

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

« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Применение прогнозирования управленческих решений в ООО
«Русское поле»

Исполнитель
студент группы 672- об

19.06.2020
(дата, подпись)

К. А. Берникова

Руководитель
доцент, к.т.н.

19.06.2020
(дата, подпись)

Л. В. Рыбакова

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

19.06.2020
(дата, подпись)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

19.06.2020 Н. Николаева – Н. А. Николаева
(дата, подпись)

Благовещенск 2020

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

« 03 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Бершиковой Ксении Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Применение прогнозирования управленческих решений в ООО «Русское поле»

(утверждено приказом от 14.04.2020 № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:

правовые и нормативные документы, источники сети Internet, отечественная и зарубежная литература, периодические издания, бухгалтерская отчетность ООО «Русское поле»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические основы прогнозирования управленческих решений; 2 Анализ деятельности ООО «Русское поле»; 3 Применение прогнозирования управленческих решений в ООО «Русское поле»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 6 рисунков, 33 таблицы, Приложение А - Бухгалтерский баланс ООО «Русское поле» за 2015 – 2019 гг., Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)

Консультант по экономической части – Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания 09.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Рыбакова Л. В., доцент, кандидат технических наук

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

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 с., 33 таблицы, 6 рисунков, 50 источников, 1 приложение.

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ,
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ТЕХНИКА,
БИЗНЕС-ПРОЕКТ, МЕТОД ЭКСТРАПОЛЯЦИИ, КОРРЕЛЯЦИОННО-
РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ, СЕБЕСТОИМОСТЬ ТЕХНИКИ

Прогнозирование управленческих решений осуществляется для того, чтобы предугадать и предупредить возможные неблагоприятные последствия принятых управленческих решений.

В первой главе данной бакалаврской работы изучены современные методы прогнозирования инновационной деятельности, рассмотрены принципы прогнозирования в современной экономике.

Во второй главе проведен анализ внешней среды ООО «Русское поле» с помощью PEST-анализа, оценки конкурентоспособности и SWOT-анализа. Также проведен анализ внутренней среды ООО «Русское поле», проанализированы актуальные проблемы на предприятии, выявлена ключевая проблема.

В третьей главе работы было разработано управленческое решение по реализации новой сельскохозяйственной техники для Амурской области марки Challenger, рассчитана ожидаемая эффективность от реализации управленческого решения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы прогнозирования управленческих решений	7
1.1 Значение и возможности прогнозирования управленческих решений в современном менеджменте	7
1.2 Методология прогнозирования управленческих решений	11
1.3 Принципы прогнозирования в современной экономике	16
2 Анализ деятельности ООО «Русское поле»	20
2.1 Анализ внешней среды ООО «Русское поле»	20
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Русское поле»	25
2.3 Анализ актуальных проблем ООО «Русское поле»	33
3 Применение прогнозирования управленческих решений в ООО «Русское поле»	39
3.1 Информационное обеспечение разработки прогноза объёма продаж при разработке управленческого решения по реализации сельскохозяйственной техники Challenger	39
3.2 Оценка затрат на кадровое, организационное, финансовое обеспечение разрабатываемого управленческого решения	41
3.3 Разработка прогноза объёма продаж и оценка ожидаемой эффективности	51
Заключение	61
Библиографический список	65
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Русское поле» за 2015-2019 гг.	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что в современной экономике процесс прогнозирования является неотъемлемой частью управления предприятием. Применение прогнозирования позволяет предвидеть и предупредить возможные исходы различных событий, процессов и явлений. Прогнозирование позволяет определить оптимальное управленческое решение, от которого будет зависеть конечный финансовый результат деятельности фирмы.

Разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Одной из важнейших частей разработки управленческого решения является прогнозирование.

В методологии современного управления особое значение придается рациональному подходу к принятию управленческих решений. Проблема принятия рациональных решений приобрела неотложный характер.

Успешность прогнозирования зависит от таких условий, как объем и качество необходимой информации, правильной постановки задач прогнозирования и выполнимости цели.

Объектом исследования данной бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Русское поле».

Предметом исследования бакалаврской работы является процесс разработки управленческих решений на предприятии.

Целью бакалаврской работы является совершенствование процесса разработки управленческих решений за счет применения прогнозирования и увеличение финансовых результатов деятельности на примере предприятия, занимающегося продажей сельскохозяйственной техники.

Основные задачи бакалаврской работы:

- 1) изучить теоретические аспекты прогнозирования управленческих решений;
- 2) выполнить анализ внутренней и внешней среды ООО «Русское поле»;
- 3) на основе статистических методов прогнозирования разработать управленческое решение по реализации новой для Амурской области сельскохозяйственной техники Challenger, показать эффективность применения прогнозирования при разработке данного решения.

В бакалаврской работе использовались такие методы прогнозирования, как: метод экстраполяции и корреляционно-регрессионный анализ, методы стратегического анализа: PEST-анализ, методы оценки конкурентоспособности, а также метод экспертных оценок, SWOT-анализ, методика бизнес-планирования, другие методы исследований в менеджменте.

В качестве источников, которые необходимы для написания данной выпускной квалификационной работы, использованы: научно - исследовательская литература, учебная литература, периодическая печать, Интернет ресурсы, бухгалтерская отчетность ООО «Русское поле».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Значение и возможности прогнозирования управленческих решений в современном менеджменте

Под прогнозом понимается научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, а также возможных вариантах развития объекта и продолжительности существования.¹ Прогнозирование является главной составляющей процесса принятия и реализации управленческих решений, так как без представлений о возможных последствиях невозможно эффективно управлять фирмой. Также применение прогнозирования предупреждает наступление возможных рисков, снижает неопределенности.

Существуют следующие общие источники неопределенности при прогнозировании:

1) Неполнота информации экспертами о законах природы и общества в целом. Знания о мире относительны, так как научные законы являются лишь отражением полученных знаний учеными.

2) Граница и полнота прогноза при исследовании социально-экономических процессов.

3) Неоднозначность причинно-следственных связей говорит о том, что каждая из возможных причин процесса приводит к разным последствиям.

4) Отсутствие возможности учета взаимодействия всех факторов, определяющих сущность управленческого решения. Это обусловлено тем, что при выделении объекта, лицо, принимающее управленческое решение, упрощает его, так как взаимодействия можно просчитать лишь до определенного предела.

Задачами прогнозирования являются:

1) выбор способа прогнозирования и аналитический период

¹ Светуных, И. С. Методы социально-экономического прогнозирования в 2 т. Т. 1 теория и методология : учебник и практикум д / И. С. Светуных, С. Г. Светуных. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 351 с.

прогнозирования;

2) обнаружение ключевых тенденций, которые оказывают влияние на необходимость изменений;

3) определение показателей, оказывающих наибольшее влияние на тот или иной объект прогнозирования;

4) определение и прогноз уровня производства;

5) анализ полученных показателей прогноза и корректировка в зависимости от поставленных целей.

Можно выделить источники исходной информации, необходимой для прогнозирования, такие как: патенты, лицензия, обзоры развития науки и техники внутри страны и за границей, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность.

Прогнозирование на предприятии является разработкой многоплановой модели развития объекта. Все числовые значения, периоды реализации и объём работы носят лишь вероятностный характер с возможностью внесения изменений.

На рисунке 1 представлены этапы прогнозирования управленческих решений.



Рисунок 1 – Последовательность этапов прогнозирования

На этапе подготовки к прогнозированию решаются задачи, такие как: формирование рабочей группы, экспертной комиссии, определение информационной базы для прогнозирования, формулировка четких и однозначных целей для прогнозирования.

На этапе анализа ретроспективной информации структурируется информация в зависимости от вида: качественная – в случае, если информация имеет описательный характер, или количественная – информация, содержащая числительные оценки.

Количественная информация необходима для метода экстраполяции, а качественная информация систематизируется и используется для экспертных оценок.

Этап определения возможных исходов прогнозирования является одним из ключевых этапов прогнозирования. В зависимости от того, как верно и полно сформулированы исходы прогнозирования, меняется эффективность принятых управленческих решений, а соответственно и эффективность деятельности фирмы. По ходу определения возможных исходов, из перечня исключаются альтернативные варианты, реализуемость которых носит сомнительный характер.

На этапе проведения экспертизы исследуется объект или ситуация, для которых необходимо наличие специфических умений и знаний. Экспертизы могут проходить как в один этап, так и в несколько, каждый раз накладывая определенные условия и требования.

Этап разработки альтернативных вариантов подразумевает анализ возможных исходов прогнозирования и на основе данного анализа построение возможных путей реализации управленческого решения с учётом изменения внешних и внутренних условий.

Оценка прогноза проводится на основе двух способов: апостериори (на основании опыта) и априори (независимо от опыта прошлых лет).² Она

² Петров, А. Н. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с.

является одной из ключевых сложностей в процессе разработки управленческого решения. Эффективность принимаемого управленческого решения напрямую зависит от степени доверия к выполненному прогнозу. Но не стоит забывать об активном прогнозе, сущность которого состоит в том, что ЛПР имеет доступ к корректировке реализации управленческого решения в зависимости от изменения прогноза.

Для оценки качества прогноза используются дифференциальный метод (оценка отдельных частей качества прогноза, которые являются самостоятельными) и интегральный метод (обобщенная оценка качества прогноза на основе оценки частных критериев).

Контроль реализации и внесение изменений подразумевает постоянный мониторинг за ходом реализации управленческого решения на всех этапах и внесение корректировок в зависимости от промежуточных результатов.

Эффективность управленческих решений зависит от обоснованности методологии решения проблем. При разработке управленческих решений необходимо учитывать требования обеспечения эффективности и качества управленческих решений. К данным требованиям относятся:

- 1) применение научных подходов, таких как: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, функциональный, процессный, нормативный и количественный. Данные подходы позволяют оценить управленческое решение как качественно, так и количественно. В основе некоторых их представленных подходов лежат методы прогнозирования;
- 2) анализ взаимодействия эффективности управленческого решения и экономических законов;
- 3) наличие качественной информации у лица, принимающего решения;
- 4) использование методов моделирования, экономического анализа и прогнозирования;
- 5) структуризация проблем и определение целей;
- 6) возможность сравнения альтернативных вариантов решения и

многовариантность решений;

- 7) правовая обоснованность управленческого решения;
- 8) систематический анализ опыта прошлых управленческих решений;³
- 9) использование четкой последовательности реализации решения.

Таким образом, в данной бакалаврской работе были рассмотрены понятие прогнозирования управленческих решений, источники неопределенности при использовании прогноза, задачи и этапы и исходные данные для выполнения качественного прогноза.

1.2 Методология прогнозирования управленческих решений

Любая методология, в т. ч методология прогнозирования включает в себя логическую организацию деятельности лица, принимающего решения по разработке прогноза и основана на применении различных, но корректных для анализируемой ситуации методов прогнозирования.

Методы прогнозирования используются для того, чтобы предугадать возможные изменения и последствия воздействия внешней и внутренней среды фирмы на результат ее деятельности. Данные методы подразделяются на качественные и количественные.

Качественные методы – это, в основном, методы предвидения спроса на основе предпочтений и мнения покупателей опытных менеджеров с помощью рыночных тестов. При использовании данных методов можно отследить изменение объема и структуры продаж при изменении цены реализации продукции, а также социально-демографические факторы: уровень доходов клиента, их месторасположение.

Рассмотрим основные количественные методы, а именно корреляционно-регрессионный анализ и анализ временных рядов.

Метод корреляционно-регрессионного анализа основывается на использовании моделей причинного прогнозирования, которые содержат ряд переменных x_i , которые оказывают влияние на предсказываемую переменную

³ Зельдович, Б. З. Управленческие решения в полиграфии : учебное пособие для вузов / Б. З. Зельдович, Н. М. Сперанская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 201 с.

y_i , где $i = (1, 2, 3, \dots, n)$.

Важнейшим показателем корреляционно-регрессионного анализа является коэффициент корреляции, который показывает степень взаимосвязи результативного признака от фактора. Расчёт коэффициента корреляции представлен на формуле 1:

$$r = \frac{n (\sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i)}{\sqrt{(n \sum_{i=1}^n x_i^2) - (n \sum_{i=1}^n y_i^2) (\sum_{i=1}^n y_i)^2}} \quad (1)$$

где x – фактор, оказывающий влияние,

y – результативный признак.

Далее, на основе определенной связи между данными переменными строится статистическая модель, которая и используется для прогноза. Наиболее популярной количественной моделью регрессионного анализа является линейная модель, представленная на формуле 2:

$$y = a_0 + a_1 t; \quad (2)$$

где a_0, a_1 – постоянные коэффициенты теоретических значений и абсолютного прироста;

t – фактор времени;

y – значение зависимой переменной.

Метод расчета зависимой переменной выполняется на основе метода наименьших квадратов. При использовании данного метода составляется система нормальных уравнений, представленная в формуле 3, необходимая для определения коэффициентов a_0, a_1 .

$$\begin{aligned} \sum y_i &= N a_0 + a_1 \sum x_i, \\ \sum x_i y_i &= a_0 \sum x_i + a_1 \sum x_i^2. \end{aligned} \quad (3)$$

Чтобы определить точность регрессионных оценок, необходимо рассчитать стандартную ошибку прогноза (стандартное отклонение уровня регрессии), представленное на формуле 4.

$$S_{y,x} = \sqrt{\frac{\sum(Y_i - Y_c)^2}{(n-1)}}, \quad (4)$$

где Y_i – значение функции в i -той точке,

Y_c – расчетное значение зависимой переменной уровня регрессии;

n – число точек данных.

На основе коэффициента корреляции, представленном в формуле 1, рассчитывается коэффициент детерминации, необходимый для оценки силы связи результативного признака и фактора. В формуле 5 представлен расчет коэффициента детерминации.

$$R = r^2 * 100 \% ; \quad (5)$$

где r^2 – коэффициент корреляции.

