным лицам.

Главными источниками энергии являются теплоэнергия, поставляемая Благовещенской ТЭЦ и электроэнергия ЦЭС. Холод вырабатывается собственной компрессорной.

Внешняя среда оказывает воздействие на производственную деятельность предприятия

Для анализа макроокружения проведем PEST анализ АО «МКБ».

Для проведения анализа составим матрицу (рисунок 4).

Р ПОЛИТИКА Введение ограничительных барьеров для закупки производственного оборудования Государственная поддержка агропромышленного комплекса Амурской области по созданию кластера молочной продукции	Е ЭКОНОМИКА Рост экономического благосостояния населения Рост экономического состояния сельскохозяйственных предприятий Изменение налоговых ставок Финансовый кризис и его последствия в виде инфляционных процессов
S СОЦИУМ Изменение в уровне и стиле жизни Здоровый образ жизни Демографические изменения Изменения структуры доходов и расходов	Т ТЕХНОЛОГИЯ Развитие новых технологий изготовления и переработки молочной продукции Развитие коммуникационных возможностей в агропромышленном комплексе Появление новых видов продукции

Рисунок 4 - PEST-анализ производственной деятельности АО «МКБ»

АО «МКБ» занимает лидирующие позиции на рынке реализации молочной и кисло-молочной продукции Амурской области. У предприятия налаженная

снабженческо-сбытовая система. Однако, факторы макроокружения могут изменить состояние производственной и экономической деятельности комбината. В частности, политические факторы, такие как поддержка сельскохозяйственного производителя и агропромышленного комплекса в целом могут оказать положительное влияние на объемы производства и сбыта продукции АО «МКБ».

Экономические факторы, влияющие на производственную деятельность предприятия – это прежде всего экономическое состояние потребителей продукции и экономическое состояние производителей молока, как основного сырья для АО «МКБ». От инфляционных процессов и от ставок налогообложения зависит все экономическое состояние этих элементов рыночной системы.

Главными показателями конкурентоспособности молочных фирм являются качество продукции, цена, ассортимент, удаленность от рынка сбыта, опыт и квалификация персонала, имидж предприятия, реклама, которые определяют по 33-бальной шкале.

Самое конкурентоспособное предприятие, занимающееся производством молочной продукции, должно иметь следующие показатели:

- качество продукции - 5 баллов;
- цена - 5 балла;
- ассортимент - 4 баллов;
- удаленность от рынка сбыта - 5 баллов;
- опыт и квалификация персонала - 5;
- имидж предприятия - 5;
- реклама - 4.

Таблица 1 - Конкурентная оценка производителей

Показатель	АО «МКБ»	АО «Хладокомбинат»	ООО «АНК»	ПК «Серышевский»
Качество продукции	4	4	3	4
Цена	3	4	4	3
Ассортимент	4	3	2	2
Удаленность от рынка сбыта	5	5	4	5
Опыт и квалификация персонала	5	3	3	4
Имидж предприятия	5	2	2	3
Реклама	2	5	4	4
Итого:	28	26	22	25

Качество продукции. Этот показатель является одним из главных показателей данной категории продукции. Он зависит от опыта производителя, качества покупаемого сырья, применяемых технологий. Так как качество сырья в Амурской области значительно ниже мирового и уступает многим регионам по показателям в России, этот параметр для местных производителей достигает не выше 4 баллов.

Анализ цен показывает наибольший их уровень у АО «МКБ», и примерно одинаковый у АО «Хладокомбинат» предприятия и фирмы «АНК».

Ассортимент, удовлетворяющий основные потребности покупателей есть у АО «МКБ». Фирма ПК «Серышевский» вышла на рынок сравнительно недавно и не имеет достаточного ассортимента продукции.

Молочная продукция имеет сравнительно большие сроки реализации, тем самым, ограничивая доступ отдаленным от рынка производителям. АО «Хладокомбинат» уступает в оперативности доставки городским молокозаводам, прибавляя к цене еще транспортные расходы.

Опыт работы АО «МКБ» составляет 60 лет работы.

АО «Хладокомбинат» - 6 лет.

«АНК» - около 4-х лет.

ПК «Серышевский» - 6 месяцев.

Квалифицированные работники имеются на всех предприятиях, специалистов готовит местный аграрный университет.

Сформировавшийся имидж имеет только АО «МКБ» - как молочный

завод, всегда поставлявший на рынок молочную продукцию. Почти каждый горожанин знаком с продукцией комбината и имеет четкое представление о ней.

АО «Хладокомбинат» поставляет на рынок небольшие объемы товара и проводит активные маркетинговые коммуникации.

Фирма «АНК» сравнительно молодое предприятие, продукция представлена не везде и большинство людей знают фирму только благодаря широкой рекламной компании, следовательно, имидж ее только начинает формироваться. ПК «Серышевский» несмотря на сравнительно недолгое существование на рынке, имеет достаточную осведомленность у населения о своем производстве и продукции, благодаря активной маркетинговой поддержке.

Фирма «АНК», проводя стратегию проникновения на рынок и завоевание доли покупателей, использует массированную рекламную кампанию в СМИ. АО «МКБ» использует рекламные кампании в основном для выведения нового продукта. ПК «Серышевский» проводит активные рекламные мероприятия и PR-компании.

Из проделанного сравнения можно сделать следующий вывод: наивысшую оценку - 33 балла не получила ни одна фирма, АО «МКБ», ПК «Серышевский», и АО «Хладокомбинат» попадают в поле хорошей оценки, фирма «АНК» оценивается на «удовлетворительно».

Как было выявлено выше, к возможностям АО «МКБ» относятся:

- 1) поддержка Правительства;
- 2) выпуск наиболее рентабельной продукции;
- 3) обновление и расширение ассортимента;
- 4) рост емкости рынка;
- 5) перспективы выхода на новые рынки.

Оценим эти возможности с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации. Будем использовать метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица возможностей АО «МКБ»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	2	3	
Средняя	5	1	4
Низкая			

Таким образом, возможности 2, 3 и 5 имеют большое значение для организации и их надо обязательно использовать для повышения эффективности влияния факторов внешней среды. Возможность 1 при ее использовании в деятельности фирмы будет положительно влиять на общее состояние. Возможность роста емкости рынка не заслуживает внимания для рассмотрения в дальнейшем.

К угрозам, выявленных с помощью SWOT-анализа, относятся:

- 1) падение жизненного уровня населения;
- 2) неблагоприятные демографические изменения
- 3) повышенная криминализация общества;
- 4) высокие налоговые требования;
- 5) углубление финансового кризиса (снижение объемов продаж, трудности в производственном процессе);
- 6) рост влияния политики поставщиков (условия по ценам, объемам).

Таблица 3 - Матрица угроз АО «МКБ»

Вероятность реализации угроз	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая		5		
Средняя		2, 6	1, 4	
Низкая				3

Так, угроза финансового кризиса представляет очень большую опасность для организации, и требует немедленной обязательной корректировки. Неблагоприятная демографическая обстановка и политика поставщиков

потребуется внимательный и ответственный подход к устранению негативного влияния данных факторов. Хотя при этом не ставится задача первостепенного устранения этих угроз, но тем не менее, существует необходимость отслеживания тенденций рынка по данным направлениям.

Угрозы снижения жизненного уровня населения и высокие налоговые требования не могут быть устранены полностью и немедленно. Поэтому, предприятию необходимо разрабатывать свои стратегии развития с учетом влияния этих факторов.

Выбор каналов сбыта и вся последующая организация распределения товара зависит от влияния факторов, среды АО «Молочный комбинат Благовещенский», как внутренних, так и внешних. Анализ рынка сбыта – это один из важнейших этапов сбытовой политики, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени.

Предпочтительный рынок сбыта АО «Молочный комбинат Благовещенский» - Дальний Восток. Уровень конкуренции на данном рынке достаточно высок.

2.2 Анализ внутренней среды

Рассмотрим систему целей в АО «МКБ», которая используется в настоящее время. Ключевой целью АО «МКБ» по мнению руководителя организации является получение прибыли. Для достижения главной цели необходимо достигнуть следующие цели:

- выход на первое место по продаже молочной продукции в Дальневосточном регионе. Эта цель относится к подсистеме «Маркетинг»;
- достичь наивысшей производительности труда (подсистема «Производство»);
- поддерживать научно-исследовательскую работу в области производства молочной продукции (подсистема «Инновации»);
- поддерживать на необходимом уровне все финансовые ресурсы АО «МКБ» (подсистема «Финансы»).

Миссия АО «МКБ» заключается в предоставлении предприятиям г.

Благовещенска и Амурской области высококачественных молочных продуктов.

Принципы (правила) АО «МКБ»:

- гарантия высокого качества товаров и услуг;
- порядочность персонала;
- командный дух коллектива;
- указанные сроки – это обещания, а обещания надо выполнять;
- АО «МКБ» верит в компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия;
- поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху.

Далее при использовании методов стратегического анализа были определены миссия и цели деятельности предприятия. Миссия АО «МКБ» заключается в предоставлении предприятиям г. Благовещенска и Амурской области высококачественных молочных продуктов, что позволяет обеспечивать постоянную прибыль фирмы и справедливое отношение к своим сотрудникам.

На основе использования этих методов было необходимо определить направления стратегического плана предприятия.

В рамках выполнения работы были предложены следующие программы для реализации в ближайшем будущем:

Таблица 4 - Стратегические программы развития АО «МКБ»

Цели	Мероприятие	Срок	Ресурс	Результат
1	2	3	4	5
1. Укрепление позиций на рынке	1. Расширение ассортимента продукции	2019-2024 гг.	Финансовые ресурсы, надежные поставщики	Преимущество по ассортименту
	2. Открытие новых отделов	2019-2020 гг.	Финансовые ресурсы, профессионализм руководства	Увеличение доли рынка
2. Увеличение количества новых покупателей	1. Реклама на местах продаж	2019 г.	Финансовые ресурсы, поддержка поставщиков	Привлечение новых клиентов
	2. Имиджевая реклама	2019 г.	Финансовые ресурсы	Привлечение новых клиентов

Организационная структура управления АО «МКБ» приведена в Приложении А.

Органами управления общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор);
- в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами общества.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Один раз в год общество проводит годовое общее собрание акционеров. Проводимые помимо годового собрания, общие собрания акционеров может быть внеочередными.

Годовое общее собрание акционеров проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На годовом общем собрании акционеров должны решать вопросы, об избрании Совета директоров общества, ревизионной комиссии общества.