При оценке силы связи показателей используется шкала Чеддока, где сила зависимости 0-0,3 считается очень слабой, 0,3-0,5 – умеренной, 0,5-0,7 является заметной, 0,7-0,9 – тесной и 0,9-1 – весьма тесной связью.⁴

Также существует множественный регрессионный анализ, в основе которого лежит расширенное представление линейной зависимости как функций нескольких переменных:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2; \quad (6)$$

⁴ Дудин, М. Н. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, М. Л. Лезина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 148 с.

Для вычисления множественной регрессии чаще всего используется программные обеспечения.⁵

Далее рассмотрим такой количественный метод, как анализ временных рядов. Суть данного метода заключается в том, что с помощью данного метода появляется возможность оценки текущего изменения показателей во времени. Обычно используется модель, представленная на формуле 7:

$$Y = f(T, C, S, R) \quad (7)$$

где Y – прогнозируемый объект;

T – основной тренд (тенденция);

R – ошибки прогноза (необъясненные колебания);

C – цикличность колебания тренда;

S – сезонные колебания.

Прогнозирование на основе временных рядов выполняется на основе экспоненциального сглаживания с учетом линейного тренда и сезонного аддитивного компонента.

Экспоненциальное сглаживание с учетом линейного тренда представлено на формуле 8:

$$\begin{aligned} P_{i+1} &= M_i + T_i; \\ M_i &= \alpha X_i + (1 + \alpha)M_{i-1} + T_{i-1}; \\ T_i &= \gamma \Delta M_i + (1 - \gamma)T_{i-1}; \\ \Delta M_i &= \Delta M_i - M_{i-1}. \end{aligned} \quad (8)$$

где T_i - экспоненциально сглаженное значение тренда;

ΔM_i - Оценка величины тренда в i -том периоде.

Методы экспоненциального сглаживания основываются на

⁵ Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с.

прогнозировании будущего по данным из прошлого, где более новые наблюдения весят больше, чем старые. Такое взвешивание возможно благодаря константам сглаживания.

Качественные методы – это, в основном, методы предвидения спроса на основе предпочтений и мнения покупателей опытных менеджеров с помощью рыночных тестов. При использовании данных методов можно отследить изменение объема и структуры продаж при изменении цены реализации продукции, а также социально-демографические факторы: уровень доходов клиента, их месторасположение.

Рассмотрим основные из них.

1) Экспертный метод подразумевает под собой вычленение ключевых проблем деятельности фирмы, оценка данных проблем по определенным критериям. Экспертами в данном случае являются компетентные в данной области специалисты. Экспертный метод применяется в условиях большой неопределенности, при отсутствии ЭВМ, при отсутствии проверенной и достоверной информации относительно объекта прогноза.

2) Метод эвристического прогнозирования применяется в случае, если научно-технические объекты и проблемы слабо поддаются формализации. Используется тогда, когда математические методы не могут быть использованы. В основе данного метода лежит систематизированный опрос экспертов с помощью таблиц.

3) Коллективная генерация идей применяется для получения нескольких идей в области принятия управленческих решений. С помощью данного метода возможно определение всех возможных вариантов движения предмета управления, а также сценарии возможного развития поставленной проблемы.

4) Морфологический анализ используется при малом объеме информации о прогнозируемой проблеме.

5) «Дерево решений» используется для систематизации факторов, оказывающих влияние на проблему, а также для определения того фактора, который оказывает наиболее существенное влияние. После построения

диаграммы выполняется анализ всей цепочки факторов, воздействующих на проблему.⁶

б) Прогнозирование по аналогии используется в случае разрешения ситуаций, привычных для лиц, принимающих решения и при наличии аналогичных объектов или процессов в фирме.

Таким образом, в данном подразделе были рассмотрены качественные и количественные методы прогнозирования, такие как корреляционно-регрессионный анализ, анализ временных рядов, экспертные методы, методы эвристического прогнозирования, коллективная генерация идей, морфологический анализ, «дерево решений» и прогнозирование по аналогии.

1.3 Принципы прогнозирования в современной экономике

В зависимости от направления, в котором ведется исследование, принятое выделять два общих подхода к прогнозированию – генетический (в литературе для обозначения этого подхода употребляются такие термины «изыскательский», «исследовательский», «поисковый») и целевой (называется также «нормативным» и «программным»). При генетическом подходе, исходя из выявленных тенденций, прогнозируют будущие результаты развития. Генетическое прогнозирование – это предвидение будущего состояния изучаемого объекта, базирующееся на современных представлениях о возможностях его развития.

Основными принципами прогнозирования являются:

1) Выполнение таких функций, как: предугадывание тенденций развития события с учетом влияния на него различных признаков; предвидение возможного ущерба от принятия какого-либо управленческого решения, социального или экономического; внесение изменений в зависимости колебаний условий реализации решения.

2) Изыскательский подход – предусматривает ретроспективный анализ развития объекта, который представлен в пункте 1.2 данной бакалаврской

⁶ Елисеева И. И. /Бизнес-статистика : учебник и практикум для вузов / под редакцией И. И. Елисеевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 411 с.

работы, выявляет устойчивые тенденции, на основе чего делаются прогнозные оценки.

3) Нормативный (телеологический) подход – подход, при котором реализуются общественные потребности с учетом поставленных целей и имеющейся базы ресурсов, с помощью влияния на социально-экономические процессы, которые можно спрогнозировать.

Н.А. Дубровский выделяет следующие принципы прогнозирования:

1) Принцип единства политических и экономических процессов. Общегосударственные интересы стоят на первом месте при составлении прогнозов совершенствования национальной экономики.

2) Принцип системности прогнозирования. Данный принцип требует, чтобы прогноз развития объекта прогнозирования был в соподчинении с экономической ситуацией на данный момент. Предполагается, что объект прогнозирования рассматривается как единый элемент, так и совокупность элементов, создающая единую систему.

Системность прогнозирования предполагает определенную очередность использования моделей для формирования комплексного прогноза экономического развития национальной экономики. Однако построить целостную систему моделей экономического прогнозирования практически невозможно на данном этапе, поскольку это сопряжено с рядом трудностей методологического характера. Решение этой задачи может быть достигнуто на основе унификации блочных моделей, вычислительных способов решения, создания информационного банка данных. Специфика же отдельных экономических объектов может быть адекватно выражена лишь при максимальном приближении к внутренним особенностям отдельных блоков прогнозирования

3) Принцип научной обоснованности. Сущность данного принципа заключается в том, что для использования прогнозирования необходимо углубленное изучение достижений как отечественного, так и зарубежного опыта применения прогнозирования. Научная обоснованность экономического

прогнозирования несовместима с игнорированием реальных условий и опыта прогнозирования.

4) Принцип адекватности прогноза подразумевает под собой сопоставление прогнозного значения с реальными для оценки осуществимости и реализации данного прогноза. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного, стохастического характера реальных процессов, что означает необходимость оценки сложившихся отклонений и таких, которые могут иметь место, господствующих тенденций, определение возможной области их расхождения, т.е. оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

Формирование прогнозов в данном случае предполагает апробацию методов и моделей прогнозирования с точки зрения их способности имитировать уже сложившиеся тенденции. Прежде чем стать инструментом предвидения, методы и модели, используемые при разработке прогнозов, должны быть инструментом познания. Поэтому для выполнения этого требования необходимы многочисленные экспериментальные расчеты, обеспечивающие постоянное соответствие используемых теоретических положений, системы показателей, математических моделей, исходной информации, вычислительных методов содержанию анализируемых процессов.

5) Принцип альтернативности прогнозирования. Данный принцип связан с возможностью развития народного хозяйства и его отдельных звеньев по разным траекториям, при разных взаимосвязях и структурных соотношениях. При переходе от имитации сложившихся процессов и тенденций к предвидению их будущего развития возникает необходимость построения альтернатив, т.е. определения возможных путей развития народного хозяйства. Вероятностный характер прогнозирования отражает наличие случайных процессов и отклонений при сохранении качественной однородности, устойчивости прогнозируемых тенденций. Альтернативность же исходит из предположения о возможности качественно различных вариантов развития экономики.

Оценка реалистичности отдельных альтернатив развития народного хозяйства может быть определена методом сбалансированности во всех основных направлениях с учетом реальных ограничений по ресурсам, структуре, показателям эффективности, в рамках которых должны разрабатываться сбалансированные альтернативы развития экономики.

Таким образом в данном разделе были рассмотрены основные принципы прогнозирования управленческих решений, понятие и значение прогнозирования в современном менеджменте, задачи и цели прогнозирования, основные этапы, а также требования к эффективности управленческого решения. Была рассмотрена методология прогнозирования управленческих решений, определены методы прогнозирования, применяемые в данной бакалаврской работе при разработке искомого управленческого решения, такие как метод экстраполяции, корреляционно-регрессионный анализ (количественные методы) и метод экспертных оценок.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РУССКОЕ ПОЛЕ»

2.1 Анализ внешней среды ООО «Русское поле»

Общество с ограниченной ответственностью «Русское поле» создано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью №14-ФЗ от 08.02.98 г. и свою деятельность осуществляет на основании устава и действующего законодательства. Учредителем общества согласно уставу, на момент его создания является Егор Владимирович Коваленко. Предприятие на рынке Амурской области успешно функционирует более 10 лет.

Фактический адрес совпадает с юридическим, предприятие находится по адресу: 675004, Амурская область, Благовещенский район, село Владимировка, Магистральная улица, дом 3.

В таблице 1 представлены реквизиты предприятия.

Таблица 1 – Реквизиты ООО «Русское поле»

Основные	
ОГРН	1102801015085
ИНН	2801156927
КПП	281201001
Дата постановки на учёт	3 апреля 2015 г.
Налоговый орган	Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области
Сведения Росстата	
ОКПО	68406765
ОКАТО	10211838002
ОКОГУ	4210014
ОКТМО	10611438106
ОКФС	Частная собственность
Сведения о регистрации в ФНС	
ОГРН	1102801015085
Регистратор	Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области
Адрес регистратора	675011, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Красноармейская, 122

ООО «Русское поле» принимало участие в государственных закупках по 223, 44 и 94 ФЗ. Заказчиками являлись АО «Росагролизинг» (12 контрактов на

сумму 12 млн.руб.), АО «Черняево» (1 госконтракт на сумму 685 тыс. руб.).

Основным видом деятельности предприятия согласно устава является торговля оптовая машинами, оборудованием и инструментами для сельского хозяйства. Дополнительными видами деятельности являются:

- 1) Выращивание многолетних культур;
- 2) Производство масел и жиров;
- 3) Производство готовых кормов для животных, содержащихся на фермах;
- 4) Ремонт машин и оборудования;
- 5) Строительство жилых и нежилых зданий;
- 6) Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе;
- 7) Деятельность агентов по оптовой торговле удобрениями и агрохимикатами;
- 8) Торговля оптовая зерном.

ООО «Русское поле» является официальным дилером «Case IH», «New Holland», «Lemken», «Гомсельмаш», «BASF», «KINZE».

Анализ внешней среды состоит из:

- 1) PEST-анализа;
- 2) Оценки конкурентоспособности;

Проведем анализ макроокружения с помощью PEST-анализа. Для того чтобы провести PEST-анализ ООО «Русское поле» необходимо определиться с политическими, экономическими, социальными и технологическими факторами, влияющими на организацию извне, также необходимо каждому фактору дать оценку по пятибалльной шкале: 5 – сильное влияние, 4 – среднее влияние, 3 – влияние ниже среднего, 2 – слабое влияние, 1 – очень слабое влияние и 0 – отсутствие влияния фактора на организацию.⁷ Для этого составим матрицу PEST–анализа, отраженную в таблице 2.

⁷ Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2019 г. – 240 с.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Русское поле»

Политические	P(0,34)	Экономические	E(0,24)
Возможность приватизации предприятия или его частей	4	Динамика курсов валют	4
Высокое импортозамещение	5	Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России	3
Сложность получения льгот и субсидий	4	Опасность экономической нестабильности вследствие пандемии	2
Поддержка конкурентов	3	Уменьшение объемов прибыли	3
Социальные	S(0,23)	Технологические	T(0,19)
Отсутствие должного уровня обучения в регионе	4	Переход к автоматизированной работе	4
Отток высококвалифицированных специалистов в более развитые регионы	5	Сложность установки систем автоматизированной работы	3
Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте	3	Возможность появления новых технологий в отрасли	4

Посчитаем суммарное воздействие факторов внешнего окружения с учетом веса:

- 1) $P=16*0,34=5,44$;
- 2) $E=12*0,24=2,88$;
- 3) $S=12*0,23=2,88$;
- 4) $T=11*0,19=2,09$.

Как показывают исследования, технические факторы благоприятствуют развитию бизнеса сельскохозяйственных компаний. Это связано с появлением новых технологий и автоматизации производства. Наибольшую угрозу для ООО «Русское поле» представляют политические факторы. Это обусловлено тем, что на Дальнем Востоке особо активно замещается местная продукция на продукцию из Китая, граничащей с Дальним Востоком страны.

Следующим этапом произведем оценку конкурентоспособности предприятия и анализ привлекательности отрасли.

Прямыми конкурентами ООО «Русское поле» в Амурской области являются ООО «Русагро» и ООО «Агроресурс».

Оценка конкурентоспособности ООО «Русское поле» с помощью оценки

показателей конкурентоспособных фирм с учетом весовых коэффициентов, представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка показателей конкурентоспособности фирм

Показатели	Ранг	Вес критерия	«Русское поле»		«Русагро»		«Агроресурс»	
			Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл
Ассортимент услуг	2	0,267	4	1,068	4	1,068	5	1,335
Месторасположение	4	0,133	3	0,399	4	0,532	5	0,665
Ценовая политика	1	0,333	4	1,332	5	1,665	3	0,999
Качество обслуживания	3	0,2	5	1	5	1	3	0,6
Маркетинг	5	0,067	5	0,335	5	0,335	4	0,268
Итого	-	1	21	4,134	23	4,6	20	3,867

Из таблицы можно сделать вывод, что среди трех лидирующих фирм по продаже сельскохозяйственной техники лидером в Амурской области является ООО «Русагро», на втором месте находится ООО «Русское поле».

Многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 2, позволяет более наглядно рассмотреть конкурирующие фирмы.

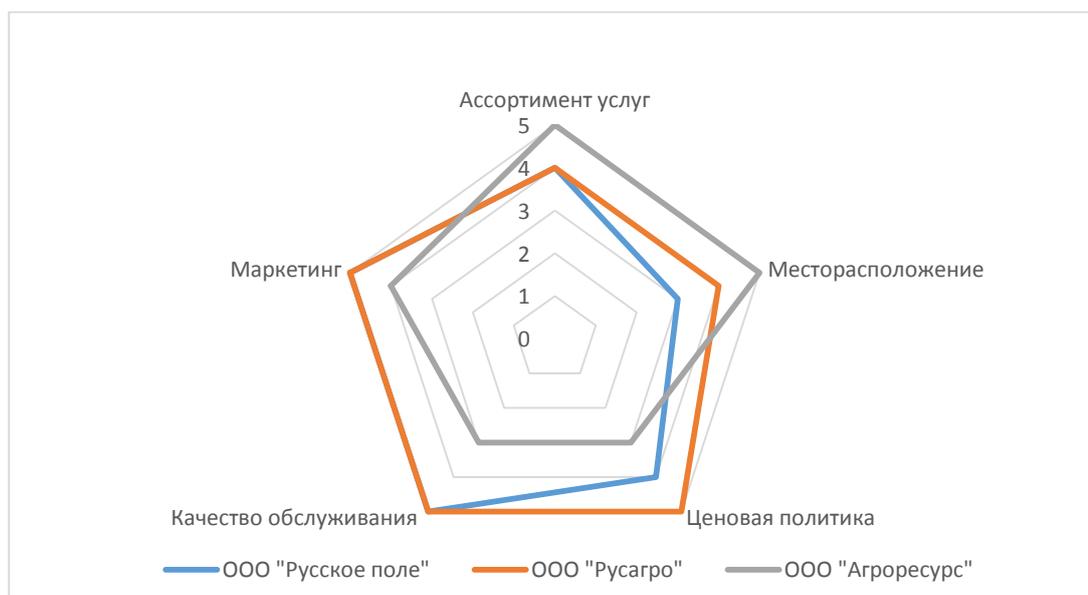


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

Далее представим анализ отрасли по продаже сельскохозяйственной техники в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состояния отрасли по продаже сельскохозяйственной техники

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Большой размер рынка
Рост размеров рынка	Средний рост
Избыток или дефицит торговых мощностей	Избыток торговых мощностей, что может привести к застаиванию оборудования
Прибыльность в отрасли	Средняя
Барьеры входа/выхода	Низкий барьер вхождения в отрасль (высокие финансовые затраты, но нет необходимости в патентах, лицензии и пр.)
Интенсивность конкуренции	Отрасль отличается высокой интенсивностью конкуренции
Сезонные и циклические факторы	Присутствует сезонность
Социальные, политические, юридические и экологические факторы	Со стороны государства имеются льготы, особый режим налогообложения. Отрасль является привлекательной
Неопределенность будущего отрасли и предпринимательский риск	Прогнозируемое будущее отрасли, однако, имеется предпринимательский риск, поскольку сложно занять нишу на данном рынке

Следующим этапом составим балльно-рейтинговую систему оценки привлекательности отрасли в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка привлекательности отрасли

Критерий привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Размеры рынка	0,1	9	0,9
Рост размеров рынка	0,15	6	0,9
Избыток или дефицит торговых мощностей	0,1	7	0,7
Прибыльность в отрасли	0,2	9	1,8
Барьеры входа/выхода	0,05	4	0,2
Интенсивность конкуренции	0,1	4	0,4
Сезонные и циклические факторы	0,15	5	0,75
Социальные, политические, юридические и экологические факторы	0,05	5	0,25
Неопределенность будущего отрасли и предпринимательский риск	0,1	3	0,3
Сумма весов	1	-	-
Итоговый рейтинг привлекательности отрасли	-	-	6,2

Рейтинг выставлен по шкале от 1 до 10 в зависимости от критерия. Итоговый рейтинг привлекательности отрасли составил 6,2, что означает, что отрасль имеет эффективность диверсификации выше среднего.⁸

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Русское поле»

Анализ внутренней среды позволит оценить финансовое состояние предприятия, рассмотреть управление предприятием и использование ресурсов.

В таблице 6 рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Русское поле» за 2017-2019 гг. Полная финансовая отчетность представлена в приложении А.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Русское поле» за 2017-2019 гг.

Показатель	Значение			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс. руб.	500 684	784 943	1 316 493	284 259	531 550	56,77	67,71
Себестоимость продаж, тыс. руб.	321 126	514 993	966 542	193 867	451 549	60,37	87,68
Чистая прибыль, тыс. руб.	22 969	41 833	74 808	18 864	32 975	82,12	78,82
Прибыль от продаж, тыс. руб.	34 545	40 692	89 236	6 147	48 544	17,79	119,29
Средняя численность персонала, чел.	50	54	53	4	-1	8	-2
Рентабельность продаж, %	7,15	8,12	7,73	0,97	-0,39	13,56	-4,80

На основе таблицы можно сделать вывод, что все показатели, помимо средней численности персонала и рентабельности продаж в 2019 году имеют положительную тенденцию. Так, выручка в 2019 году увеличилась на 67 %

⁸ Карпова С. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 404 с.

относительно 2018 года, на 531 550 тысяч рублей. Себестоимость продаж в 2019 году увеличилась на 451 549 тыс. руб., что составляет 87,68 %. Это обусловлено тем, что количество продаваемой техники увеличилось, как и расходы на ее обслуживание. Чистая прибыль увеличилась на 78,82 % (32 975 тыс. руб.) в 2019 году относительно 2018. Наибольший рост выявлен у показателя прибыль от продаж. В 2019 году он составил 119,29 %. В 2018 году, относительно 2017 численность увеличилась на 8 %, но в 2019 сократилась на 2 %, что связано с упразднением отдела маркетинга.

Был произведен анализ структуры выручки, для того, чтобы понять какое из направлений работы предприятия приносит наибольший доход. Анализ структуры выручки представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ структуры выручки по видам деятельности ООО «Русское поле» за 2018-2019 гг.

тыс. руб.

Вид услуги	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %
Продажа сельскохозяйственной техники	294 409	474 891	61,30
Продажа агрохимикатов	13 256	29 789	124,72
Установка систем точного земледелия	276 315	510 963	84,78
Сервисное обслуживание	200 926	300 850	49,73
Итого	784 943	1 316 493	67,71

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод, что общая выручка в 2019 год выросла на 67,71 %. Продажа агрохимикатов в 2019 году увеличилась на 124,72 %, что обусловлено повышением оптовых цен от поставщика. Наиболее привлекательным видом деятельности для ООО «Русское поле» является продажа и установка систем точного земледелия, таких как Trimble, AFS, так как автоматизированное сельское хозяйство с каждым годом набирает обороты. Размер выручки установки систем точного земледелия в 2019 году увеличился на 84,78 % и составила 510 963 тыс. руб. Сервисное обслуживание увеличилось по сравнению с 2018 г. на 49,73 %, так как обслуживание напрямую зависит от количества продаж сельскохозяйственной техники. Спрос

на сельскохозяйственную технику растет с каждым годом, что обусловлено благоприятным климатом в Амурской области и созданием новых КФХ.

Далее построим таблицу 8 для финансового анализа ООО «Русское поле».

Таблица 8 - Анализ финансового состояния ООО «Русское поле» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Основные средства							
Первоначальная стоимость ОС (тыс. руб.)	20 289	19 681	37 846	-608	18 165	-3,08	47,99
Амортизация ОС (тыс. руб.)	2 568	3 152	3 498	584	346	18,52	9,89
Стоимость ОС поступивших за период (тыс. руб.)	400	17 632	34 059	17 232	16 427	97,73	48,23
Стоимость ОС выбывших за период (тыс. руб.)	1 008	305	1 896	-703	1 591	-230,4	83,9
Остаток ОС на начало периода (тыс. руб.)	20 289	19 681	37 846	-608	18 165	-3,08	47,99
Остаток ОС на конец периода (тыс. руб.)	19 681	37 596	73 801	17 915	36 205	47,65	49,06
Среднегодовая стоимость ОС (тыс. руб.)	19 985	28 638	55 823,5	8 654	27 185	30,21	48,69
Коэффициент обновления ОС (Коб), %	13,04	8,38	4,73	-5	-4		
Коэффициент выбытия ОС (Квыб), %	4,96	1,54	5,00	-3	3		
Коэффициент прироста ОС (Кпр), %	2,03	46,89	46,14	45	-1		
Оборотные средства							
Запасы, тыс. руб.	91 938	484 785	662 779	392 847	177 994	81,00	26,85
Налог на добавленную стоимость, тыс. руб.	6 316	20 195	15 372	19 564	-4 823	96,87	-31,37
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	405 370	758 250	1 035 723	352 880	277 473	46,53	26,79
Финансовые вложения, тыс. руб.	800	800	800	0	0	0	0
Денежные средства, тыс. руб.	3 887	3 655	1 885	-232	-1 770	-6,34	-93,89

Из таблицы можно сделать вывод, что оборотные средства ООО «Русское поле» ежегодно увеличиваются. В 2018 году, относительно 2017, среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 30,21 %, а в 2019 году – на 48,69 %. Запасы в 2018 году увеличились на 81 %, что говорит о повышении деловой активности, в 2019 году тенденция повышения деловой активности сохраняется. НДС по приобретенным ценностям также увеличивается в 2018 году на 96,87 %, а в 2019 году снижается на 37 %. Дебиторская задолженность в 2018 и 2019 гг. увеличилась на 46,53 % и 26,79 % соответственно. Это свидетельствует о повышении операционных рисков компании. Денежные средства, напротив, снизились в 2018 году на 6,34 %, а в 2019 году на 93,89 % и составили 1 185 тысяч рублей. Вследствие превышения уровня поступления относительно выбытия основных средств коэффициент прироста увеличился в среднем за три года на (1,86). Значительное увеличение стоимости основных средств, что, соответственно, привело к росту начисленной суммы износа.

Организационная структура ООО «Русское поле» является линейной. Структура представлена на рисунке 3.

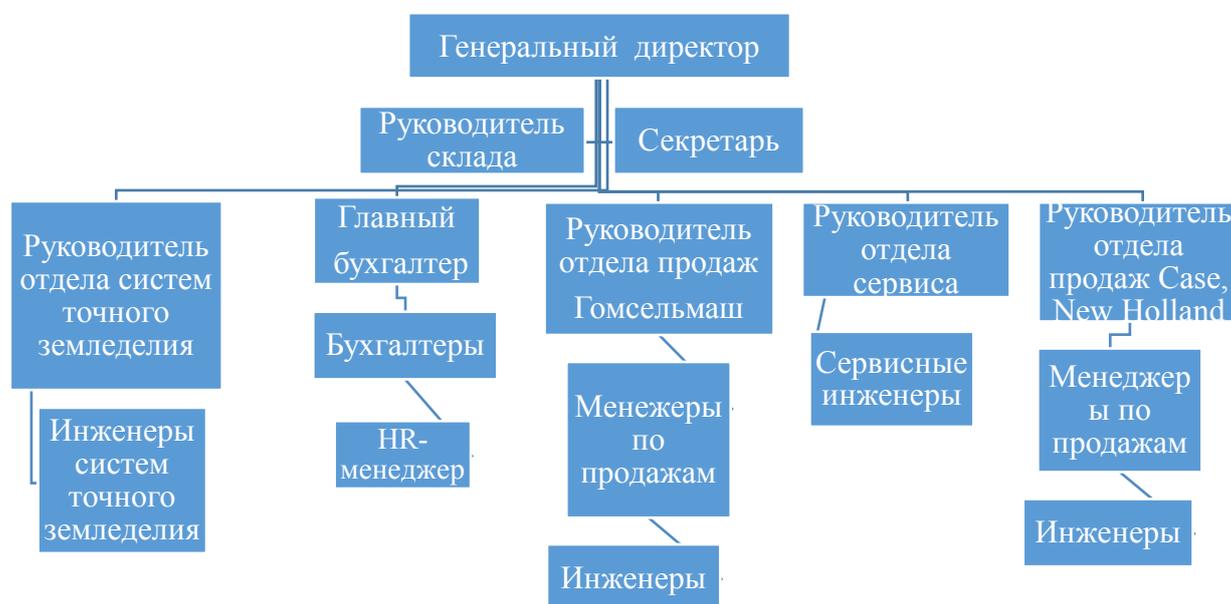


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Русское поле»

Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий

единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

Во главе предприятия находится генеральный директор, который принимает решения разного уровня, несет ответственность за его состояние, издает приказы, принимает и увольняет сотрудников. В его подчинении находятся руководители отделов.

Руководители отделов на предприятии имеют в подчинении от 5 до 13 сотрудников, принимают решения внутри отдела, делегируют полномочия, координируют и контролируют работу сотрудников в подчинении.

Поиск, сбор, обработка, передача, хранение и защита информации осуществляется на базе такого программного обеспечения как Outlook. В случае, когда этапы работы над задачей требуют жесткой увязки с бухгалтерией, складом или кадрами, используется программное обеспечение «1С: Предприятие». Для решения некоторых задач используется программное обеспечение MS Excel. Инженеры систем точного земледелия используют Google Earth.