В компетенцию общего собрания акционеров входит решение следующих вопросов:

- внесения изменений и дополнений в Устав общества или утверждение устава общества в новой редакции;
- реорганизация общества;
- ликвидация общества, назначения ликвидационной комиссии и утверждения промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- избрание членов совета директоров общества и досрочное прекращения их полномочий;
- избрание единоличного исполнительного органа общества;
- досрочное прекращение полномочий единоличного исполнительного органа общества;
- определения количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;

- увеличения уставного капитала путем приобретения номинальной стоимости акций, путем размещения дополнительных акций;
- утверждение аудитора общества;
- определения порядка ведения общества собрание акционеров;
- принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- утверждения внутренних документов, регулирующих деятельности органов общества, и массу других вопросов.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции совета директоров относят следующие вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- созыв годового и внеочередного собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об Акционерных обществах»;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров общества в соответствии с положениями главы VII Федерального закона «Об акционерных обществах» и связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
- определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- использование резервного фонда и иных фондов Общества;
- а также ряд других вопросов.

Генеральный директор назначается Общим собранием акционеров сроком на 5 лет и является единоличным исполнительным органом Общества.

Генеральный директор может быть избран из числа акционеров, либо может быть избрано любое другое лицо.

Информационная система управления предприятием организуется на базе данных, сформированных бухгалтерским учетом. Именно бухгалтерский учет обеспечивает в системе управления выполнение информационной функции, что позволяет моделировать факты хозяйственной жизни с помощью специальных методов и получать показатели хозяйственной деятельности в обобщенном виде. Наибольшие возможности в этом плане имеет автоматизированная форма бухгалтерского учета.

Инновационным решением для построения современной автоматизированной информационной системы управления средним и крупным бизнесом может стать «1С:ERP Управление предприятием».

Бухгалтерский учет ведется в соответствии с утвержденной учетной политикой, в рамках которой установлено применение автоматизированной формы учета «1С: Предприятие». Вместе с тем, постоянно расширяющиеся информационные потребности организации, продиктованные необходимостью принятия экономически обоснованных и всесторонне взвешенных управленческих решений, и, одновременно, ее достаточно стабильные финансовые возможности позволяют применять на практике современную автоматизированную информационную систему управления «1С:ERP Управление предприятием».

В решении «1С:ERP Управление предприятием» реализован механизм управления бизнес-процессами: автоматически отслеживается маршрут каждого запущенного процесса, и формируются задачи исполнителям.

Основные инновации в управлении отношениями с клиентами:

- формирование стратегии отношений с партнерами;
- досье клиентов и партнеров;
- карты лояльности, анализ лояльности клиентов;
- претензионная работа;
- мониторинг исполнения сделок;

- BCG - анализ;
- расширенный анализ показателей работы менеджеров.

Применение инновационного решения «1С:ERP Управление предприятием» в практике АО «МКБ» позволит повысить качество учетной информации и вывести процесс управления предприятием на новый современный уровень: даст возможность оптимизировать информационные потоки и документооборот, сократить затраты труда на обработку экономической информации и в то же время оперативно предоставлять каждому специалисту всю необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений.

Общая экономическая характеристика предприятия может быть дана на основе основных показателей экономической деятельности. Значения и динамика показателей для общей оценки развития представлены в таблице 1. Таблица построена на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Согласно данным, представленных в таблице 1, выручка от реализации молочной продукции в 2018 г. составляет более 2 млрд. рублей, что позволяет сделать вывод, что АО «МКБ» относится к крупным предприятиям, и его деятельность играет существенную роль в агропромышленном комплексе Амурской области.

Таблица 5 – Основные показатели экономической деятельности АО «МКБ» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение, 2018 г. от 2017 г.	Темп прироста 2018 г. к 2016 г., %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. рублей	1954176	2242953	2397233	443057	22,67
Себестоимость продаж, тыс. рублей	1766162	2061011	2172004	405842	22,98
Среднегодовая стоимость основных средств	105070,5	146556,5	171726	66655,5	63,44

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая численность работающих, чел.	621	634	638	17	2,74
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. рублей	135171	120273	155300	20129	14,89
Чистая прибыль, тыс. руб.	87900	69941	103821	15921	18,11
Приходится на один рубль выручки					
- затрат, рублей	0,90	0,92	0,91	0,01	0,25
- прибыли от продаж, рублей	0,07	0,05	0,06	- 0,01	- 6,34
- чистой прибыли, рублей	0,045	0,031	0,043	- 0,002	- 3,72
Произведено продукции (получено выручки от продаж) в расчете на одного работающего, тыс. рублей/чел.	3147	3538	3757	611	19,40
Фонд заработной платы, тыс. руб.	143128	160564	162822	19694	13,76
Среднемесячная заработная плата, тыс. рублей	19,21	21,1	21,27	2,06	10,72
Стоимость имущества, тыс. руб.	714857	780877	795631	80774	11,30
Фондоотдача, рублей	18,60	15,30	13,96	-4,64	- 24,94

За анализируемый период доходы от реализации продукции имеют постоянную динамику увеличения, и в 2018 г. они на 22,67 % выше, чем в 2017 г. рост доходов от реализации продукции связан с ежегодным увеличением объемов производства и реализацией продукции, расширением рынков сбыта. Кроме этого, несущественную роль в увеличении доходов играет рост цен на молочную продукцию. Этот факт подтверждается тем, что себестоимость продукции увеличивается такими же темпами, как и выручка. Так, в 2018 г. себестоимость на 22,98 % выше себестоимости 2017 г.

АО «МКБ» является производственным предприятием, поэтому значительную роль в его деятельности занимает эффективность использования основных средств. Стоимость основных средств за 3 последних года увеличилась на 63,44 %, что связано с заменой оборудования в цехах переработки и приобретением нового комплекса по производству кисломолочной продукции.

Увеличение объемов производства продукции повлияло на то, что на предприятии возникла необходимость привлечения новых трудовых ресурсов. За 3 года среднесписочная численность персонала увеличилась на 17 человек. При этом, достаточно высокий уровень производительности труда ежегодно увеличивается. Вместе с ростом численности персонала у предприятия есть возможность ежегодно увеличивать уровень среднемесячной оплаты труда. Так, за 3 года среднемесячная заработная плата на комбинате увеличилась на 10,72 % и в 2018 г. составила 21270 рублей. Рост среднемесячной заработной платы обусловил и рост затрат на оплату труда в целом по предприятию. За 3 года фонд оплаты труда увеличился на 13,76 %.

Таким образом, производственные показатели деятельности свидетельствуют о ежегодном наращивании объемов производства и повышении эффективности.

За 2017-2018 годы структура молочной продукции АО «Молочный комбинат Благовещенский» состояла из:

- цельномолочная продукция, в том числе молоко «Амурское» и коктейли молочные;
- кисломолочная продукция;
- сметана;
- сливки;
- творог;
- сыры.

Из таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес имеет цельномолочная продукция. Так, за 2018 год было произведено 73,17% цельномолочной продукции. В составе цельномолочной продукции около половины составляет переработанное молоко. Доля кисломолочной продукции в общем объеме производства на конец анализируемого периода составила 16,56 %, причем доля ее в общем объеме за анализируемый период снизилась.

Для анализа динамики производства продукции представлена таблица 6.

Таблица 6 - Оценка динамики производства молочной продукции в АО «МКБ» за 2016-2018 гг.

В ТОННАХ

Номенклатура	2016 г, тонн	2017 г., тонн	2018 г, тонн	Темп роста, %	
				К 2017 г.	К 2016г.
Цельномолочная продукция	19711	21274	25997	107,93	122,20
В том числе молоко	7757	8873	10654	114,39	120,07
из него молоко «Амурское»	3677	4058	4206	110,36	103,65
Коктейли молочные	206	247	322	119,90	130,36
Кисломолочная продукция	5205	5655	5885	108,65	104,07
В том числе					
- ряженка, кефир	4515	5071	5249	112,31	103,51
- йогурты	690	584	636	84,64	108,90
Сметана	1456	1569	1588	107,76	101,21
Сливки	120	241	328	200,83	136,10
Творог	558	269	1075	48,21	399,63
Сыры	439	327	335	74,49	102,45
Итого	27695	29582	35530	106,81	120,11

За анализируемый период объем выпуска молочной продукции в АО увеличился на 20,11%. Причем из таблицы видно, что увеличение объема произошло по всему ассортименту. В три раза увеличился выпуск творога, что свидетельствует о новых бизнес-процессах в производстве данного продукта. Производство цельномолочной продукции увеличилось с 2016 года на 22,2 %. Производство кисломолочной продукции увеличилось в меньшей степени, чем цельномолочной. Так, рост кисломолочной продукции составил 4,07%.

Далее необходимо определить уровень выполнения плана по выпуску молочной продукции за 2016-2018 годы. Показатели выполнения плана представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Выполнение плана производства продукции в АО «Молочный комбинат Благовещенский» в 2016-2018 гг.

Номенклатура	План на 2016 год, тонн	2016 г, тонн	% выполнения плана	План на 2017 год, тонн	2017 г., тонн	% выполнения плана	План на 2018 год, тонн	2018 г, тонн	% выполнения плана
Цельномолочная продукция	21100	19711	93,42	22000	21274	96,70	26000	25997	99,99
В том числе	7800	7757	99,45	8900	8873	99,70	10700	10654	99,57
из него									
молоко	3700	3677	99,38	4700	4058	86,34	4700	4206	89,49
Коктейли	200	206	103,00	250	247	98,80	350	322	92,00
Кисломолочная продукция	5200	5205	100,10	5700	5655	99,21	5700	5885	103,25
В том числе									
- ряженка, кефир	4600	4515	98,15	5400	5071	93,91	5400	5249	97,20
- йогурты	700	690	98,57	700	584	83,43	700	636	90,86
Сметана	1500	1456	97,07	1700	1569	92,29	1700	1588	93,41
Сливки	120	120	100,00	240	241	100,42	360	328	91,11
Творог	600	558	93,00	600	269	44,83	1000	1075	107,50
Сыры	450	439	97,56	450	327	72,67	450	335	74,44
Итого	29170	27695	94,94	30940	29582	95,61	35560	35530	99,92

Из таблицы можно сделать вывод о низком уровне выполнения плана. Так в 2016 году недовыполнение плана по всему выпуску продукции было на 5,6 %, в 2017 г. – на 4,39 %, а в 2018 г. – на 0,08 %.