При определенных условиях Outlook, при получении от сотрудника сводного отчета о выполненной работе за месяц – автоматически начисляется бонус в система кадрового учёта. У каждого сотрудника имеется рабочее устройство, благодаря которому есть возможность зайти в систему Outlook, в свою учетную запись. Рабочие заметки и переписки проводятся на базе этой платформы. Также, у каждого сотрудника, работающего с клиентами (сервисные работники, инженеры систем точного земледелия, менеджеры по продажам) имеется рабочий смартфон с возможностью установки мессенджера WhatsApp. ООО «Русское поле» использует корпоративную связь от ПАО «МегаФон».

Работа пользователя с информационной базой осуществляется при запуске системы в режиме «1С: Предприятие». При этом выполняется собственно функционирование системы в предметной области: осуществляется

ввод документов и операций, заполнение справочников, формирование различных отчетов, выполнение различных регламентных расчетов и т.д.

Офисным работникам предоставляется набор устройств, таких как: принтер, сканер (или многофункциональное устройство), стационарный телефон, мобильный телефон, калькулятор, компьютер, детектор валют и факс. Процесс принятия управленческих решений в ООО «Русское поле» является классическим.

Полномочия разрабатывать и принимать управленческие решения имеются как у генерального директора фирмы, так и у руководителей отделов.

Сначала, на уровне предприятия в целом или какого-либо отдела выявляется возникшая проблема. Проблема признается, определяется ее масштаб и значение. Собирается и анализируется информация, необходимая для решения проблемы.

Директор совместно с руководителем отдела, в котором возникла проблема определяет критерии для о решения проблемы, определяются альтернативные решения, позволяющие устранить проблему.

Далее, начальником отдела оцениваются альтернативы и риски, документ направляется директору для согласования и выбора наиболее перспективного альтернативного решения.

Генеральный директор разрабатывает управленческое решение, после чего принимает его. Назначаются исполнители и ответственные за исполнение. Реализация управленческого решения начинается после оглашения приказа и доведения данного приказа до исполнителей. После реализации управленческого решения оценивается результат изменений и обрабатывается обратная связь.

Генеральный директор ООО «Русское поле» принимает управленческие решения. Ежегодно, главным бухгалтером разрабатывается план бюджета на год, после чего директор принимает решение, одобрить или отклонить данный план бюджета. Также директор на основе объема продаж прошлых лет принимает решение о количестве продукции, которую необходимо закупить на

будущий период.

Также директор принимает решения об увольнении сотрудников за нарушение трудовой дисциплины или же наоборот, о приёме персонала. Это касается и отделов на предприятии. В 2018 году было принято решение сформировать отдел маркетинга, но в 2019 году по решению генерального директора отдел был упразднен в виду низкого качества работы сотрудников.

В случае форс-мажорных обстоятельств директором принимается решение, от которого будет зависеть размер ущерба предприятию. В августе 2019 года в виду сильных дождей и риска подтопления, было принято решение перевезти имеющуюся в наличии технику для реализации на участок, находящийся выше, так как ООО «Русское поле» находится в низине с. Владимировка. Опыт прошлых лет, а именно наводнения 2007 и 2013 года, позволил генеральному директору заблаговременно принять решение и перевезти технику.

Ежегодно, совместно с главным бухгалтером, директор ООО «Русское поле» принимает решение о выдаче годовых премий сотрудникам по итогу их в работы в течение года. Бухгалтером рассчитывается размер премии и количество сотрудников, которые её получают, а директором издается приказ.

Руководителями отделов принимаются решения в масштабах их отдела. Так, например, руководитель систем точного земледелия ежемесячно принимает решения о закупке необходимого навигационного оборудования исходя из количества заявок от клиентов. По тому же принципу решения принимаются и руководителем склада: в случае остатка на складе количества запчастей, не соответствующего заявкам на гарантийное или сервисное обслуживание, руководитель отдела сервиса сообщает об этом руководителю склада, и он принимает решение о дозакупке запчастей от производителя.

Обязанности при реализации управленческих решений согласно должности на предприятии. В ООО «Русское поле» было принято эффективное делегирование полномочий:

- 1) Освобождение руководителя от выполнения рутинных функций,

высвобождая время для решения важных и творческих вопросов;

2) Делегирование полномочий направлено на повышение квалификации сотрудников;

3) Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и энтузиазма.

При реализации любого управленческого решения в ООО «Русское поле» осуществляется контроль.

На первом этапе контроля исполнения управленческого решения прорабатываются желаемые результаты управленческого решения.

На втором этапе контроля происходит сравнение фактического результата с желаемым. Определяется степень отклонения, анализируется и передается информация по исполненному решению генеральному директору.

Далее, на третьем этапе генеральным директором оценивается результат реализации управленческого решения и производится корректировка решения: ничего не предпринимать, если поставленная цель достигнута, а диапазон отклонения желаемого результата от фактического минимален, или же устранить отклонение (если оно является недопустимо высоким).

Контроль за большей частью управленческих решений оставляет за собой генеральный директор. Если управленческое решение не является сложным и является постоянно принимаемым, то контроль за исполнением делегируется на начальника отдела, в котором данное управленческое решение реализуется. В приказе о реализации УР отдельной строкой прописывается ответственный за исполнение данного УР и тот, на кого возлагается контроль за исполнением.

Управление проектной деятельностью на предприятии развито слабо. В большинстве случаев инициатива по проектам исходит от руководителей отделов.

Общее управление проектами и их реализацией в масштабе предприятия осуществляет генеральный директор. Основные его функции следующие:

1) принятие управленческих решений о необходимости реализации проектов;

2) принятие управленческих решений о внесении существенных изменений в проект;

3) выбор приоритетных проектов в данный момент времени, в случае ограниченности ресурсов;

4) координирующие функции при нарушениях взаимодействия различных вертикалей структуры (техническая, финансовая, коммерческая).

Общие принципы управления проектами в ООО «Русское поле»:

1) целостность проектов. Не допускается искусственное разделение крупных проектов на более мелкие;

2) этапность выполнения. Проекты разрабатываются и выполняются поэтапно, рекомендация о готовности проекта к переходу на следующий этап принимается на заседании управляющего совета;

3) комплексность решений по всему жизненному циклу. Решения, принимаемые при выполнении проекта должны быть направлены на успешное выполнение всего проекта, а не отдельных элементов;

4) непротиворечивость с моделью управления компанией. Процесс управления проектами связан и не противоречит прочим процессам компании;

5) командный подход к управлению. Для каждого проекта создается проектная группа, обладающая необходимыми компетенциями и мотивацией для успешного управления проектом.

2.3 Анализ актуальных проблем в ООО «Русское поле»

Чтобы проанализировать текущее состояние бизнеса ООО «Русское поле» необходимо произвести SWOT-анализ, представленный в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Русское поле»

Возможности	Сильные стороны
Располагающая макроэкономическая ситуация; Небольшое количество конкурентов в Амурской области; Наличие государственных льгот и субсидий;	Использование новейших технологий; Эксклюзивное диллерство в Амурской области;

Экономико-географическое положение региона.	Наличие высококвалифицированных специалистов; Сильное финансовое положение, обеспечивающее гибкость Компании в конкурентной среде; Грамотный штат специалистов, имеющих навыки прогнозирования.
Угрозы	Слабые стороны
Слаборазвитая политика сельского хозяйства; Использование примитивного труда владельцами сельскохозяйственных угодий; Валютные риски; Угроза обвала экономики вследствие пандемии COVID-19.	Кредитные риски; Высокая себестоимость продаваемой техники; Использование дорогих материалов и запчастей; Несоответствие желаемого размера прибыли от фактического; Нерациональное использование ресурсов предприятия.

SWOT-анализ показывает, что предприятие достаточно конкурентоспособно, имеет сильные стороны, такие как: высококвалифицированный персонал, способный к изменениям, гибкая система скидок и наличие постоянных клиентов. Возможностью развития предприятия является небольшое количество конкурентов и местоположение ООО «Русское поле» в области, где преобладает сельское хозяйство. Из слабых сторон можно выделить неэффективное использование оборотных средств (например, топливо для автомобилей сервисного отдела, несоответствие ожидаемого размера прибыли от фактического).

Данным методом были выявлены основные проблемы:

- 1) кредитные риски;
- 2) высокая себестоимость продаваемой техники;
- 3) использование дорогих материалов и запчастей;
- 4) несоответствие желаемого размера прибыли от фактического.

С помощью метода экспертных оценок была выявлена основная проблема. Компетентными экспертами (сотрудниками предприятия) были выставлены оценки данным проблемам по степени важности, где 1 балл

получает наиболее значимая проблема, а 5 – наименее важная.⁹ Результаты метода экспертных оценок представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Метод экспертных оценок проблем ООО «Русское поле»

Эксперты	Проблемы				Сумма рангов
	Кредитные риски	Высокая себестоимость техники	фактических прибылей от	Несоответствие желаемых размеров	
Генеральный директор	2	5	1	4	12
Руководитель отдела систем точного земледелия	1	5	2	3	12
Руководитель отдела продаж Case, New Holland	3	5	1	3	12
Руководитель отдела продаж Гомсельмаш	5	2	1	4	12
Главный бухгалтер	3	1	3	5	12
Руководитель отдела сервиса	3	1	2	5	12
$S_{\text{факт}}$	17	19	10	24	-
$S_{\text{средн.}}$	$S_{\text{средн.}} = 0,5 * 6(4+1) = 15$				
Δ	2	4	-5	9	
Δ^2	4	16	25	81	
$\Sigma \Delta$	126				

Рассмотрим логику оценивания каждой проблемы. Менее значимой проблемой является использование дорогих материалов и запасных частей, так как материалы и запасные части производятся за границей на двух заводах (Китай и США). Китайские материалы являются дешевыми, но не обладают высокой износостойчивостью, поэтому ООО «Русское поле» приходится покупать материалы исключительно у производителей техники – оригинальные

⁹ Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 155 с.

запчасти сделаны по особым технологиям и обладают высоким качеством – за счет этого высокой ценой.

Кредитные риски являются опасными для деятельности ООО «Русское поле», но сумма кредитных обязательств на 2019 год мала, поэтому данная проблема не является ключевой.

Высокая себестоимость техники считается большой проблемой предприятия, но решить ее не представляется возможности, так как оптовая цена производителя техники сама по себе является высокой. С некоторыми производителями, например, с концерном CNH, удалось добиться гибкой системы скидок при покупке сразу нескольких единиц техники.

Ключевой проблемой, по мнению экспертов, является несоответствие желаемых размеров прибыли от фактических, так как цены на техники варьируются ежегодно в зависимости от условий на мировом рынке, снижение или увеличение объема продаж не предугадывается на предприятии.

По формуле 9 рассчитаем среднюю расчетную сумму:

$$S_{\text{средн.}} = 0,5 * m(n+1), \quad (9)$$

где m – число компетентных экспертов,

n – число факторов (проблем).

Таким образом, средняя расчетная сумма равна 15.

Далее найдем алгебраическую разность между каждым фактором (проблемой) и средним значением по формуле 10.

$$\Delta = S_{\text{факт}} - S_{\text{средн.}}; \quad (10)$$

Следующим этапом рассчитаем сумму квадратов разностей по каждому показателю. В данном случае сумма квадратов разностей равна 126.

Рассчитаем максимальный квадрат отклонения алгебраических разностей по следующей формуле:

$$K_{\max} = \frac{1}{12} * m^2 * (n^3 - n) \quad (11)$$

В данном случае квадрат отклонения алгебраических разностей равен 180. Данный показатель необходим для того, чтобы рассчитать коэффициент конкордации, являющийся мерой согласованности экспертов. Коэффициент конкордации равен 0,7, то есть, 70 %. Это говорит о слаженной работе экспертов, так как командой можно назвать ту группу экспертов, коэффициент конкордации которых более 40 %.¹⁰

Таким образом, можно сделать вывод, что методом экспертных оценок, была выявлена ключевая проблема ООО «Русское поле» - несоответствие желаемого размера прибыли от фактического, это можно объяснить тем, что управленческие решения на предприятии не всегда являются неэффективными, так как не соблюдаются требования к качеству управленческих решений – отсутствует система прогнозирования.

В ООО «Русское поле» система прогнозирования управленческих решений развита слабо. На предприятии не существует отдельного отдела, который бы занимался прогнозированием экономических, также упразднен отдел маркетинга. Основные процессы прогнозирования выполняются генеральным директором относительно общей деятельности предприятия, главным бухгалтером – относительно финансовой деятельности.

В случае, если разрабатываемое управленческое решение, по мнению генерального директора, может понести за собой большие финансовые затраты и имеет высокие риски, оно не принимается ввиду того, что на предприятии не применяется прогнозирование управленческих решений.

Решить проблему отсутствия прогнозирования в ООО «Русское поле» можно с помощью аутсорсинга. Аутсорсинг предполагает передачу предприятием каких-либо видов или функций предпринимательской деятельности специальной компании, оказывающей услуги в той области,

¹⁰ Антохонова, И. В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов : учебное пособие для вузов / И. В. Антохонова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 213 с

которая «проседает» на первом предприятии.¹¹ В данном случае, обращение к аутсорсинговым компаниям является затруднительным, так как в г. Благовещенск отсутствуют компании, которые занимаются автоматизацией всех уровней прогнозирования, например спроса или планирования продаж. Также, услуги аутсорсинга являются дорогими и не всегда эффективными, поэтому стоит применять прогнозирование своими силами с помощью пакета программного обеспечения и обучению какого-либо сотрудника основам грамотного прогнозирования.

Применение прогнозирования в ООО «Русское поле» позволит усовершенствовать координацию и контроль процессов внутри фирмы, рационализировать использование ресурсов, мотивировать персонал к инициативности и вовлечению в жизнь предприятия.

На основе данного подраздела можно сделать вывод о том, что причиной большинства проблем внутри ООО «Русское поле», таких как несоответствие ожидаемого размера прибыли от фактического, неэффективное использование ресурсов, утечка кадров, являются недоработки в процессе принятия управленческих решений, приводящие к снижению финансовых результатов фирмы и снижению деловой активности. Это означает, что в соответствии с теорией разработки управленческих решений, качество и эффективность разрабатываемых управленческих решений низкая.

¹¹ Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 389 с.

3 ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО «РУССКОЕ ПОЛЕ»

3.1 Информационное обеспечение разработки прогноза объёма продаж при разработке управленческого решения по реализации сельскохозяйственной техники Challenger

В данной бакалаврской работе информационное обеспечение разработки прогноза продаж предполагает описание предлагаемого к реализации управленческого решения и продукта.

Генеральным директором принимается управленческое решение продаже новой для рынка Амурской области сельскохозяйственной продукции в целях повышения конкурентоспособности, сохранения устойчивого положения на рынке и повышения объёма продаж в ООО «Русское поле».

Данное управленческое решение оформляется в виде бизнес-проекта и имеет следующую структуру:

- 1) описание рынка;
- 2) план маркетинга;
- 3) организационный план;
- 4) производственный план;
- 5) график реализации бизнес-проекта.

Для реализации проекта потребуется открытие нового отдела по продажам техники Challenger. Для работы в данном отделе потребуются следующие работники: генеральный директор, руководитель отдела продаж, 2 менеджера по продажам, кладовщик, 2 сервисных работника и сторож.

Общие затраты на реализацию проекта составляют 33 386 тысяч рублей, возможные совокупные потери не превысят 17 352 тыс. руб., а вероятность наступления данных потерь не превысит 15 %.

Срок реализации проекта составляет 36 месяцев, основные мероприятия проекта реализуются в первый год. Дата начала проекта: 13 января 2020 года, дата окончания: 31 декабря 2022 года.

В бизнес-проекте предлагается продажа новой продукции для Амурской области – тракторов модели Challenger. Ценовой сегмент данных тракторов находится в диапазоне от 7 до 12 миллионов рублей. Предлагаемая цена к продаже в ООО «Русское поле» - 9,5 миллионов рублей. Себестоимость техники для данного предприятия составит в среднем за три года 9 083 113 рублей.

Сельскохозяйственная техника используется для разного рода обработки сельскохозяйственных угодий, таких как: вспашка, обработка междурядий, посадка, опрыскивание, сбор урожая.

В таблице 11 представлен модельный ряд, который предполагается продавать в ООО «Русское поле».

Таблица 11 – Модельный ряд техники Challenger

Вид	Модель	Характеристики	
		Номинальная мощность	Рабочий объем
Гусеничный трактор	MT855E	496	16,8
Гусеничный трактор	MT865E	548	16,8
Колесный трактор	MT955C	460	15,2
Колесный трактор	MT975C	570	18,1
Пневматическая сеялка	CH 9850-60	-	-
Опрыскиватель	RG1194	275	-

Колесный трактор MT955C представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Колесный трактор Challenger MT955C

Данная техника является привлекательной в Амурской области, так как на территории Амурской области развито сельское хозяйство, обусловленное географическим положением региона. Группой покупателей в данном случае являются агрохолдинги, КФХ, СПК.

Слабыми сторонами являются большая габаритность данной техники, сложность управления и обслуживания, отсутствие в свободной продаже запасных запчастей, большая мощность двигателя, большой расход топлива. Преимуществами можно считать гарантийное обслуживание, тяговый класс тракторов, большой срок эксплуатации (предполагаемый срок – 10-15 лет с учетом технического обслуживания). При продаже техники ООО «Русское поле» берет на себя ответственность на гарантийные обслуживания данной техники.

Таким образом, к имеющемуся ассортиментному ряду сельскохозяйственной техники ООО «Русское поле» добавится техника, которую приобрести на разных условиях пользования в Амурской области затруднительно. Тем самым, продажа нового бренда Challenger увеличит количество клиентов предприятия и повысит его конкурентоспособности.

Сдерживающими факторами развития продажи сельскохозяйственной техники Challenger можно назвать скорое наступление насыщенности техникой, обусловленное тем, что продажей сельхозтехники занимается несколько предприятий в Амурской области, а также требования хранения и обслуживания данной продукции.

Партнером по реализации управленческого решения является AGCO Corp. Предполагается, что данный партнер будет поставлять технику марки Challenger.

3.2 Оценка затрат на кадровое, организационное, финансовое обеспечение разрабатываемого управленческого решения

В таблице 12 приведены затраты на реализацию маркетинговых мероприятий в течение срока реализации проекта.

Таблица 12 – Затраты на реализацию маркетинговых мероприятий

Наименование затрат	1 год внедрения проекта, тыс. руб.		2 год внедрения проекта, тыс. руб.				3 год внедрени я проекта, тыс. руб.
	1 месяц внедрени я проекта	Остальные месяцы первого года проекта	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Радиореклама	28	70	10	10	10	10	60
Наружная реклама (реклама на билборде на выезде из города)	25	90	30	30	30	30	110
Печатная реклама в газете «Из рук в руки»	10	30	10	10	10	10	40
Реклама на транспорте	15	30	25	25	25	25	100
Итого:	298		300				310

Итак, в первый год затраты на реализацию маркетинга составят 298 тыс. руб. Во второй год реализации проекта сумма за год равна 300 тысячам рублей. На третий год реализации проекта необходимо 310 тысяч рублей.

Общая сумма затрат на реализацию маркетинга на весь срок реализации управленческого решения составляет 908 тысяч рублей.

Основные фонды, их стоимость и наличие представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Основные фонды, необходимые для реализации управленческого решения

Виды основных фондов	1 год			2 год			3 год		
	Цена, т.р.	Кол-во, шт.	Ст-ть, т.р.	Цена, т.р.	Кол-во, шт.	Ст-ть, т.р.	Цена, т.р.	Кол-во, шт.	Ст-ть, т.р.
1. Машины и оборудование									
1.1 Универсальный набор гаечных ключей	17,5	1	17,5	17,5	2	35	17,5	2	35
1.2 Мойка высокого давления	23,9	1	23,9	23,9	2	57,8	23,9	2	57,8
1.3 Прибор диагностики систем трактора	100	1	200	100	2	200	100	2	200
1.4 Воздушный компрессор	39	2	78	39	2	78	39	2	78
1.5 Ареометр	1,5	2	3	1,5	2	3	1,5	2	3
1.6 Персональный компьютер	26,9	2	53,8	26,9	2	53,8	26,9	2	53,8

Продолжение таблицы 13

1.7 Стол	8,9	2	17,8	8,9	2	17,8	8,9	2	17,8
1.8 МФУ	8	2	16	8	2	16	8	2	16
2. Транспортные средства									
2.1 Погрузчик JCB	6200	1	6200	6200	1	6200	6200	2	12400
Итого		14			17			18	

На втором году реализации проекта потребность во втором наборе гаечных ключей, что обусловлено появлением нового сотрудника, то же самое происходит и с мойкой высокого давления, и с прибором диагностики систем трактора. Также на третьем году появляется потребность во втором фронтальном погрузчике.

Показатели потребности в помещениях представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Помещения для реализации Challenger в ООО «Русское поле»

Наименование площади	Общее количество, кв.м.	Обеспечение	Готовность, необходимые работы, наличие соглашений, договоров	Затраты на проект, тыс. руб.
Склад	200	Собственные площади	Площадь высвобождена	0
Мастерская	100	Собственные площади	Площадь высвобождена	0
Офисное помещения для продаж	30	Собственные площади	Площадь в процессе высвобождения	0
Итого	330	–	–	0

Из таблицы видно, что предприятие не понесет затраты на постройку или аренду помещений, так как оно имеет достаточное количество площадей, которые простаивают.

В таблице 15 определена потребность в оборотных фондах.

Таблица 15 – Потребность в оборотных фондах

Наименование	1 год			2 год			3 год		
	Кол-во, ед.	Цена, т.р.	С-ть, т.р.	Кол-во, ед.	Цена, т.р.	С-ть, т.р.	Кол-во, ед.	Цена, т.р.	С-ть, т.р.
1. Масло моторное, 208 литров	4	36	44	5	36	180	5	36	180

Продолжение таблицы 15

2. Топливо, 200 литров	40	10	400	45	100	450	48	100	480
3. Бумага формата А4	2	3	6	3	3	9	3	3	9
4.Каталог продукции	100	0	0	120	0	0	125	0	0
5.Промывочные жидкости, 20 литров	37	4,3	159,1	41	4,3	176,3	45	4,3	193,5
6. Пена для бесконтактной мойки, 1 л	10	0,481	4,81	15	0,481	7,215	15	0,481	7,215
7. Ручка шариковая	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Итого	194		714,9	226		823,5	236		870,7

Из таблицы видно, что количество моторного масла увеличивается во втором году на одну единицу, топливо, относительно первого года реализации проекта, увеличивается во втором году на 5, а в третьем году на 8 единиц. Каталог продукции достается ООО «Русское поле» бесплатно напрямую от поставщиков, что прописано в договоре о покупке техники. Стоимость оборотных средств указаны без коэффициента роста цен, так как были закуплены на старте реализации проекта.

В таблице 16 представим калькуляцию себестоимости. Основной составляющей себестоимости продажи техники Challenger является ее транспортировка. Завод производства тракторов находится в Джексоне, штат Миннесота, США. Техника доставляется по морю в город Владивосток, Приморский край, сумма такой доставки составляет 450 тысяч рублей, далее из Приморского края сельскохозяйственная техника отправляется на автовозе в Амурскую область, напрямую на территорию предприятия. Общая сумма затрат на транспортировку одной единицы техники составляет 750 тысяч рублей. Благодаря долгосрочным и проведенным отношениям с компаниями-поставщиками техники удастся удерживать цену доставки на одном уровне несколько лет.

Промывочные жидкости, как и топливо, электроэнергия и моторное масло используются для проведения предпродажной подготовки. Промывочные

жидкости используются для отчистки двигателя от заводского масла. Используются в таком же количестве, что и моторное масло (в среднем 20-22 литра на трактор). Электроэнергия необходима для предпродажной подготовки, а именно для мытья техники мойкой высокого давления, насоса для перекачки воды (так как предприятие находится на территории с. Владимировка и центрального водоснабжения не имеет), а также для проверки работы приборов электрооборудования внутри и снаружи кузова машины. Затраты и начисления за заработную плату растут согласно коэффициенту роста цен. Расходы на рекламу детально расписаны в третьей главе данной бакалаврской работы. Среднерыночная цена тракторов марки Challenger по стране составляет 9,5 миллионов рублей за новую технику, а цена поставщика в первом году составляет 7,8 миллиона рублей. Амортизация рассчитывается как 20 % от стоимости основных фондов, не включая здания и сооружения.

Цена, по которой ООО «Русское поле» будет продавать трактора, предприятием в 2020 году составляет 9 500 000 рублей, в 2021 году цена увеличится на 285 000 рублей и составит 9 785 000 рублей, а в 2022 году цена составит 10 469 950 рублей. Цены представлены с учетом инфляции.

Таблица 16 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2020		2021		2022	
	На единицу	Всего	На единицу	Всего	На единицу	Всего
Транспортировка от завода изготовителя техники, тыс. руб.	750	27750	750	30750	750	31500
Промывочные жидкости, тыс. руб.	4,3	159,1	4,5	185,4	4,9	207
Топливо, тыс. руб.	10,81	400	11,3	463,5	12,2	513,6
Э/энергия на обслуживание, тыс. руб.	0,955	35,3	0,887	36,4	0,927	38,9
Затраты на з/п, тыс. руб.	102,1	3780	94,9	3889,3	96,3	4044,6
Начисления на з/п, тыс. руб.	30,64	1134	28,48	1168	28,89	1213,3
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	175,9	1302	32,4	1330,28	31,9	1343,6
Расходы на рекламу, тыс. руб.	8,05	298	7,31	300	7,3	310

Продолжение таблицы 16

Затраты на з/части, тыс. руб.	0,351	13	0,324	13,302	0,611	25,7
Масло моторное, тыс. руб.	3,89	144	4,5	185,4	4,58	192,6
Цена за технику от поставщика, тыс. руб.	7800	28860	8034	32939,4	8596,3	361047
Себестоимость	8746,3	323615,4	8968,7	367719,7	9534,2	400436,5

Таким образом, себестоимость техники в 2020 году составляет 8 746 364 рублей, в 2021 – 8 968 773 рублей, а в 2022 – 9 534 203 рублей.

Данный бизнес-проект предполагает открытие нового отдела, который будет состоять из привлеченных извне работников, таких как руководитель отдела продаж, двух менеджеров по продажам, двух сервисных работников. На предприятии есть возможность провести реструктуризацию и привлечь сотрудников из других отделов без увеличения затрат на заработную плату. Поэтому, состав отдела по продажам техники Challenger будет следующий:

- руководитель отдела продаж техники Challenger;
- коммерческое подразделение в лице менеджеров по продажам;
- сервисные работники;
- кладовщик, привлеченный в данный отдел в результате реструктуризации отдела систем точного земледелия;
- сторож.

Организационная структура отдела продаж техники Challenger представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура отдела продаж техники Challenger

Команда управления и ведущие специалисты предлагаемого проекта представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Команда управления и ведущие специалисты ООО «Русское поле» при реализации проекта

Должность	Функции	Задачи
Генеральный директор	– общее руководство реализацией проекта; – привлечение финансирования	- утверждение проекта - установление критериев эффективности - постановка целей для отдела в совокупности
Руководитель отдела продаж техники Challenger	– техническое обеспечение проекта; - доставка техники;	- выявление технических требований; - контроль реализации проекта; - заключение обязывающих договоров в поставщиком
Менеджеры	– обеспечение продвижения продукции цеха на рынке; - обеспечение реализации продукции	- разработка мероприятий по продвижению продукции; - заключение договоров с покупателями;
Сервисный работник	- обеспечение гарантийного обслуживания; - подготовка техники	- ремонт техники по гарантийному обслуживанию; - проведение технических осмотров
Кладовщик	- учет техники и запасных запчастей	- структуризация номенклатуры
Сторож	- предотвращение порчи имущества	- обеспечение сохранности имущества; - поддержание порядка

Расчеты потребности в персонале и фонд оплаты труда представлены в таблице 18.