Следует отметить, что за весь анализируемый период выполнение плана выдерживалось лишь по кисломолочной продукции в 2016 и 2018 гг., по выпуску сливок и творога в 2017 и 2018 гг. соответственно.

Внутренними причинами недовыполнения плана производства цельномолочной продукции являются:

- простой оборудования по причине его высокой изношенности;
- низкому уровню оценки качества поступающего сырья.

Внешними причинами недовыполнения плана по выпуску молочной продукции являются: нарушение договорных обязательств с поставщиками сырья.

Недовыполнение плана по выпуску такой продукции как сыры, сливки, сметана происходит ежегодно в результате неэффективного хранения исходного сырья, причем, в последние годы это является проблемой для АО «МКБ».

Эффективность принятых управленческих решений также характеризуется общими финансовыми показателями деятельности АО «МКБ». И, если, наблюдается положительная динамика, то, в основном, можно судить об эффективности принятых управленческих решений.

Решения, принимаемые руководством, находятся в рамках политики предприятия. Стратегия предприятия позволяет увидеть перспективы развития, возможные проблемы прогнозируются и не ставится руководство фирмы в тупик. Ситуации по неожиданным и незнакомым проблемам решаются традиционным способом. Подобный путь создает предпосылки для совершенствования планирования будущего:

- 1) отмечался уровень проблемы (существующая или надуманная);
- 2) определялась связь проблемы с финансовыми и материальными затратами или с людьми. Деньги и персонал определяют жизнеспособность любой компании. Поэтому высший руководитель должен обязательно курировать и контролировать финансы и кадры;
- 3) рассмотрение возможности не принятия решения.

Контроль за исполнением принятых решений распределен согласно действующим должностным инструкциям на центральных исполнителей по каждому направлению деятельности.

2.3 Оценка эффективности деятельности

Хозяйственная деятельность АО «МКБ» исследуемого периода может быть оценена на основе таких показателей, как себестоимость, объем производства и реализации, выручка, прибыль. Данные показатели сопоставляются за ряд лет.

На основе данных «Отчета о финансовых результатах», прежде всего, следует оценить состав и динамику элементов формирования экономической и

чистой прибыли АО «МКБ».

Данные таблицы позволяют раскрыть структуру всех основных элементов, формирующих конечные финансовые результаты.

Таблица 8 – Анализ динамики финансовых результатов АО «МКБ» за 2016-2018 гг.

в тысячах рублей

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	1954176	2242953	2397233	288777	154280	114,78	106,88
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1766162	2061011	2172004	294849	110993	116,69	105,39
Валовая прибыль, тыс. руб.	188014	181942	225229	-6072	43287	96,77	123,79
Коммерческие расходы, тыс. руб.	52843	61669	69929	8826	8260	116,70	113,39
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-				
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	135171	120273	155300	-14898	35027	88,98	129,12
Проценты к получению, тыс. руб.	22125	16000	24739	-6125	8739	72,32	154,62
Прочие доходы, тыс. руб.	19386	41068	43759	21682	2691	211,84	106,55
Прочие расходы, тыс. руб.	40485	44550	47439	4065	2889	110,04	106,48
Прибыль (убыток) до налогообложения	115257	92901	136769	-22356	43868	80,60	147,22
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	87900	69941	103821	-17959	33880	79,57	148,44

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в результате деятельности АО «МКБ» был получен положительный конечный результат – чистая прибыль. Ее размер за анализируемый период увеличился. Однако в 2017 году она уменьшалась на 17959 тыс. рублей в связи с закупкой нового оборудования.

В течение исследуемого периода наблюдается значительное увеличение продаж продукции, а, следовательно, увеличение выручки от реализации и себестоимости продукции.

За 2018 г. произошло увеличение всех показателей, что говорит об улучшении деятельности предприятия. Однако в 2017 г. происходило уменьшение следующих показателей:

- валовая прибыль уменьшалась на 6072 тыс. рублей или на 3,23 % за счет более ускоренного увеличения себестоимости над выручкой;
- прибыль от продаж снизилась на 11,02 % за счет снижения валовой прибыли и увеличения коммерческих расходов;
- прибыль до налогообложения снизилась на 19,4 % за счет снижения прибыли от продаж и отрицательного сальдо прочих доходов и расходов.

Для большей наглядности динамика показателей представлена на рисунке 5. Наиболее значимая и существенная статья, формирующая финансовый результат – выручка, как важнейшая составляющая валовой и чистой прибыли и зачастую по своему объему превышающая ее.

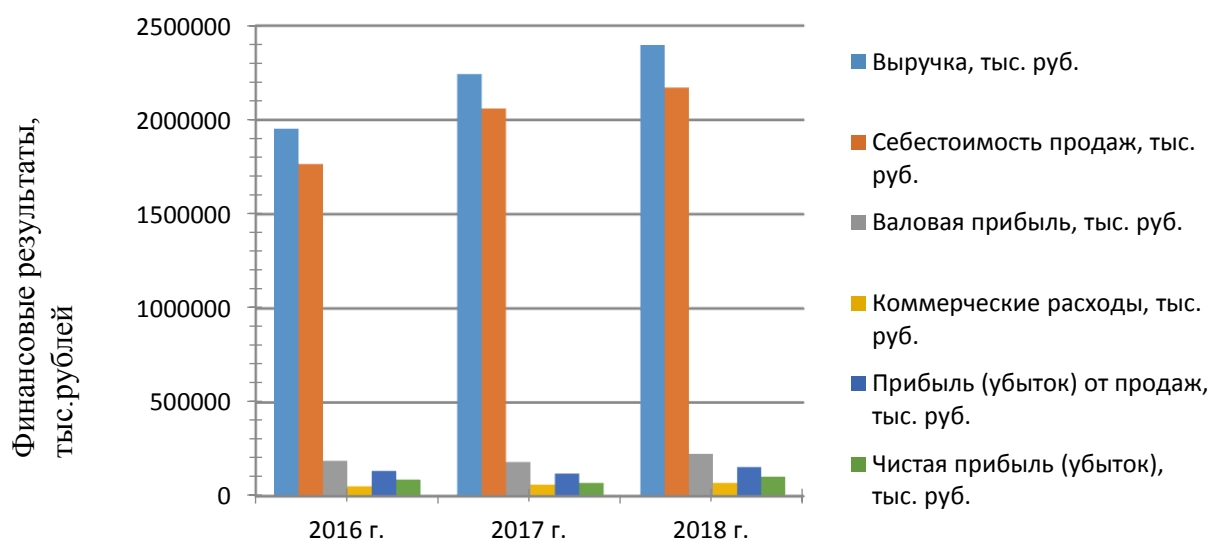


Рисунок 5 - Динамика финансовых результатов за 2016-2018 гг.

Сальдо прочих доходов и расходов за анализируемый период имеет отрицательное значение, то есть прочие расходы превышают прочие доходы.

Для оценки рентабельности сравним показатели предыдущих и отчетного периодов, отслеживая изменения финансовых результатов. Соответственно так можно выявить плюсы и минусы в управлении предприятием. Основными

источниками информации для оценки рентабельности АО «МКБ» является баланс и отчет о финансовых результатах.

Проанализируем динамику качественных показателей основной деятельности АО «МКБ» в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ динамики показателей рентабельности деятельности АО «МКБ» за 2016-2018 гг.

в процентах

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста 2018 г. к	
				2016 г.	2017 г.
Рентабельность совокупного капитала	12,30	8,96	13,05	106,10	145,65
Доля себестоимости реализованной продукции в выручке от продаж	90,38	91,89	90,6	100,24	98,60
Доля валовой прибыли в выручке от продаж	9,62	8,11	9,39	97,61	115,78
Доля расходов по обычным видам деятельности в выручке от продаж	93,08	94,64	93,52	100,47	98,82
Доля себестоимости в совокупных затратах	94,98	95,1	94,87	99,88	99,76
Доля полных затрат в выручке	95,15	96,62	95,5	100,37	98,84
Доля чистой прибыли в прибыли от продаж	65,03	58,15	66,85	102,80	114,96
Рентабельность продаж по чистой прибыли	4,50	3,118	4,33	96,22	138,87
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	6,92	5,36	6,48	93,64	120,90
Рентабельность продукции (коэффициент окупаемости затрат)	7,65	5,84	7,15	93,46	122,43

Из данных таблицы следует, что за анализируемый период произошло незначительное увеличение доли производственных затрат в выручке на 0,24 % по сравнению с 2016 г. и уменьшение доли на 1,4 % по сравнению с 2017 г. Это привело к уменьшению доли валовой прибыли в выручке от реализации на 2,39 % по сравнению с 2016 г. и увеличению на 15,78 % по сравнению с 2017 г. Таким образом, качество абсолютных финансовых показателей за анализируемый период ухудшилось.

Рентабельность совокупного капитала в исследуемом периоде выросла на 6,10 %, что означает его более эффективное использование.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж (доля прибыли от продаж в выручке от продаж) уменьшилась на 6,36 % за весь период, то есть на каждый рубль прибыли от продаж на конец 2018 года приходится 6,48 руб. выручки от

реализации, что на 44 копейки меньше, чем в 2015 году. Изменение величины этого показателя указывает на снижение эффективности коммерческой и производственной деятельности. Об этом же говорит снижение показателя рентабельности продукции - на 6,54 % по сравнению с 2016 г.

Следует отметить, что показатели рентабельности деятельности в 2017 году повышались, что было обусловлено снижением себестоимости по сравнению с выручкой, однако уже в 2018 году стал ниже уровня 2016 года по всем показателям.

Необходимо обратить внимание, что рентабельность продаж, в расчете которой использовался показатель чистой прибыли, снижается что отражает снижение доли чистой прибыли в выручке. Другими словами, чистая прибыль растет медленнее, чем выручка от продаж. Основной причиной является рост прочих расходов.

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать SWOT-матрицу, отражающую возможности и угрозы предприятия при комплексном подходе к ранее описанным негативам и позитивам.

Таблица 10 – Характеристика внутренней и внешней среды АО «МКБ»

Возможности	Сильные стороны
1 Поддержка Правительства; 2 Выпуск наиболее рентабельной продукции; 3 Обновление и расширение ассортимента 4 Рост емкости рынка 5 Перспективы выхода на новые рынки 6 Возможность использования вторичного сырья	1 Наличие возможности наращивания производства до максимального использования мощностей; 2 Высокий уровень качества реализуемой продукции; 3 Высококвалифицированный персонал; 4 Уровень технологии, обеспечивающий минимизацию затрат. 5 Приверженность постоянных потребителей
Угрозы	Слабые стороны
1 Падение жизненного уровня населения; 2 Неблагоприятные демографические изменения 3 Повышенная криминализация общества; 4 Высокие налоговые требования; 5 Углубление финансового кризиса (снижение объемов продаж, трудности в производственном процессе) 6 Рост влияния политики поставщиков (условия по ценам, объемам)	1 Незначительное использование рыночного подхода к проблемам, связанным с производством 2 Несовершенная система сбыта фирменной продукции 3 Слабая система стимулирования

Используя приведенную характеристику, можно сформулировать те цели, которые предприятию необходимо достигать с учетом своих преимуществ и недостатков для увеличения объемов производственной деятельности:

- увеличение объемов выпуска и сбыта продукции, используя высокую конкурентоспособность продукции в области ценового и качественного показателей;

- расширение розничной торговой сети, как стратегического канала сбыта продукции, в целях получения повышенной прибыли в результате розничной торговой наценки;

- использование свободных мощностей для расширения ассортимента товара наиболее рентабельной и пользующейся спросом продукции в целях получения свободных оборотных средств;

- организация безотходного производства с использованием возможностей переработки сыворотки, которая составляет значительную долю вторичного сырья и отходов предприятия.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «МКБ»

3.1 Обоснование целесообразности разработки управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности

Как следует из приведенного в разделе 2 анализа, АО «МКБ» успешно развивает свою финансово-хозяйственную деятельность, о чем свидетельствует положительная динамика показателей рентабельности.

Однако имеются тенденции к снижению рентабельности расходов по обычным видам деятельности и рентабельности производства и продаж.

В первую очередь это связано с ростом прочих расходов: процентов к уплате (они выросли за последние три года более чем в 2 раза), что связано с существенным увеличением полученных кредитов и займов и прочих расходов (рост составил 22 %) в связи с ростом потерь от низкого качества поступающей продукции.

Ассортимент продукции АО «МКБ» в последние два года изменялся незначительно. Произошло снижение стоимости выпущенной продукции в 2017 году из-за снижений в производства йогуртов, творога и сыров, что объясняется возросшей конкуренцией со стороны молокозаводов «Хладокомбинат» и «Ровена». В 2018 году значительно возросло производство творога (по сравнению с 2016 годом почти в 2 раза).

В связи с этим как никогда для АО «МКБ» актуальна проблема переработки сыворотки. Проблема использования сыворотки неразрывно связана с проблемой охраны окружающей среды.

Академик А.Г. Храмцов утверждает: - "Необходимость, целесообразность и возможность промышленной переработки молочной сыворотки в настоящее время у профессионалов молочного дела всего мира не вызывают сомнений. Задача состоит в том, как это с наименьшими затратами практически осуществить". Чтобы решить задачу "наименьших затрат" в уравнении со многими неизвестными необходимо определиться с их значением (или

областью значений). Поэтому в этой же статье академик Храмцов А.Г. пишет - "... Рациональное использование продуктов, получаемых из молочной сыворотки, является не менее актуальной и значимой проблемой, как и промышленная переработка". И тут же отмечает - "... К сожалению, ей уделяется, в том числе переработчиками, потребителями и инвесторами, недостаточное внимание".

С целью обоснования принятия управленческого решения необходимо провести оценку ёмкости рынка молочной продукции и спроса на продукцию АО «МКБ».

Ёмкость рынка — это возможный объем реализации товара / услуги при определенном уровне цен. Показатель емкости рынка исчисляется в деньгах (рублях, долларах, евро и т.д.) — т.е. это максимальная сумма, которую может получить продавец на данном рынке при неизменных обстоятельствах (объеме предложения, уровне спроса, ценах и т.д.). Оценка ёмкости рынка связана с определением доли рынка, принадлежащей отдельному предприятию. Такая ёмкость рассчитывается как отношение объема продаж конкретного предприятия (в физических единицах или денежном выражении) к доле рынка за определённый промежуток времени. Ёмкость рынка рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{V_i}{D_i}, (1)$$

где V_i – объём продаж предприятия за 2018 год;

D_i – доля рынка предприятия.

Приведем пример круговой диаграммы, отражающей сравнение доли рынка АО «МКБ» конкурентами.

Ёмкость рынка:

$$V = 2397233 / 0,35 = 6849 \text{ млн руб.}$$

Индекс концентрации:

$$CR=35+16+20+13+8=92$$

Индекс херфиндаля-хиршмана:

$$НП= 1225+256+400+169+64=2114$$

Относится к 1 типу- высококонцентрированные рынки при:
 $70% < CR < 100%$, $1800 < НП < 10000$,

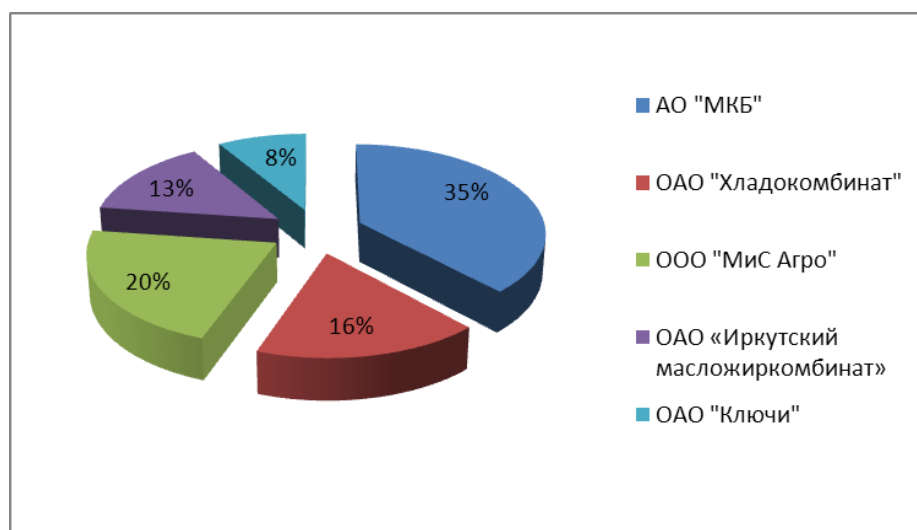


Рисунок 6 – Доля рынка АО «МКБ» и его конкурентов

Ввиду высокой конкуренции, существующей в настоящее время на рынке молочной продукции, разработка и реализация эффективной программы продвижения является неотъемлемым и очень важным элементом деятельности АО «МКБ», необходимым залогом увеличения объемов его продаж и повышения конкурентоспособности, условием завоевания и поддержания известности и престижа.

Основные производители молочной продукции в Амурской области и сравнительная характеристика средних цен на продукцию на 01.01.2019 года.

Таблица 11 - Сравнительная характеристика средних цен на продукцию АО «МКБ» и его конкурентов

Наименование продукции	Средняя цена АО «МКБ», р.	Основные конкуренты- производители	Средняя цена аналогов, р.
1	2	3	4
Масло, 73% (250 гр.)	430	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Ключи» АО «Иркутский масложиркомбинат»	411
Сыр твердый, 100 гр.	65	ООО «МиС Агро»	62

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Молоко, 3%	57	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» ЗАО «Агрофирма АНК» АО «Ключи»	59,7
Кефир, 2,5%	61	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Славянские традиции» АО «Ключи»	64
Ряженка, 500 мл	38	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Ключи»	34
Сметана 18%	41	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Славянские традиции» АО «Ключи»	43
Творог, 1%, 1 кг.	94	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Славянские традиции» АО «Ключи»	101
Йогурт, 500 мл.	39	АО «Хладокомбинат» ООО «МиС Агро» АО «Славянские традиции» АО «Ключи»	41

Как видно из таблицы цена продукции АО «МКБ» по некоторым видам дешевле, чем у конкурентов, так, например, цены по таким продуктам как молоко, кефир, сметана, творог и йогурты ниже, чем по аналогичным товарам конкурентов, это связано с тем, что данные виды продукции пользуются наибольшим спросом у населения.

По таким товарам как сыр, масло, ряженка цены АО «Савушкин продукт» выше, чем у конкурентов.

Несмотря на превышение средней цены по некоторым товарам, доля АО «МКБ» на рынке составляет 35%, что говорит о доверии и приверженности к марке у потребителей.

Важным показателем деятельности АО «МКБ» является качество продукции. Его выполнение - одна из форм конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Высокий уровень качества продукции способствует повышению спроса на продукцию и увеличению суммы прибыли не только за счёт объёма продаж, но и за счёт более высоких цен.

На АО «МКБ» политико-правовые факторы оказывают влияние в значительной степени, поскольку основным сырьем для предприятия является

молоко, закупочные цены на которое жестко регулируются государством. Государственные органы устанавливает также пределы рентабельности на готовую цельномолочную продукцию (молоко, сметана), т.к. она относится к социально значимым товарам, сдерживая тем самым отпускные цены на нее.

Единственным способом для предприятия в части снижения уровня цен является максимальное использование сырья и снижение издержек производства.

Проанализировав рынок, можно сказать, что для АО «МКБ» существует достаточно приемлемая дополнительная рыночная ниша по сбыту новой продукции молочной переработки в г. Благовещенске; есть целевой сегмент рынка (население с невысоким уровнем доходности, составляющее 60 % от населения г. Благовещенска). Поэтому разрабатываемое управленческое решение по производству новых видов продукции АО «МКБ» планирует методом ценовой конкуренции занять этот сегмент и закрепиться на нем.

Сбыт планируемой к выпуску продукции экономически обоснован и гарантирован.

В качестве рынка сбыта новой продукции АО «МКБ» выступают оптовые и розничные торгующие организации г. Благовещенска и Амурской области, сеть общественного питания, а также непосредственно оптовый рынок за пределами области.

Таблица 12- Схема размещения товаров на рынке

Рынки сбыта	Объем продаж, тыс. л.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Предприятия оптовой торговли г. Благовещенска и Амурской области	235,0	747,0	747,0
Предприятия розничной торговли	105,0	334,1	334,1
Предприятия общественного питания	118,0	380,5	380,5
Оптовый рынок по ДФО	198,0	626,4	626,4
Всего, тыс. л	656,0	2 088,0	2088,0
Ежемесячный средний объем продаж, тыс. л	164,0	174,0	174,0

Оптовая продажа занимает 35,8 % от общего объема реализации новых

кисло-молочных продуктов. Охват общего рынка осуществляется путем прямых контактов с потенциальными покупателями в г. Благовещенске и Амурской области. При условии стабильности этих закупок гарантирован оптовый сбыт продукции в размере около 170-180 т ежедневно (около 2000 тыс. т в год).