Начисления на заработную плату рассчитывались, исходя из текущей ставки 30 % согласно 425 статье НК РФ (22 % – Пенсионный фонд, 2,9 % и 5,1 % – соответственно в ФСС и ФОМС).

Таблица 18 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

в тыс. руб.

Категории работников	2020				2021		2022	
	Потребность, чел.	Средне годовая з/п	Затраты на з/п	Начисления на з/п	Затраты на з/п	Начисления на з/п	Затраты на з/п	Начисления на з/п
Руководитель отдела	1	850	850	255	875,5	262,6	909,5	272,8

Продолжение таблицы 18

Менеджер по продажам	2	580	1160	348	1194,8	358,4	1241,2	372
Сервисный работник	2	750	1500	450	1545	463,5	1605	481,5
Сторож	1	360	360	108	370,8	111,2	385,2	115,5
ИТОГО	6	2540	3780	1161	3896,1	1195,8	4144	1213,38

Таблица 18 показывает, что наибольшую зарплату получает руководитель создаваемого отдела – 850 тыс. руб. в год, сервисные работники получают по 750 тысяч в год каждый, менеджеры – по 580 тыс. руб. в год. Наиболее низкую оплату труда имеет сторож, всего 360 тысяч в год. Данный работник является вспомогательным, он будет работать в дневную смену, следить за порядком. В ночную смену имеется сторож, который следит за порядком на всей территории, следит за основными зданиями, в том числе и за тем, которое выделено под реализацию данного управленческого решения.

График реализации бизнес-проекта в части основных организационных мероприятий представлен в таблице 19.

Таблица 19 – График реализации управленческого решения

Этап	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разработка проектной документации	■	■										
Получение кредита		■										
Заключение договоров с поставщиком		■	■									
Заключение договоров по доставке техники		■	■	■								
Подбор персонала		■	■	■	■							
Поставка техники			■	■	■	■						
Обслуживание техники				■	■	■		■	■		■	■
Рекламные мероприятия					■	■	■	■	■	■	■	■
Поставки в торговую сеть и на экспорт					■	■	■	■	■	■	■	■

Из таблицы видно, что основные мероприятия проекта реализуются в первый год.

Показатели общей потребности проекта в инвестициях представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Общая потребность проекта в инвестициях

в тыс. руб.

Категории инвестиций	Период, годы			Итого
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1 Основной капитал	6 510	0	0	6 510
1.1 Здания, сооружения	0	0	0	0
1.2 Рабочие машины и оборудование	310	0	0	310
1.3 Транспортные средства	6 200	0	0	6 200
1.4 Прочие	0	0	0	0
2оборотный капитал	26 876,4	0	0	26 876,4
2.1 Запасы и затраты	24 050	0	0	24 050
2.2 Денежные средства	2 826	0	0	2 826
Итого	33 386	0	0	33 386

Из таблицы 20 можно сделать вывод о том, что все инвестиции, необходимые предприятию для реализации проекта потребуются в первый год реализации и составят 33 386 тыс. руб.

Далее рассмотрим источники финансирования в таблице 21.

Таблица 21 – Источники финансирования управленческого решения

Источники инвестиций	Период, годы			Итого
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1 Собственный капитал, тыс. руб.	80 629	0	0	80 629
2 Заёмный капитал, тыс. руб.	6 510	0	0	6 510
Итого	87 139	0	0	87 139

Предполагается, что финансирование оборотных средств будет осуществляться за счёт собственного капитала предприятия, а финансирование вложений в основные средства – за счёт заёмного капитала. Банком, выдающим кредит, является банк Тинькофф. Ставка кредитования - 15 %, а срок погашения кредита составляет 36 месяцев. Сумма погашения долга в год 2 170 000 рублей. Переплата за заём денежных средств составит 1 935 000 рублей. Общая сумма задолженности перед банком составит 8 643 000 рублей. График погашения кредита представим в таблице 22.

Таблица 22 – График погашения кредита

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
2020	6510	2170	976,5	3145,5	4340
2021	4340	2170	651	2821	2170
2021	2170	2170	325,5	2495,5	0
Итого	–	6510	1935	8463	–

Оценка величины простых рисков представлена в таблице 23. Оценка рисков проведена на основе экспертного метода.

Таблица 23 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты места		Веса	Средняя оценка экспертов	Величина риска
	Место	Ранг			
Риск непоставки техники в срок	4	1	0,03	2	0,06
Риск поставки бракованной техники	2	5	0,05	1	0,05
Форс-мажорные обстоятельства	3	2	0,02	1	0,02
Риск повышения ставки по кредиту	1	6	0,50	8	4,00
Итого					4,13

На основании анализа данной таблицы видно, что общий риск составляет 4,13 %, что является невысоким показателем риска.

Риск непоставки техники в срок можно считать незначительным, так как фирма, занимающаяся поставками техники, зарекомендовала себя ответственной, выполняющей свои обязательства точно в срок.

Риск поставки брака возможен, но все же величина риска считается невысокой, так как предприятие-поставщик предоставляет запасные части в комплекте.

Форс-мажорные обстоятельства, такие, как например, затопление территории предприятия и техники, возможны, но минимальны и непостоянны.

Риск повышения ставки по кредиту является, в данном курсовом проекте, самым высоким.

Общепроектные риски представлены в таблице 24. Величина риска составляет в целом на проект 15 %. На стадии инициации величина риска 0,5 %, также, как и на стадии разработки. Наибольший риск возможен при реализации данного проекта (12 %), на стадии завершения риск составляет 2 %.

Таблица 24 – Расчет величины общепроектных рисков

Стадии проекта	Вес	Вероятность	Величина риска	Сумма риска, тыс. руб.
Инициация	0,1	0,05	0,005	150
Разработка	0,1	0,05	0,005	230
Реализация	0,6	0,2	0,12	16021
Завершение	0,2	0,1	0,02	951
Итого	1,0	-	0,15	17352

Таким образом, совокупные возможные потери ООО «Русское поле» при реализации предлагаемого проекта не должны превысить 17,4 млн. руб.

Совокупные затраты на реализацию проекта за весь период составят 87 390 тыс. руб. Они включают в себя затраты на маркетинговые мероприятия, покупку техники, оборотных и основных средств, выплату заработной платы и ФОТ.

3.3 Разработка прогноза объёма продаж и оценка ожидаемой эффективности

Прогнозирование продаж на 2020-2024 гг. с помощью метода экстраполяции выполним на основе отчетов о финансовых результатах ООО «Русское поле», представленных в приложении А. Для этого построим вспомогательную таблицу 25 с исходными данными. При использовании метода экстраполяции выводы о прогнозных значениях будущих периодов производятся на основе изучения данных периодов прошлых лет. При использовании метода экстраполяции, при выборе трендовой модели для прогнозирования стоит учитывать, что спрос на продукцию фирмы в основном удовлетворен, растет равномерно, при должном внимании к модернизации и обновлению ассортимента, тенденция сохранится.

Таблица 25 - Исходные данные для прогнозирования

Месяц	Выручка от реализации, тыс. руб.				
	2015	2016	2017	2018	2019
Январь	7 545	15 650	42 389	86 750	106 660
Февраль	15 258	23 989	47 443	99 750	117 500
Март	15 895	18 987	83 950	116 598	146 980
Апрель	35 565	29 854	74 333	89 564	135 620
Май	39 241	58 750	90 401	134 897	126 902
Июнь	19 565	33 690	78 651	148 856	146 000
Июль	15 895	27 355	68 250	127 568	123 213
Август	48 800	43 850	73 000	99 876	97 898
Сентябрь	14 900	22 050	69 314	95 864	111 000
Октябрь	8 200	10 650	53 850	107 654	102 695
Ноябрь	5 350	7 905	56 852	113 998	100 560
Декабрь	10 250	7 984	46 510	95 122	95 000
Итого	222 309	300 684	784 943	1 316 497	1 410 028

Таким образом, в 2015 году выручка составляла 222 309 тыс. руб., в 2016 году выручка увеличилась на 35 % и составила 300 684 тыс. руб., в 2017 году, относительно 2015 г., выручка увеличилась на 161 % и составила 784 943 тыс. руб., это обусловлено резким повышением курса доллара. В 2018 году выручка составила 1 316 497 тыс. руб. (67,7 %), а в 2019 году показатель выручки от реализации увеличился на 7 % относительно 2018 года.

Первым этапом прогнозирования методом экстраполяции произведем выравнивание уровней ряда в таблице 26. Спрос, характеризуемый данным образом, описывается уравнением прямой:

$$y = a_0 + a_1 \times t, \quad (12)$$

где y – выравненная выручка;

a_0, a_1 – постоянные коэффициенты теоретических значений и абсолютного прироста;

t – фактор времени.¹²

Таблица 26 - Выравнивание уровней ряда

¹² Малых, Н. И. Статистика в 2 т. Том 1 теория статистики : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. И. Малых. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 275 с.

Месяц	Выручка реализации	от	Фактор времени	Выручка * фактор времени	Фактор времени в квадрате	Y по формуле уравнения прямой
	Y		t	Y*t	t ²	Y= a ₀ + a ₁ *t
1	42 389		-17,5	-741 807,5	306,25	96 826,05
2	47 443		-16,5	-782 809,5	272,25	96 866,9
3	83 950		-15,5	-1 301 225	240,25	96 907,74
4	74 333		-14,5	-1 077 828,5	210,25	96 948,58
5	90 401		-13,5	-1 220 413,5	182,25	96 989,42
6	78 651		-12,5	-983 137,5	156,25	97 030,26
7	68 250		-11,5	-784 875	132,25	97 071,1
8	73 000		-10,5	-766 500	110,25	97 111,94
9	69 314		-9,5	-658 483	90,25	97 152,79
10	53 850		-8,5	-457 725	72,25	97 193,63
11	56 852		-7,5	-426 390	56,25	97 234,47
12	46 510		-6,5	-302 315	42,25	97 275,31
13	86 750		-5,5	-477 125	30,25	97 316,15
14	99 750		-4,5	-448 875	20,25	97 356,99
15	116 598		-3,5	-408 093	12,25	97 397,83
16	89 564		-2,5	-223 910	6,25	97 438,67
17	134 897		-1,5	-202 345,5	2,25	97 479,52
18	148 856		-0,5	-74 428	0,25	97 520,36
19	12 7568		0,5	63 784	0,25	97 561,2
20	99 876		1,5	149 814	2,25	97 602,04
21	95 864		2,5	239 660	6,25	97 642,88
22	107 654		3,5	376 789	12,25	97 683,72
23	113 998		4,5	512 991	20,25	97 724,56
24	95 122		5,5	523 171	30,25	97 765,4
25	106 660		6,5	693 290	42,25	97 806,25
26	117 500		7,5	881 250	56,25	97 847,09
27	146 980		8,5	1 249 330	72,25	97 887,93
28	135 620		9,5	1 288 390	90,25	97 928,77
29	126 902		10,5	1 332 471	110,25	97 969,61
30	146 000		11,5	1 679 000	132,25	98 010,45
31	123 213		12,5	1 540 162,5	156,25	98 051,29
32	97 898		13,5	1 321 623	182,25	98 092,14
33	111 000		14,5	1 609 500	210,25	98 132,98
34	102 695		15,5	1 591 772,5	240,25	98 173,82
35	100 560		16,5	1 659 240	272,25	98 214,66
36	95 000		17,5	1 662 500	306,25	98 255,5
Итого	3 511 468			503 655	12332	3 511 468

Таблица 26 позволяет определить значение постоянных коэффициентов a_0 и a_1 . В данном случае $a_0=97\,540$, $a_1=40,84$. Это говорит о том, что теоретическое значение продаж при $t=0$ будет равняться 97 540 тыс. руб.

Следующим этапом рассчитаем сезонную волну для более точного прогноза в зависимости от месяца. Для этого построим таблицу 27.

Таблица 27 - Расчет сезонной волны выручки

Месяц	Фактическая выручка			Выровненная выручка			Отношение величины фактической выручки к выровненной, %			Средняя месячная величина	Сезонная волна
	Y			Y _x			Y/Y _x *100%				
	1г.	2г.	3г.	1г.	2г.	3г.	1г.	2г.	3г.		
1	42 389	86 750	106 660	96 826	97 316	97 806	0,43	0,89	1,09	0,8065	80,65
2	47 443	99 750	117 500	96 866	97 356	97 847	0,48	1,02	1,20	0,9050	90,50
3	83 950	116598	146 980	96 977	97 397	97 887	0,86	1,19	1,50	1,188	118,83
4	74 333	895644	135 620	96 948	97 438	97 928	0,76	0,91	1,38	1,0235	102,35
5	90 401	134897	126 902	96 989	97 479	97 969	0,93	1,38	1,25	1,2037	120,37
6	78 551	148856	146 000	97 030	97 520	98 010	0,81	1,52	1,48	1,2755	127,55
7	68 250	127568	123 213	97 071	97 561	98 051	0,70	1,30	1,25	1,0890	108,90
8	73000	99 876	97 898	97 111	97 602	98 092	0,75	1,02	0,99	0,9243	92,43
9	69314	95 864	111 000	97 152	97 642	98 132	0,71	0,98	1,13	0,9421	94,21
10	53850	107654	102 695	97 193	97 683	98 173	0,55	1,10	1,04	0,9007	90,07
11	56850	113998	100 560	97 234	97 724	98 214	0,58	1,16	1,02	0,9250	92,50
12	46510	95122	95 000	97 275	97 765	98 255	0,47	0,97	0,96	0,8059	80,59
Итого							8,08	13,49	14,38	11,901	1199,0

Таким образом, наибольшая величина сезонной волны выручки приходится на июнь – 120 %, что обусловлено тем, что именно в этот месяц начинается активная обработка посевов, и нужда в сельскохозяйственной технике проявляется особенно остро. Наименьшая величина приходится на декабрь (80,59 %), так как урожай собран, и техника не используется.