Основными потребителями на перспективу остаются собственные партнеры - предприятия оптовой торговли и автолавки (66 % от общего объема реализации). Данная продукция ориентирована на группу покупательских возможностей среднего уровня доходности населения.

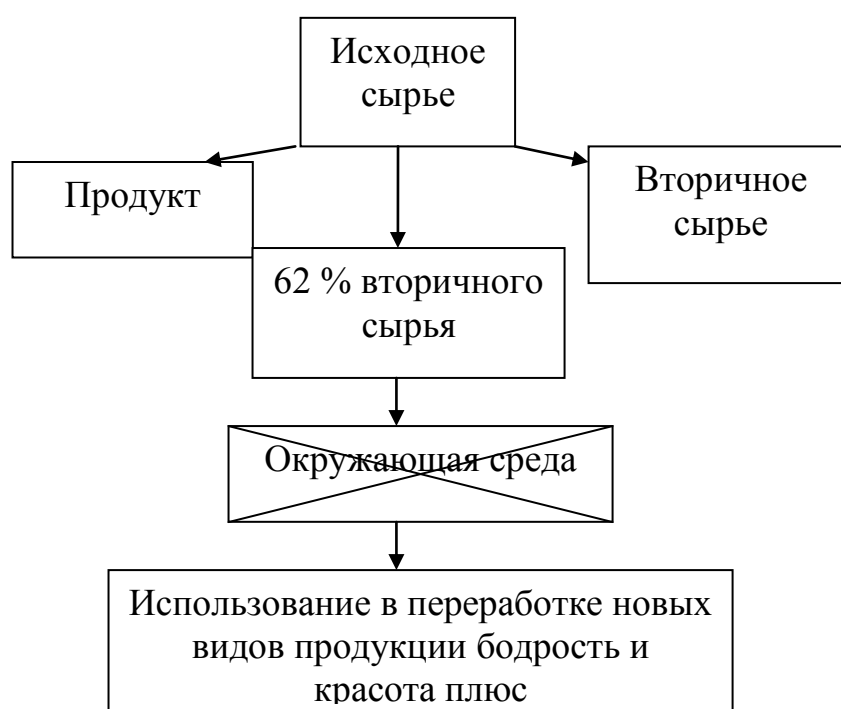


Рисунок 7 -Модель рационального использования сыворотки

Эффективность производства в значительной степени определяется уровнем технической оснащенности и механизации. Переработка и производство кисломолочной продукции - сложный технологический процесс, состоящий из взаимно связанных между собой работ. АО «МКБ» постоянно приобретает новое технологическое оборудование.

Рост потребления молочных продуктов, позволяет увеличивать производство молочной продукции, тем более, что производственные

мощности АО «МКБ» используются не в полном объеме.

Однако рынок молока и молочных продуктов в г. Благовещенске считается сформировавшимся и спрос вполне удовлетворенным. В этой ситуации только производство новых видов продукции по более низким ценам может увеличить объемы производства и продолжить тенденцию дальнейшего роста выручки.

Увеличение производства творога и творожных изделий приводит к значительному увеличению количества сыворотки как побочного продукта переработки молока, что приводит к значительному снижению эффективности производства и загрязнению окружающей среды. Потому что перерабатывается всего лишь 38,0% сыворотки, остальная часть попросту сливается, что значительно ухудшает экологическую обстановку региона. По оценкам технологов АО «МКБ» объем сливаемой сыворотки, в основном творожной, составляет до 500 тысяч тонн в год, так как ее упаковка и продажа не является рентабельным видом деятельности, за исключением летнего периода времени, в которое становятся популярными блюда из сыворотки.

Молочная сыворотка обладает высокой пищевой и биологической ценностью, содержит около 50% сухих веществ молока, энергетическая ценность, в значительной части за счет высокого содержания лактозы, составляет 36% от цельного молока. Сывороточные белки, которые являются важным компонентом молочной сыворотки, оптимально сбалансированы по аминокислотному набору, особенно серосодержащих аминокислот - цистина, метионина, что создает возможности для регенерации белков печени, гемоглобина и белков плазмы крови. Минеральные соли сыворотки практически идентичны солям цельного молока и содержат "защитные" комплексы антисклеротического действия. В целом сыворотку можно охарактеризовать следующей формулой: "минимум калорий при максимуме биологической ценности". Потери ее ведут к снижению эффективности переработки молока.

3.2 Механизм реализации принятого управленческого решения

Основные этапы процесса реализации разработанного решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ» представлены следующим образом на рисунке8.

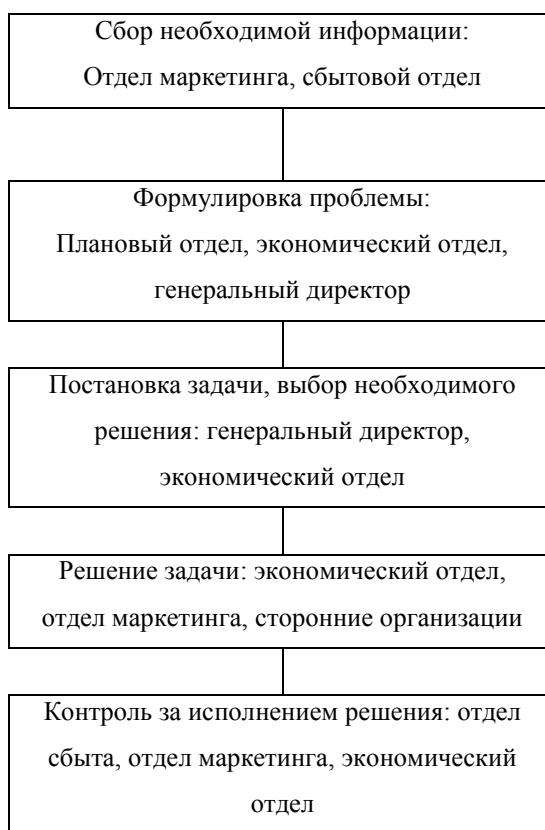


Рисунок8 – Процесс реализации разработанного управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ»

Так, участниками процесса реализации принятого управленческого решения по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ» являются:

- отдел маркетинга и сбытовой отдел;
- плановый отдел;
- экономический отдел;
- генеральный директор АО «МКБ».

На первом этапе необходимо провести сбор информации о состоянии рыночной среды и емкости рынка на предлагаемую к производству продукцию. Функции по исследованию рыночной ситуации возложены на отдел маркетинга. Сбытовой отдел должен предоставить данные об объеме сбыта

продукции АО «МКБ» и объеме вторичного сырья, получаемого в процессе производства. На втором этапе необходимо сформулировать и обозначить проблему: переработка вторичного сырья. Участником второго этапа является генеральный директор, которому экономический отдел предоставляет данные о стоимостном выражении объема произведенной сыворотки. На третьем этапе генеральный директор определяет возможности переработки вторичного сырья и на основании расчетов экономического отдела определяет наиболее эффективный способ производства. На четвертом этапе подключаются к решению задачи по обоснованию эффективности управленческого решения и способов его реализации экономический отдел, который формирует бизнес-план, маркетинговый отдел, который составляет договорные отношения с поставщиками оборудования и дополнительного сырья, а также участниками этого этапа являются сторонние организации – поставщики оборудования и прочих материалов. Шестой этап – контроль за исполнением каждого элемента реализации управленческого решения ведется децентрализованно, то есть в рамках компетенции каждого отдела. Таким образом, принятое управленческое решение по совершенствованию производственной деятельности АО «МКБ» проходит шесть этапов реализации на каждом из которых есть ответственные исполнители. Для того чтобы эффективно распределить ответственность в процессе реализации управленческого решения, построена матрица распределения административных задач (матрица РАЗУ). Матрица РАЗУ приведена в таблице 13.

Таблица 13 - Матрица распределения административных задач между участниками команды в процессе реализации управленческого решения

Работы участников	Директор по производству	Команда			
		Спец. по кадрам	Главбух	Гл. инженер	Зам. ГД по производству
1	2	3	4	5	6
Анализ хозяйственной деятельности предприятия			Я И ±		
Формулировка назывных проблем	К	Я	Р	Р	Р
Причинно-следственный анализ	К	И			Я

1	2	3	4	5	6
Инициация и выбор приоритетного управленческого решения	Я К	И			
SMART – анализ	К	П		Р	Я Р
Утверждение SMART - цели	К Я	И			
Дерево работ	К Я	И			
Сетевая модель комплекса работ	К Я	П			
График Ганта	К Я	П		Р	Р
Определение потребности в ресурсах	К		Р	Р	Я Р
Определение основных статей затрат	К		Я		
Калькулирование себестоимости	К		Я		
Выявление рисков и их оценка	К	Я И		Р	Р
Составление сметной документации	К		Я		
Представление руководству сметной документации	К	И	Я И		
Включение в производственный процесс: внедрение мероприятий по стимулированию в систему	К И	И	Р	Р	Я Р
Оценка результатов управленческого решения	К Я	И	И		
Завершение реализации управленческого решения	Я И К !				

Условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение;

! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р – участие в коллективном принятии решения;

± – выполнение расчетов;

П – планирование;

К – контроль;

И – исполнение.

Распределив административные задачи между участниками команды в процессе реализации управленческого решения определим потребность в ресурсах.

Сырье для переработки сыворотки будет поступать из следующих источников:

- собственная база: сыворотка как отходное производство творога и

сырной продукции по себестоимости из собственной переработки.

- привозное сырье, полученное от других переработчиков молока.

Годовая потребность в основном сырье для комплекса по переработке молока представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Расчет потребности в сырье на 1 месяц работы нового цеха (коэффициент выхода готовой продукции - 1,2) в 2018 году

Вид сырья	Цена, руб./л	Потребность, л	Затраты, руб.
Сыворотка	-		
- собственного	-1,35	119720	161622
- привозная	6,45	44 280	285 606
Итого:		164 000	447228

К настоящему моменту выпуск новой кисло-молочной продукции уже был более чем на 73 % обеспечен собственной сырьевой базой.

Учитывая стабильность различных контактов с другими производителями, поставки собственного сырья в количестве 100 т сыворотки в день можно считать гарантированными с момента ввода в линии по производству в эксплуатацию.

Поставку сыворотки в течение 2016 -2018 гг. в количестве 30 т в день гарантирует колхоз «Белогорский». С указанным колхозом АО «Молочный комбинат Благовещенский» успешно сотрудничает уже в течение трех лет. Показателем гарантированности и бесперебойности поставок может служить тот факт, что в течение 2018 г., когда в целом по Амурской области производство молока сократилось на 20 %, поголовье крупного рогатого скота в совхозе «Белогорский» даже возросло на 3 % по сравнению с 2017 г.

Коммерческая стратегия фирмы, ориентированная на получение высокой прибыли, предусматривает дальнейшее расширение и техническое обновление собственной сырьевой базы, что входит в план второй очереди развития фирмы.

Производственная база предприятия позволяет разместить цех по переработке сыворотки на собственных площадях: на территории имеется пустующее производственное помещение площадью 859 кв. м с обустроенной

системой коммуникаций и подъездными путями.

Технологическое оборудование будет поставляться из Германии по контракту с фирмой «WestfaliaSeparatorFoodTecGmbH», с которой достигнуто соответствующее соглашение:

- контрактная стоимость – 38500 \$ (или $38500 \$ * 64,93 = 2500000$ руб.);
- максимальная проектируемая мощность - 10 000 л/сутки;
- расчетная производительность после выхода завода на полную мощность - 1000 л / месяц; 500 л/ квартал; 3600 л/год.

Ассортимент готовой продукции, предполагаемой к выпуску:

- продукт «Бодрость» - 3800 л/сутки;
- продукт «Красота+» - 2000 л/сутки.

В течение двух первых месяцев после ввода в эксплуатацию (июль 2019 г.) не планируется полное освоение мощностей; выход на полную мощность планируется осуществить на третьем месяце работы цеха по переработки и поддерживать достигнутый уровень в течение последующих 3 лет работы.

Расходы на закупку и монтаж оборудования цеха по переработке сыворотки АО «МКБ» представлены ниже (таблица 15).

Таблица 15– Расходы на закупку и монтаж оборудования цеха по переработке сыворотки АО «МКБ»

Наименование оборудования и комплектующих	Стоимость по контракту, рублей
Емкости	150000
Диагностическое оборудование	1000000
Конвейер для расфасовки	150000
Запчасти	100000
Упаковка и заливка	250000
Шеф-монтаж и запуск	350000
ВСЕГО	2500000

Таким образом, расходы на закупку и монтаж оборудования цеха по переработке сыворотки АО «МКБ» составили 2500000 рублей. Определим планируемый объем продаж (таблица 16).

Таблица 16 –Планируемый объем продаж АО «МКБ»

в литрах

Вид продукции	2019 год				
	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Всего
«Бодрость», в т.ч.					
Ежедневный объем продаж;	3020	4303	4643	4483	
Ежемесячный объем продаж;	90600	129090	139290	134490	493470
«Красота+», в т.ч.					
Ежедневный объем продаж;	1113	1230	1490	1650	
Ежемесячный объем продаж;	33390	36900	44700	49500	164490
ИТОГО:	124 000	166000	184000	184000	658 000

Таким образом, за 4 месяца должно быть произведено 658000литров (или 658 тонн) новой продукции на сыворотке. Определим график реализации управленческого решения (таблица17).

Таблица 17 – График реализации управленческого решения

	2019							2020
	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Январь
Ситуационный анализ	X							
Предпроизводственный маркетинг	X							
Переговоры о финансировании	X	X						
Переговоры с поставщиком оборудования	X	X						
Переговоры с поставщиками сыворотки		X	X					
Доставка оборудования из Германии			X					
Монтаж оборудования			X	X				
Обучение персонала		X	X					
Пуск оборудования, его наладка и настройка				X	X			
Постепенный выход на полную мощность					X	X	X	X
Производство на планируемую мощность								X

Постепенный выход на полную мощность должен произойти в октябре 2019 года.

Приведем упрощенную схему основных технологических этапов переработки молочной сыворотки.

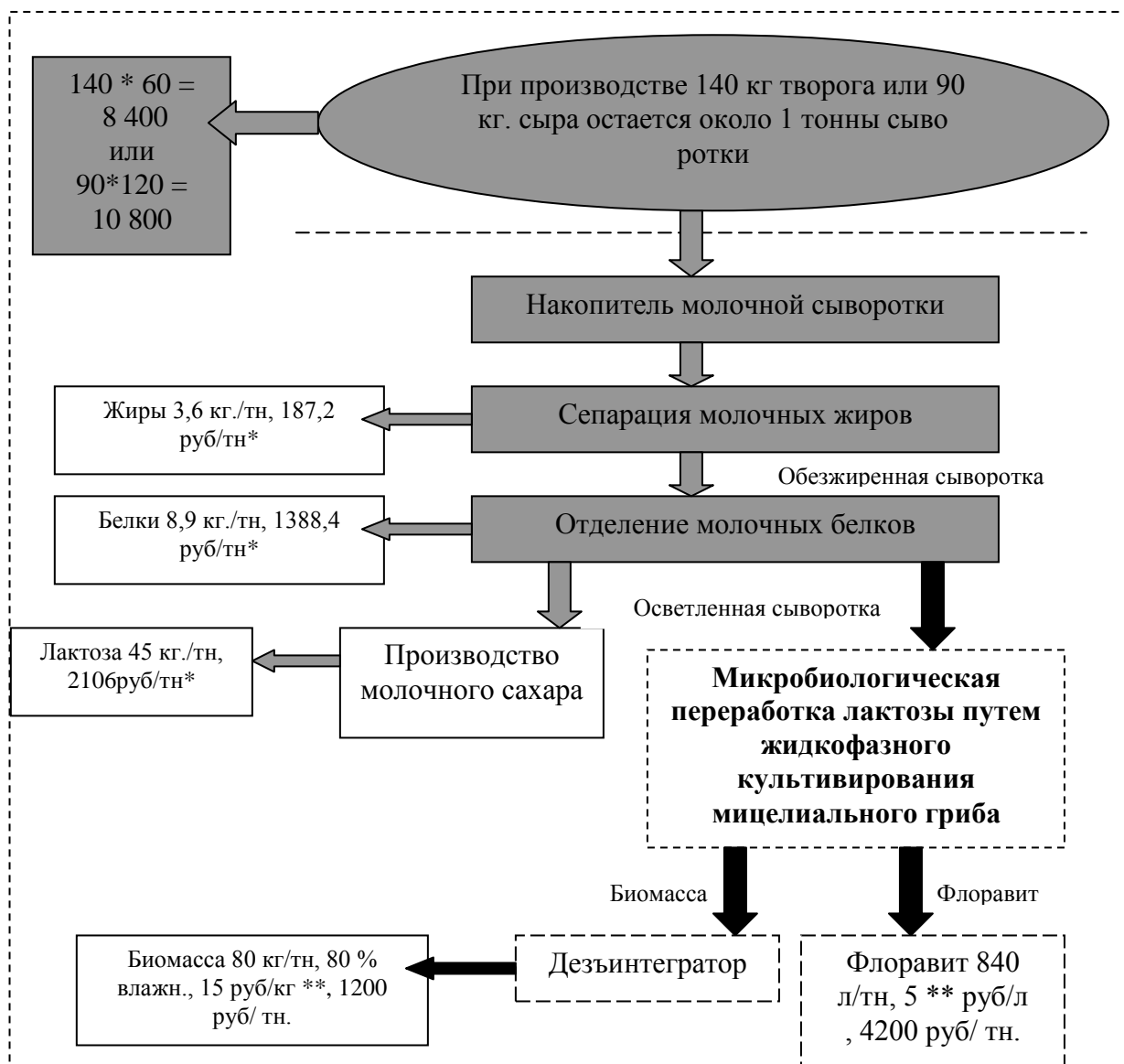


Рисунок 9 - Схема комплексной переработки молочной сыворотки с добавлением инновационного этапа - микробиологической утилизации лактозы (основные технологические этапы, экономическая оценка)

где * - оценки проведены исходя из рыночной стоимости продуктов по данным статистического сборника;

** - указанные отпускные цены исходят из плановой рентабельности переработки 70 %, исходя из расчета себестоимости при переработке 100 тн. сыворотки в сутки.

Если исходить из допущения, что рыночная стоимость жиров, белка и лактозы, получаемых по классической схеме (на вышн приведенном рисунке 9 -

выделено серым) - способ 1 и по предлагаемой схеме (на нижеприведенном рисунке - добавлено жирным шрифтом) - способ 2 одинакова, то можно ориентировочно оценить экономическую целесообразность преобразования лактозы в молочные жиры и белок.

Полученный продукт может быть использован для приготовления продуктов функционального питания, оздоровительных напитков нового поколения, в фармацевтической и косметической промышленности, для приготовления кормов и кормовых добавок животным и т.д.

Производство нового продукта с использованием сыворотки, остающейся после производства сыра и творога положительно скажется как на экологии региона, так и на здоровье населения.

Всероссийским научно-исследовательским московским институтом в результате анализов были проведены оценки по количественному содержанию жиров, белка, лактозы, витаминов, аминокислот Флоравита и биомассы.

Основные показатели сведем в таблицу.

Таблица 18 - Объемы основных питательных компонент, содержащихся в 1 т. сыворотки с использованием новой биотехнологии

Показатели	Единица измерения	жиры	белок	лактоза	Сумма
Современные возможности извлечения основных компонентов из одной тонны сыворотки	Кг	3,6	8,9	45	57,5
	Руб	187,2	1388,2	2106	3681,4
С использованием нового способа утилизации 1 тонны сыворотки с применением германского оборудования	Кг	9,61	21,57	8,15	39,3
	Руб	499,6	3364,5	381,3	4245,4

Нетрудно видеть, что в денежном выражении способ 2 на $4245,4 \cdot 100 / 3681,4 = 15,3\%$ эффективнее. Это понятно, поскольку средняя рыночная цена условного кг по способу 1 составляет $3681,4 / 57,5 = 64$ руб., а по способу 2 - условный кг имеет рыночную стоимость $4245,4 / 39,3 = 108$ руб. Таким образом, средняя рыночная стоимость новых производимых продуктов будет на 68% выше. При этом 26,826 условных кг произведено при

рентабельности производства 70% (переработка сыворотки около 100 тн. в сутки). Рентабельность около 50% достигается при переработке 40-50 тн. в сутки. То есть рентабельность по способу 1 значительно ниже предлагаемого способа.