Далее в таблице 28 проведем прогноз продаж по трендовой модели на основании полученных данных с учетом сезонности величины выручки,

рассчитанной в таблице 27.

Таблица 28 - Уточненный прогноз продаж

Год	Месяц	Т * (на новый период)	Прогноз по трендовой модели	Сезонная волна	Уточненный прогноз продаж
			$Y=A_0+A_1*t$	(табл.27)	(3*4)
1	Январь	18,5	131 047,7	80,65	114 012,6
	Февраль	19,5	132 858,9	90,50	127 300,9
	Март	20,5	134 670,1	118,83	170 061
	Апрель	21,5	136 481,2	102,35	145 019,4
	Май	22,5	138 292,4	120,37	172 782,4
	Июнь	23,5	140 103,6	127,55	178 580
	Июль	24,5	141 914,8	108,90	151 883,5
	Август	25,5	143 726	92,43	130 711,6
	Сентябрь	26,5	145 537,2	94,21	130 916,2
	Октябрь	27,5	147 348,4	90,07	123 252,8
	Ноябрь	28,5	149 159,5	92,50	126 533,1
	Декабрь	29,5	150 970,7	80,59	108 809,6
2	Январь	30,5	152 781,9	80,65	132 921,6
	Февраль	31,5	154 593,1	90,50	148 125,9
	Март	32,5	156 404,3	118,80	197 506,9
	Апрель	33,5	158 215,5	102,35	168 113,3
	Май	34,5	160 026,6	120,37	199 937,1
	Июнь	35,5	161 837,8	127,55	206 283,1
	Июль	36,5	163 649	108,90	175 144,5
	Август	37,5	165 460,2	92,43	150 477,8
	Сентябрь	38,5	167 271,4	94,21	150 466,9
	Октябрь	39,5	169 082,6	90,07	141 432,9
	Ноябрь	40,5	170 893,8	92,50	144 970,4
	Декабрь	41,5	172 704,9	80,59	124 474,2
3	Январь	42,5	174 516,1	80,65	151 830,6
	Февраль	43,5	176 327,3	90,50	168 950,8
	Март	44,5	178 138,5	118,80	224 952,8
	Апрель	45,5	179 949,7	102,35	191 207,1
	Май	46,5	181 760,9	120,37	227 091,8
	Июнь	47,5	183 572	127,55	233 986,1
	Июль	48,5	185 383,2	108,90	198 405,4
	Август	49,5	187 194,4	92,43	170 244
	Сентябрь	50,5	189 005,6	94,21	170 017,7
	Октябрь	51,5	190 816,8	90,07	159 613
	Ноябрь	52,5	192 628	92,50	163 407,7
	Декабрь	53,5	194 439,2	80,59	140 138,8
Продолжение таблицы 28					
4	Январь	54,5	196 250,3	80,65	170 739,5

	Февраль	55,5	198 061,5	90,50	189 775,8
	Март	56,5	199 872,7	118,87	252 398,7
	Апрель	57,5	201 683,9	102,35	214 301
	Май	58,5	203 495,1	120,37	254 246,5
	Июнь	59,5	205 306,3	127,55	261 689,2
	Июль	60,5	207 117,4	108,90	221 666,3
	Август	61,5	208 928,6	92,43	190 010,2
	Сентябрь	62,5	210 739,8	94,21	189 568,4
	Октябрь	63,5	212 551	90,07	177 793
	Ноябрь	64,5	214 362,2	92,50	181 844,9
	Декабрь	65,5	216 173,4	80,59	155 803,3
5	Январь	66,5	217 984,6	80,65	189 648,5
	Февраль	67,5	219 795,7	90,50	210 600,8
	Март	68,5	221 606,9	118,81	279 844,6
	Апрель	69,5	223 418,1	102,35	237 394,9
	Май	70,5	225 229,3	120,37	281 401,2
	Июнь	71,5	227 040,5	127,55	289 392,2
	Июль	72,5	228 851,7	108,90	244 927,3
	Август	73,5	230 662,8	92,43	209 776,4
	Сентябрь	74,5	232 474	94,21	209 119,2
	Октябрь	75,5	234 285,2	90,07	195 973,1
	Ноябрь	76,5	236 096,4	92,50	200 282,2
	Декабрь	77,5	237 907,6	80,59	171 467,9

Построим таблицу 29 с прогнозными значениями выручки на будущие периоды.

Таблица 29 - Ожидаемые значения выручки без реализации управленческого решения ООО «Русское поле» на 2020-2024 гг.

Год	Выручка, тыс. руб.
2020	1 679 863,117
2021	1 939 854,377
2022	2 199 845,638
2023	2 459 836,898
2024	2 719 828,159

Из таблицы можно сделать вывод, что выручка ООО «Русское поле» без реализации предложенного управленческого решения в 2020 году составит 1 679 863 тыс. руб., в 2021 году увеличится 15 % на и составит 1 939 854 тыс. руб., в 2022 году значение выручки будет равняться 2 199 845 тыс. руб., а в

2023 и 2024 гг. выручка будет равна 2 459 836 тыс. руб. и 2 719 828 тысяч рублей соответственно.

Согласно бизнес-проекту, предлагаемому к реализации, в 2020 году планируется продать 37 единиц техники марки Challenger, в 2021 году - 41 единица, в 2022 году – 42 единицы, а в 2023 и в 2024 гг. предполагается продажа 44 и 46 единиц техники соответственно. Предполагаемый прогнозный объём продаж при условиях среднего спроса на технику представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Предполагаемый прогнозный объём продаж сельскохозяйственной техники Challenger ООО «Русское поле»

Показатель	Период, год				
	2020	2021	2022	2023	2024
Объём продаж в натуральном выражении, шт.	37	41	42	44	46
Цена единицы, тыс. руб.	9500	9785	10469	10860	11340
Выручка от реализации, тыс. руб.	351500	401185	439698	447840	521640

Из таблицы можно сделать вывод, что цена единицы техники расчет с каждым годом в среднем на 460 тыс. руб., что связано с колебаниями курса доллара и инфляцией. Стоит также отметить, что в среднем 85 % техники проходит техническое обслуживание у ООО «Русское поле», цена которого 160 тысяч рублей за один трактор. На основе таблицы _ произведём прогноз продаж с учетом реализации бизнес-проекта на 2020-2024 гг. Результаты прогноза представим в таблице 31.

Прогнозирование управленческих решений в ООО «Русское поле» позволит заранее определить эффективность управленческого решения и оценить возможные риски. Благодаря этому возникает возможность снизить наступление неблагоприятного исхода принятого управленческого решения за счет предупредительных мероприятий, или же не принимать управленческое решение совсем.

Таблица 31 - Ожидаемые значения выручки ООО «Русское поле» 2020-2024 гг.

Год	Выручка без реализации бизнес-проекта, тыс. руб.	Выручка при реализации бизнес-проекта, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %
2020	1 679 863,117	2 036 395,12	356 532	21,22
2021	1 939 854,377	2 346 615,38	406 761	20,96
2022	2 199 845,638	2 645 255,64	445 410	20,24
2023	2 459 836,898	2 943 660,90	483 824	19,66
2024	2 719 828,159	3 247 724,16	527 896	19,40
Итого	10 999 228,19	13 219 651,2	2 220 423	20,30

Таким образом, прогнозирование управленческих решений позволит увеличить объём продаж в ООО «Русское поле» в среднем на 20,3 % за прогнозируемый период за счет реализации новой для Амурской области сельскохозяйственной техники. Изобразим ожидаемые значения выручки в виде графика для наглядности. График ожидаемого значения выручки представлен на рисунке 6.

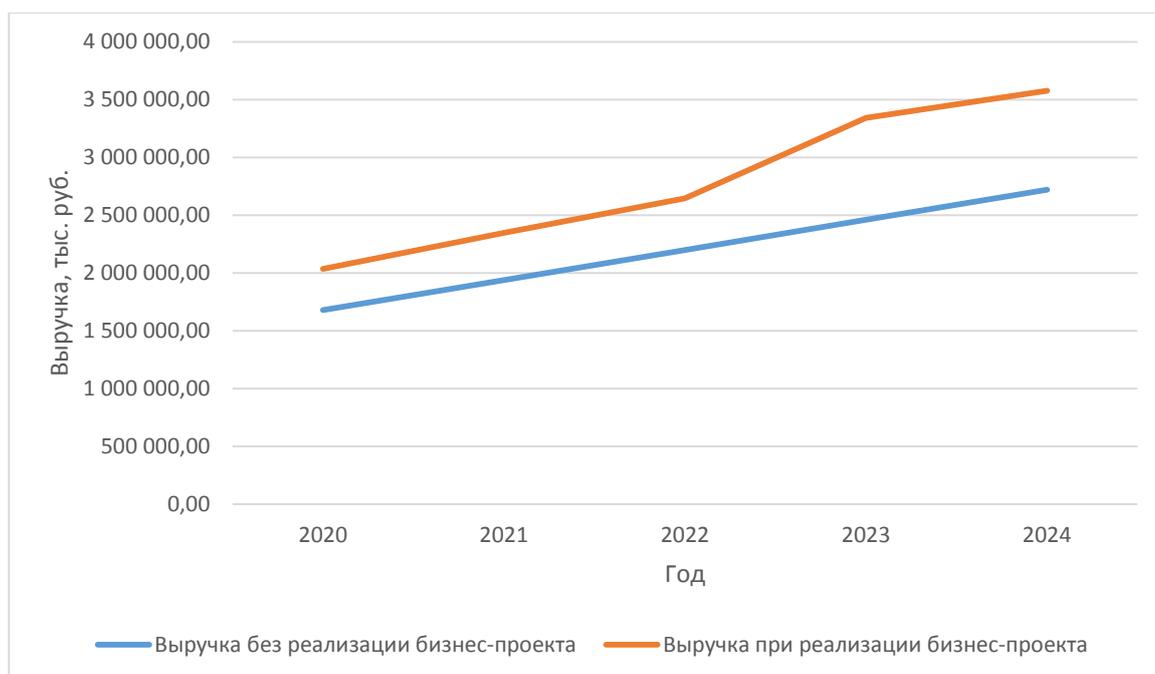


Рисунок 6 - Ожидаемые значения выручки ООО «Русское поле» на 2020-2024 гг.

Далее определим зависимость выручки ООО «Русское поле» от факторов, таких как доходы населения (X1), курс доллара (X2), количество сотрудников на предприятии (X3), цена на дизельное топливо (X4), используемое для техники (X5), и посевные площади (X6). Это необходимо для измерения

степени связности данных показателей, определения факторов, оказывающих наибольшее влияние на результативный признак. Исходные данные представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа

Год	Выручка, руб. (Y)	Доходы на душу населения (X1)	Курс доллара (X2)	Количество сотрудников (X3)	Цены на дизельное топливо (X4)	Посевные площади, г (X5)
2015	222 309 000	339 116,40	59,302	43	40	1 165 400
2016	300 684 000	335 608,80	60,9756	46	40,7	1 213 800
2017	784 943 000	350 551,20	67,0704	50	43,2	1 252 700
2018	1 316 497 000	371 254,80	62,577	51	46,9	1 282 000
2019	1 410 028 000	999 628,80	64,7419	54	49,47	1 180 200

Необходимо определить влияние факторов как на результативный признак, так и между собой. Факторы должны быть линейно независимы. Матрица парных коэффициентов корреляции представлена в таблице 33.

Таблица 33 – Матрица парных коэффициентов корреляции

	Y	X1	X2	X3	X4	X5
Y	1	0,7513	0,9012	0,6430	0,4525	0,8592
X1		1	0,3467	0,7004	0,9447	-0,4062
X2			1	0,7573	0,5337	0,4219
X3				1	0,7766	0,3589
X4					1	0,2212
X5						1

Матрица парных коэффициентов позволила определить, что наиболее сильная взаимосвязь существует между значением выручки и курсом доллара, а также размером посевных площадей. Наименьшее влияние на размер выручки оказывает количество сотрудников на предприятии. Данные факторы оказывают положительное влияние на выручку. Взаимозависимыми факторами являются цена на дизельное топливо и курс доллара.

В результате моделирования было получено уравнение регрессии, характеризующее зависимость объема продаж от курса доллара и посевной

площади:

$$Y = -7\,750\,241,2 + 9\,050\,948,8x_1 + 23\,914,5x_2.$$

Таким образом, коэффициент регрессии $x_1=9\,050\,948,8$ говорит о том, что при изменении курса доллара на 1 рубль, общий объем выручки увеличится на 9 050 948,8 рублей. Коэффициент регрессии $x_2=23\,914,5$ показывает, что при изменении площади посевов на 1 гектар, объем выручки увеличится на 23 914 рублей. Коэффициент детерминации в данном случае равен 87 %, что говорит о том, что данный прогноз имеет уровень вероятности 87 % и риск 13 %. Такая величина риска является приемлемой с точки зрения теории риск-менеджмента.

С помощью метода экстраполяции был разработан прогноз объема продаж для ООО «Русское поле» на 2020-2024 гг., который показал, что выручка ежегодно будет увеличиваться: в среднем на 15 %, расчет сезонной волны показал, что наибольшая величина сезонной волны выручки приходится на июль – 120 %, что объясняется активной обработкой посевов, а наименьшая величина волны приходится на декабрь (80,59 %).

Разработанное управленческое решение, которое можно считать эффективным и качественным, так как оно разрабатывалось в соответствии с требованиями, предъявляемыми к эффективным управленческим решениям, главным из которых является, по мнению Р. А. Фатхутдинова, применение научных методов прогнозирования, позволит увеличить объем продаж в ООО «Русское поле» в среднем на 20,3 %, что является весомым показателем.