Однако, гораздо нагляднее эффективность проявляется с учетом формы и сбалансированности биологически активных субстанций, позволяющих производить функциональные диетические продукты со значительно пониженным содержанием лактозы, с иммуномодулирующим и гепатопротекторным действием. Появляются новые возможности по получению ценных диетических низколактозных продуктов с иммуномодулирующими и адаптогенными свойствами.

Например, если воспользоваться отделенными сывороточными белками, то без особого труда с 1-ой тонны сыворотки может быть получены, например, следующие продукты:

Продукт 1. Условное название «Бодрость».

8,9 кг (сыворотный белок) + 3,6 кг (жиры молочные) + 299,3 л (флоравит - 0,36 % по белку, 0,01 по жирам) = 311,8 литров с содержанием:

- белок - 3,2 %;
- жиры - 1,16 %;
- лактоза - 0,93 %;
- витамины С, В1, В2, В6, В12, РР - 2,04 мг/100 г;
- незаменимые аминокислоты - 290 мг/100 г;
- содержание Na, Ca, K, P, Mg - 341 мг/100 г;
- ферменты и полисахариды (40-50 мг/100 г);
- продукт 2. Условное название «Красота +».

80 л (грибная биомасса - 7,3% по липидам, 6,49% по белку) + 103 л (0,01% по липидам, 0,36% по белку) = 183 л с содержанием:

- белок - 3,0%;
- жиры - 3,2%;
- лактоза - 0,55%;

- витамины С, В1, В2, В6, В12, РР - 2,9 мг/100 г;
- незаменимые аминокислоты - 288 мг/100 г;
- содержание Na, Ca, K, P, Mg - 333,3 мг/100 г;
- ферменты: содержание ферментов должно быть не менее чем в продукте 1 и полисахариды (не менее - 40-50 мг/100 г).

Рассчитаем себестоимость продукции, полученной с переработки 1 т. Сыворотки в таблице 19, согласно схеме.

Таблица 19 – Расчет себестоимости продукции, полученной с 1 т. сыворотки

Компоненты	«Бодрость»		«Красота+»	
	Количество, л	Стоимость, руб.	Количество, л	Стоимость, руб.
Белок, кг.	8,9	187,2		
Жиры, кг	3,6	1388,4		
Лактоза, кг		1496,5		
Биомасса, л			80	1200
Флоравит, л	299,3	1496,5	103	515
Итого затрат по сырью	311,8	3072,1	183	1712,88

Таким образом, стоимость продукта 1 по сырью согласно составит $3072,1 / 311,8 = 9,85$ руб./л.

А себестоимость «Красота+» по сырью составит $1712,88 / 183 = 9,36$ руб./л.

Нетрудно увидеть, что состав продуктов 1 и 2 позволяет позиционировать их как диетические продукты, что немаловажно для женской половины населения.

Если в розничной торговле 1 литр "соевого молока" стоит 32 руб./литр или коровьего молока «Байкальское» и «Золотая чаша» и все 35 (по данным магазина фирмы Россия), а то, оптовая цена на вышеуказанные продукты «Бодрость» и «Красота +» в 20 руб./литр не будет завышенной. При таком допущении можно в первом приближении оценить экономические показатели минимального передела исходного сырья.

При оптовой цене в 20 руб./литр с 1 тонны сыворотки получаем:

$(311,8 \text{ л (продукт 1)} + 183 \text{ л (продукт 2)}) * 20 \text{ руб./литр} = 9896 \text{ руб.}$

Оставшаяся часть $840 - 299,3 - 103 = 438$ литров (флоравит) с 1 тонны сыворотки могут быть эффективно применены как сырье для приготовления БАДов, премиксов, косметики, обогащения майонезов, йогуртов и т.д.

При реализации флоравита в виде сырья по 5 руб./литр получим:

$438 * 5 = 2190 \text{ руб.}$

Таким образом, эффективность переработки сыворотки по предложенному способу возрастает с $6975,2/3681,2 = 1,89$ раза до $(9896 + 2190) / 3681,2 = 3,28$ раза.

По способу 2 можно получить, молочного жира, сывороточных белков, биомассы, флоравита на сумму 6975,2 руб.

Или, комбинируя исходные составляющие для минимального передела можно наряду с флоравитом получить продукт 1 и продукт 2 на сумму 12086 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что переработка сыворотки становится исключительно выгодным видом деятельности для АО «МКБ».

Далее необходимо определить эффективность разработанного управленческого решения и сумму максимизации прибыли АО «МКБ».

3.3 Оценка эффективности реализации разработанного управленческого решения

Экономическая эффективность управленческого решения по производству новых видов продукции заключается в максимизации прибыли АО «МКБ».

Разработаем финансовый план производства новых видов продукции «Бодрость» и «Красота+» на основании нижеприведенных таблиц (таблица 19).

Стоимость комплекта оборудования – 2.500.000 руб.

Таможенный сбор (0,15%)– 3.750 руб.

Всего сумма кредита– 2.503.750 руб.

Желательная процентная ставка за пользование кредитом– 10 % годовых.

Таблица 20– Предполагаемый объем продаж новой продукции молочного комбината за 4 месяца работы на полную мощность

Вид продукции	Цена, руб./л	Объем продаж, л	Выручка, руб.
Продукт № 1 – «Бодрость»:			
Оптовые поставка	20,0	88763,4	1 775 268
Розничная торговля	24,2	21518,4	520 745,3
Общественное питание	23,6	24208,2	571 313,5
Итого		134490	2867326,8
Продукт № 2 – «Красота+»:			
Оптовые поставка	19,8	32670	646866
Розничная торговля	23,9	7920	189288
Общественное питание	22,6	8910	201366
Итого		49500	1037520
ВСЕГО		183990	3904846,8

То есть за последние 4 месяца 2019 года выручка составит от реализации продукта «Бодрость» - 2867 тыс. руб., «Красота+» - 1037 тыс. руб. то есть в связи с производством новой продукции выручка вырастет на 3904,85 тыс. руб.

Произведем расчет себестоимости и составим бюджет прибыли на 2019 год (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет себестоимости на 2019 год (сентябрь-декабрь)

Статья затрат	Сумма, руб.
Расчет затрат на сырье и материалы	
Затраты на сырье и материалы в месяц	285 606
Затраты на сырье и материалы за 4 месяца	1 142 424
Затраты на оплату труда рабочих:	342080
– численность персонала - 8 человек;	
– среднемесячная зарплата рабочего	10 690
Начисления на фонд зарплаты рабочих (30 %)	102624
Амортизация производственного помещения (1 654 000 (первоначальная стоимость)/ 30/12 * 4 = 4594,4 руб.ежемесячно	18 377,7
Амортизационные отчисления на 2 500 000 / 15 / 12 *4 = 13 888,9	13 888,9
Расходы на электроэнергию (1501 руб./т. * 658 т.)	987 566,7
Транспортные расходы (918 руб./т. * 658 тонн)	604060
Затраты на управление	5950
Общие расходы на управление – 9 550 тыс. руб.	9550
Затраты на продажу (646 руб/т. * 658 т.)	425 068
Страхование ответственности по кредиту (2,5% от суммы платы за кредит)	2086,4
Итого себестоимость	3 644 125,7

Таким образом, полная себестоимость новой продукции составит 3644 тыс. руб., из них затраты на сырье и материалы в первый год производства новой продукции составят 1142 тыс. рублей, расходы на электроэнергию составят 987 тыс. рублей, транспортные расходы – 604 тыс. рублей, амортизационные отчисления за новое оборудование – 13 тыс. рублей в 2019 году. Для оценки эффективности выпуска новых видов продукции по результатам расчетов составим бюджет по прибыли от реализации новой продукции на 2019 год (таблица 22).

Таблица 22– Бюджет по прибыли от реализации новой продукции на 2019 г.

Показатель, руб.	Значение
Выручка от реализации	3904846,8
Себестоимость	3644125,7
Валовая прибыль	260721,1
Коммерческие расходы	42506
Прибыль (убыток) от продаж	218215,1
Проценты к уплате (250 375/12*4)	83458,3
Прибыль до налогообложения	134756,8
Налог на прибыль (20%)	26951,36
Чистая прибыль	107805,4

Анализ суммарных доходов и расходов в связи с принятым управленческим решением доказывает целесообразность его осуществления и составили 107805, в руб.

Сведем расчет экономического эффекта от запуска в производство и реализации новых видов продукции (таблица 23).

Таблица 23 – Экономическая эффективность мероприятий

Показатель	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %
1. Выручка, руб.	2397233000	2401137846,8	100,16
2. Себестоимость, руб.	2172004000	2175648125,7	100,17
3. Валовая прибыль, руб.	225229000	225489721,1	100,12
4. Чистая прибыль, руб.	103821	211626,4	203,84
5. Рентабельность производства, %	10,37	10,38	107,01

Таким образом, очевидна выгода реализации разработанного управленческого решения, в результате которого чистая прибыль увеличится в

2 раза, а рентабельность производства возрастет на 7,01 %.

В целом, максимизация прибыли, которая ставилась основной целью исследования, достигнута путем экономически обоснованных мероприятий по расширению ассортимента продукции АО «МКБ». Так, предприятие на своей производственной базе имеет возможность разместить производственный комплекс по переработке первичных отходов производства молочной продукции-сыворожки в полезные молочные продукты вторичного производства. Эффективность решения доказана.

При принятии решения существуют риски: производственные, торговые, временные и финансовые риски. Оценим риски, которые существуют в сфере золотодобычи, с помощью метода экспертных оценок по 5-ти бальной шкале, где оценка риска 1 – очень низкий, 2 – низкий, 3 – средний, 4 – высокий, 5 – очень высокий. Экспертами выступают специалисты АО «МКБ». В таблице 28 представим оценку рисков экспертным методом.

Таблица 24 – Оценка рисков экспертным методом

Эксперт	Риск														
	Финансовый			Производственный			Временной			Торговый			Имущественный		
	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Ген. директор	0,26	4	1,04	0,26	3	0,78	0,25	3	0,75	0,25	3	0,75	0,27	2	0,54
Специалист по кадрам	0,23	4	0,92	0,23	3	0,69	0,24	4	0,96	0,21	3	0,63	0,21	1	0,21
Главный инженер	0,24	4	0,96	0,27	4	1,08	0,28	4	1,12	0,28	2	0,56	0,25	2	0,5
Главный бухгалтер	0,27	5	1,35	0,24	3	0,72	0,23	3	0,69	0,26	2	0,52	0,27	3	0,81
Сумма	1,00	-	4,27	1,00	-	3,27	1,00	-	3,52	1,00	-	2,46	1,00	-	2,06

Эксперты сошлись во мнении, что финансовый риск является угрозой для реализации мероприятий по стимулированию ввиду того, что в 2018 году уровень инфляции составил 2,5 %. Оценка рисков представлена на рисунке 10.

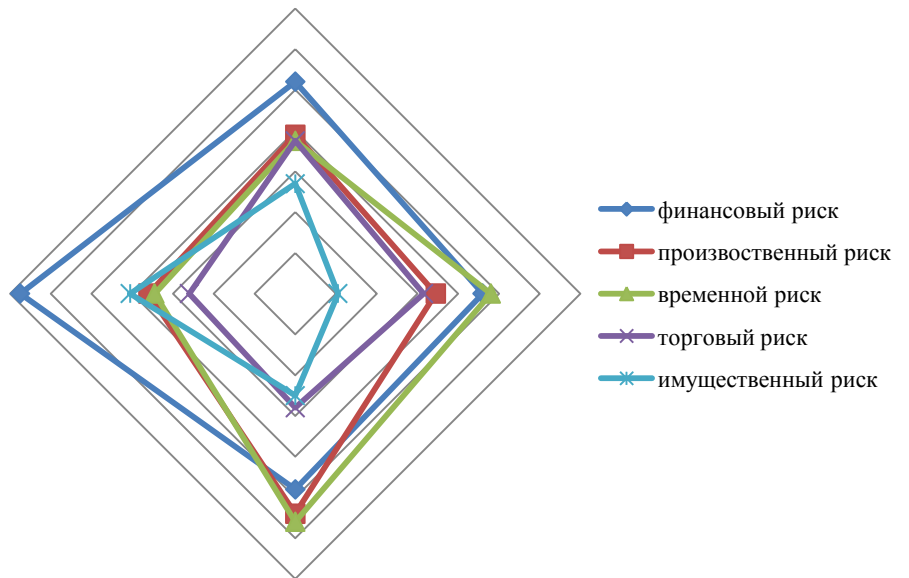


Рисунок 10– Роза рисков

На рисунке 10 видно, что область финансового риска наибольшая, тем самым этот риск является угрозой принятого управленческого решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования бакалаврской работы являлось акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский», крупнейшее предприятие города по производству молочной продукции.

Анализ производственной деятельности предприятия показал, что за анализируемый период доходы от реализации продукции имеют постоянную динамику увеличения, и в 2018 г. они на 22,67 % выше, чем в 2017 г. рост доходов от реализации продукции связан с ежегодным увеличением объемов производства и реализацией продукции, расширением рынков сбыта.

Производственные показатели деятельности свидетельствуют о ежегодном наращивании объемов производства и повышении эффективности.

Ежегодно увеличивается объем переработки молока. Ежегодно предприятие получает прибыль как от основной деятельности, так и чистую прибыль.

Наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают социальные факторы, такие как образ жизни, численность населения, структура доходов, молочный комбинат является лидером по реализации молочной продукции на рынке города, основными лидирующими позициями у него являются качество продукции, широкий ассортимент и имидж. На специфику использования товара влияет в первую очередь предпочтение потребителей, т.е. АО «Молочный комбинат Благовещенский» старается подстраиваться под потребительские вкусы покупателей.

Стратегическими задачами для предприятия являются выход на первое место по продаже молочной продукции в Дальневосточном регионе; достичь наивысшей производительности труда; поддерживать научно-исследовательскую работу в области производства молочной продукции; поддерживать на необходимом уровне все финансовые ресурсы.

Несмотря на то, что предприятие является лидером по объему продаж в городе Благовещенск, стратегической задачей его является выход на рынок

Дальнего востока. Для этого предприятие использует все свои ресурсные возможности. Чистая прибыль предприятия ежегодно увеличивается, что является стимулом дальнейшего освоения новых рынков и увеличения объемов производства и продаж. Так, деятельность предприятия рентабельна, рост показателей свидетельствует об эффективном использовании активов.

В связи с тем, что в 2018 году значительно возросло производство творога (по сравнению с 2016 годом почти в 2 раза) - как никогда для АО «МКБ» актуальна проблема переработки сыворотки, молочная сыворотка обладает высокой пищевой и биологической ценностью, в связи с этими в процессе работы были разработаны новые виды ценных диетических низколактозных продуктов с иммуномодулирующими и адаптогенными свойствами.

Управленческим решением по совершенствованию производственной деятельности предприятия является выпуск двух новых продуктов № 1 - «Бодрость» и № 2 - «Красота+», на основе новой технологии переработки сыворотки и расчета по стоимости сырья и получаемых в результате переработки питательных веществ.

Стоимость ресурсов была рассчитана с учетом предполагаемого объема продаж. За 4 месяца 2019 года должно быть произведено 658000 литров (или 658 тонн) новой продукции на сыворотке.

Расходы на закупку и монтаж оборудования цеха по переработке сыворотки АО «МКБ» составили 2500000 рублей.

Постепенный выход на полную мощность должен произойти в октябре 2019 года.

Таким образом, очевидна выгодность реализации предлагаемого к реализации управленческого решения, в результате которого чистая прибыль увеличится в 2 раза, а рентабельность производства возрастет на 7,01 %.

В целом, максимизация прибыли, которая ставилась основной целью исследования, достигнута путем экономически обоснованных мероприятий по расширению ассортимента продукции АО «МКБ». Так, предприятие на своей

производственной базе имеет возможность разместить производственный комплекс по переработке первичных отходов производства молочной продукции-сыворотки в полезные молочные продукты вторичного производства. Эффективность управленческого решения доказана.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений. Учебник / А.В. Андрейчиков. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 868 с.
- 2 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2016. – 422 с.
- 3 Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 496 с.
- 4 Басовский, Л. Е. Управление качеством / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 224 с
- 5 Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: Инфра-М, 2016. - 384 с.
- 6 Веснин, В.Р. Основы менеджмента. — М.: Проспект, 2016. — 320 с.
- 7 Виссема, Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2018. – 347 с.
- 8 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений. В 2 частях. Часть 2. Учебник и практикум / Е.П. Голубков. - М.: Юрайт, 2016. - 272 с.
- 9 Горелик, О. М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. Учебное пособие / О.М. Горелик. - М.: КноРус, 2016. - 270 с.
- 10 Даниляк, В. И. Человеческий фактор в управлении качеством / В.И. Даниляк. - М.: Логос, 2016. - 168 с.
- 11 Долгих, Т.В., Формулевич Я.В., Дымова И.А. Проектирование оперативных управленческих решений в условиях экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1–2. С. 885-889.
- 12 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: ИТК Дашков и К, 2017. — 380 с.
- 13 Зельдович, Б. З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам / Б.З. Зельдович. - М.: Экзамен, 2017. - 544 с.

- 14 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика / А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 400 с.
- 15 Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2016. - 256 с.
- 16 Казакова, Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 272 с.
- 17 Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2017. – 278 с.
- 18 Коллинз Джим. Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию / Джим Коллинз, Уильям Лазье. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 240 с.
- 19 Кудрявцев, Е.М. Методы решения организационных задач. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Ассоциация строительных вузов (АСВ), 2015. - 561 с.
- 20 Левина, С. Ш. Управленческие решения: моногр. / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. - М.: Феникс, 2016. - 224 с.
- 21 Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 184 с.
- 22 Логинов, В.Н. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2018. - 309 с.
- 23 Ломакин, А. Л. Управленческие решения / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морощкин. - М.: Форум, 2017. - 176 с.
- 24 Лысов, О. Е. Использование управленческих ситуаций при написании контрольных и курсовых работ / О.Е. Лысов. - М.: ГУАП, 2017. - 170 с.
- 25 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2017. – 345 с.
- 26 Методы оптимальных решений в экономике и финансах. Практикум. Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016. - 298 с.
- 27 Методы принятия управленческих решений: количественный

- подход (для бакалавров) / Под ред. Кочкарова А. А.. - М.: КноРус, 2017. - 368 с.
- 28 Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров) / А.И. Орлов. - М.: КноРус, 2018. - 317 с.
- 29 Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев. - М.: Академический проект, 2017. - 240 с.
- 30 Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. - Москва: Мир, 2016. - 208 с.
- 31 Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.А. Рубчинский. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 526 с.
- 32 Сажина, М.А. Управленческая экономика: Уч. / М.А.Сажина - М.:ИД ФОРУМ,НИЦ ИНФРА-М,2016 - 208с.(ВО)(п) / СажинаМ.А.. - Москва: Гостехиздат, 2016. - 834 с.
- 33 Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. - М.: РИОР, 2016. - 366 с.
- 34 Суша, Г.З. Экономика предприятия: Учебное пособие / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2017. – 384 с.
- 35 Тарасенко, В. В. Логика и методология управления. Книга для руководителя / В.В. Тарасенко. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 368 с.
- 36 Титов, В.И. Экономика предприятия: Учебник / В.И. Титов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. – 462 с.
- 37 Тихомирова, В. А. Основы управления предприятием. Модели и методы в условиях неопределенности. В 3 книгах. Книга 2 / Под редакцией Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 304 с.
- 38 Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
- 39 Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2017. - 336 с.
- 40 Туровец, О.Г., Родионова В.Н. Управление бизнесом во время

экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11–4 (76–4). С. 995-998.

41 Угрюмова, Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. — СПб.: Питер, 2015. — 288 с.

42 Учитель, Ю.Г. SWOT-анализ и синтез --- основа формирования корпоративной стратегии / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - Москва: Высшая школа, 2015. - 763 с.

43 Федоренко, И.Я. Оптимизация и принятие решений в агроинженерных задачах / И.Я. Федоренко, С.В. Морозова. - Москва: Наука, 2016. - 288 с.

44 Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - М.: Юрайт, 2016. - 418 с.

45 Цепов, А.Ю. Информационно-измерительные и управляющие системы. 2014. Т. 12. № 5. С. 80-84.

46 Чеканский, А. Управленческая экономика. Практика применения / А. Чеканский. - М.: Дело, 2015. - 519 с.

47 Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений. Учебник / В.З. Черняк. - М.: Академия (Academia), 2017. - 564 с.

48 Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: Учебник / В.З. Черняк. - М.: Academia, 2019. - 296 с.

49 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2015. — 141 с.

50 Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 324 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «МКБ»