Корреляционно-регрессионный анализ позволил определить факторы, влияющие на объем продаж, ими являются курс доллара и размер площади посевов. Если курс доллара является фактором внешней среды, управлять им не представляется возможным, то площадь посевов - это фактор, управлять которым сельскохозяйственные предприятия имеют возможность и должны ее использовать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания бакалаврской работы в теоретической части были изучены основные принципы прогнозирования управленческих решений, понятие и значение прогнозирования в современном менеджменте, задачи и цели прогнозирования, основные этапы, а также требования к эффективности управленческого решения. Была рассмотрена методология прогнозирования управленческих решений, определены методы прогнозирования, применяемые в данной бакалаврской работе при разработке искомого управленческого решения.

В ходе анализа внешней среды ООО «Русское поле» с помощью PEST-анализа было выявлено, что технические факторы, такие как возможность появления новых технологий в отрасли, переход к автоматизированной работе, благоприятно влияют на развитие бизнеса в отрасли. Наибольшей угрозой для ООО «Русское поле» представляют политические факторы. Это обусловлено тем, что на Дальнем Востоке особо активно замещается местная продукция на продукцию из Китая, граничащей с Дальним Востоком страны.

Оценка конкурентоспособности показала, что основными конкурентами данного предприятия являются ООО «Русагро» и ООО «Агроресурс». Стоит отметить, что ООО «Русагро» является лидером на территории Амурской области.

При анализе внутренней среды был произведен анализ структуры выручки, для того, чтобы понять какое из направлений работы предприятия приносит наибольших доход. Было выявлено, что наиболее привлекательным видом деятельности для ООО «Русское поле» является продажа и установка систем точного земледелия (Trimble, AFS), так как автоматизированное сельское хозяйство с каждым годом набирает обороты. Размер выручки продажи и установки систем точного земледелия имеет положительную тенденцию, в 2019 году объем продаж увеличился на 84,78 % по сравнению с предыдущим годом. Общая выручка предприятия выросла в 2019 году

относительно 2018 г. на 67,71 %.

Финансовый анализ предприятия показал, что оборотные средства ООО «Русское поле» ежегодно увеличиваются. Среднегодовая стоимость основных средств в 2019 году увеличилась на 48,69 %. Также ежегодно увеличивается показатель запасов на предприятии, что свидетельствует о повышении деловой активности. Операционные риски предприятия увеличиваются за счет роста дебиторской задолженности. В 2018 году данный показатель увеличился на 45,53 %, а в 2019 – на 36,79 %. Превышение уровня поступления относительно выбытия коэффициент прироста увеличился на 1,81.

Анализ организационной структуры показал, что структура на предприятии является линейной.

Для оценки текущего состояния бизнеса ООО «Русское поле» был использован SWOT-анализ. Предприятие имеет сильные стороны, такие как: высококвалифицированный персонал, способный к изменениям, гибкая система скидок и наличие постоянных клиентов. Из слабых сторон можно выделить неэффективное использование оборотных средств, несоответствие желаемого размера прибыли от фактического.

При анализе актуальных проблем на предприятии методом экспертных оценок была определена ключевая проблема предприятия – несоответствие желаемого размера прибыли от фактического, которое объясняется недоработкой в процессе принятия управленческих решений.

В данной бакалаврской работе предложена разработка управленческого решения по реализации новой сельскохозяйственной техники Challenger. Для реализации данного проекта предполагается открытие отдела продаж из 6 человек. Общие затраты на реализацию проекта составляют 33 386 тысяч рублей, возможные совокупные потери не превысят 17 352 тыс. руб., а вероятность наступления данных потерь не превысит 15 %. Срок реализации проекта составляет 36 месяцев, основные мероприятия проекта реализуются в первый год. Дата начала проекта: 13 января 2020 года, дата окончания: 31 декабря 2022 года.

В ходе разработки управленческого решения была рассчитана себестоимость техники для данного предприятия. Основной составляющей себестоимости, помимо стоимости техники от поставщика, является стоимость доставки техники на территорию предприятия. Остальные затраты, складывающиеся в себестоимость, связаны с предпродажной подготовкой техники. Себестоимость техники в 2020 году составляет 8 746 364 рублей, в 2021 – 8 968 773 рублей, а в 2022 – 9 534 203 рублей. Для реализации данного управленческого решения необходимо открытие отдела продаж, для которого необходимо привлечь работников из вне, таких как руководитель отдела продаж, сервисные работники, менеджеры по продажам.

Также были выявлены риски проекта, такие как: риск непоставки оборудования или техники в срок, риск поставки бракованной техники, форс-мажорные обстоятельства, риск повышения ставки по кредиту. Наиболее значимым риском, по мнению экспертов, является риск повышения ставки по кредиту. Общий риск составляет 4,13 %, что является незначительным показателем.

В ходе расчета ожидаемой эффективности от реализации управленческого решения был выполнен прогноз объёма продаж ООО «Русское поле» без реализации предложенного управленческого решения с помощью метода экстраполяции. Расчет сезонной волны объёма продаж показал, что наибольшая величина приходится на июнь – 120 %, так как именно в этот месяц начинается активная обработка посевов. Наименьшая величина приходится на зиму – в декабре – 80,59 %.

Результаты прогноза показали, что выручка ООО «Русское поле» без реализации предложенного управленческого решения в 2020 году составит 1 679 863,117 тыс. руб., в 2021 году увеличится на 15 % и составит 1 939 854,378 тыс. руб., в 2022 году значение выручки будет равняться 2 199 854,638 тыс. руб., а в 2023 и 2024 гг. выручка будет равна 2 459 836,898 и 2 719 828,159 тысяч рублей соответственно.

Далее был выполнен сравнительный анализ между прогнозными

показателями объема продаж предложенного управленческого решения и объема продаж без реализации данного решения. Сравнительный анализ показал, что данное управленческое решение увеличит объем продаж в среднем на 20,30 % за прогнозируемый период.

С помощью корреляционно-регрессионного анализа была определена зависимость объема продаж от денежных доходов населения, курса доллара, количества сотрудников на предприятии, цены дизельного топлива и размера посевных площадей. Анализ показал, что наибольшее влияние на объем продаж оказывают такие показатели, как курс доллара и размер площади посевов. Коэффициент детерминации, показывающий силу связи, равняется 87 %, что говорит о высокой силе зависимости результативного признака от факторов. Коэффициент регрессии курса доллара равен 9 050 948,8, это означает, что при изменении курса доллара на 1 рубль, объем продаж увеличивается на 9 050 948,8 рублей. Коэффициент регрессии размера площади посевов равен 23 914, поэтому, при изменении площади посевов на 1 гектар, объем продаж увеличивается на 23 тысячи рублей.

В целом, применение прогнозирования позволило определить значение показателя объема продаж на будущий период, определить влияние различных факторов на объем продаж, определить и оценить риски, связанные с реализацией управленческих решений, а также повысить качество и эффективность управленческих решений, разрабатываемых в ООО «Русское поле».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Официальный сайт ООО «Русское поле» Режим доступа: <https://www.eg-agro.ru/>
- 2 Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент. В 2 Частях. Ч.1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /В.С. Абрамов – М.: Юрайт, 2017. – 270 с.
- 3 Абчук, В.А. Менеджмент. В 2-х частях. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко – М.: Юрайт, 2017. – 239 с.
- 4 Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / ред. Н.Д. Корягин. – М.: Юрайт, 2017. – 367 с.
- 5 Бабынина, Л. Чем определяется эффективность / Л. Бабынина // Человек и труд. – 2017. – № 5. – С. 82-84.
- 6 Балаганский И.А. Прикладной системный анализ: учебное пособие/ Балаганский И.А.— Электрон. текстовые данные. — Н: Новосибирский государственный технический университет, 2016. — 120 с.
- 7 Беляева, Т.В. Концепция стратегических ориентаций: основные направления исследований / Беляева Т.В. // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. – 2017. – №4. С. 152-189.
- 8 Брагина, Л.А. Организация и управление торговым предприятием: учебник /Л.А.Брагина, Т.П.Данько.- М.: ИНФРА – М, 2019. – 303 с.
- 9 Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов – М.: Юрайт, 2017. – 254 с.
- 10 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
- 11 Гаврилов, В.В. Использование методов экономического анализа в диагностике финансовой несостоятельности / В.В. Гаврилов, Н.Ф. Щербакова Экономический анализ: теория и практика. Учебное пособие. 2017. – №13(412). С. 11-23.

- 12 Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Юрайт, 2016. – 336 с.
- 13 Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2017. - 511 с.
- 14 Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений. В 2-х частях. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2017. – 198 с.
- 15 Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2017. – 290 с.
- 16 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры – 3-е изд. перер. и доп. / Т.И. Григорьева – М.: Юрайт, 2017. – 486 с.
- 17 Дементьева, А.Г. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / А.Г. Дементьева. – М.: Магистр, 2016. – 496 с.
- 18 Дудин, М. Н. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, М. Л. Лезина. — М: Юрайт, 2020. — 148 с.
- 19 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
- 20 Елисеева И. И /Бизнес-статистика: учебник и практикум для вузов / под редакцией И. И. Елисеевой. — М: Юрайт, 2020. — 411 с.
- 21 Ефимов О.Н. Экономика предприятия: учебное пособие/ Ефимов О.Н.— С: Вузовское образование, 2016.— 732 с
- 22 Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учебник бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд. перер. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 343 с.
- 23 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 4-е изд. перер. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 375 с.
- 24 Жуланов, Е.Е. Моделирование управленческих решений на предприятии в целях выбора наилучшей стратегии поведения на отраслевом рынке/

Е.Е. Жуланов // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – № 21. – С. 61-68.

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

26 Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Юрайт, 2016. – 455 с.

27 Колесникова, Н.А. Бизнес-план. Методические материалы / Н.А. Колесникова, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 256 с.

28 Комаров, В.Ф. Проблемы и методы внедрения управленческих инноваций / В.Ф. Комаров, К.П. Корсунь // Регион: экономика и социология, – 2017. – № 1. – С. 248-267.

29 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер – 14-е издание. – СПб.: Питер, 2017. – 800 с.

30 Красильников, С.А. Менеджмент. Управление холдингом: учебник для бакалавриата и магистратуры / А.С. Красильников, С.А. Красильников. – М.: Юрайт, 2017. – 169 с.

31 Кузнецова, Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры /Е.В. Кузнецова – 2-е изд. исп. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 244 с.

32 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Р. Ж.-Ж. Ламбен, Чумпитас, И. Шулинг – 2-е изд. - пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова - СПб.: Питер, 2016. - 718 с.

33 Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник - Р-н-Д: Феникс, 2016.— 197 с.

34 Малых, Н. И. Статистика в 2 т. Том 1 теория статистики : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. И. Малых. — М: Юрайт, 2019. — 275 с.

35 Митрофанов Д.Е. Контроль как функция менеджмента / Д.Е. Митрофанов, А.А. Пиксаева, А.А. Онучина и др. // Молодежь в науке: новые

аргументы : Междунар. молодеж. сб. науч. ст. / отв. ред. А.В. Горбенко. - Л, 2018. – С. 176-178.

36 Мурая, Е.Н. Анализ внешней среды в рамках стратегического управления малым предприятием / Е.Н. Мурая, А.А. Прокофьев // Экономический анализ: теория и практика, – 2019. – № 24. – С. 10-14.

37 Пятов, М.Л. Бухгалтерский учет для принятия управленческих решений / М.Л. Пятов. - М.: 1С: Пабблишинг, 2017. - 268 с.

38 Поляцкая Е. Роль и значение функции контроля в менеджменте / Е. Поляцкая, Г.П. Синькевич // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. : сб. ст. – Краснодар, 2018. – С. 181-183

39 Попов, В.М. Бизнес-планирование / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. - М.:Финансы и статистика, 2018. – 672 с.

40 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М: Юрайт, 2019. — 526 с.

41 Солодова, В.В. Комплексный подход к разработке и анализу управленческих решений в условиях риска / В.В. Солодова // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 4. – С. 340-344.

42 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М : Юрайт, 2019. — 431 с.

43 Требухин А.Ф Основы производственного менеджмента. Часть 1. Процессы и операции учебное пособие/ Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2016. — 222 с.

44 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М.: Юрайт, 2020. — 335 с.

45 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е

изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2017. — 324 с.

46 Цакаев, А. Х. Экономическая эффективность управления рисками: показатели и критерии / А.Х. Цакаев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 8-17.

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

48 Чернов, И.В. Разработка и защита инвестиционных бизнес-проектов / И.В.Чернов // Финансовый менеджмент. – 2017. – № 5. – С. 39-54.

49 Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.

50 Яцковская Д.В. Контроль как интегрирующая функция в системе менеджмента / Д.В. Яцковская, Р.Р. Зарифуллина // Аллея науки. – 2018. – Т. 2, № 1. – С. 119-122

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Русское поле» за 2019 год

Форма № 1	Код	2015	2016	2017	2018	2019
		нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.
БАЛАНС (актив)	1600	37 776 68 939	68 939 98 259	98 259 523 554	523 554 1 309 747	1 323 597 1 797 809
БАЛАНС (пассив)	1700	37 776 68 939	68 939 98 259	98 259 523 554	523 554 1 309 747	1 323 597 1 797 809

Внеоборотные активы

Нематериальные активы	1110		0 0	0 0	0 0	0 0
Результаты исследований и разработок	1120		0 0	0 0	0 0	0 0
Нематериальные поисковые активы	1130		0 0	0 0	0 0	0 0
Материальные поисковые активы	1140		0 0	0 0	0 0	0 0
Основные средства	1150		7 406 21 470	21 470 20 289	20 289 19 681 37 596	19 681 37 846 73 801
Доходные вложения в материальные ценности	1160		0 0	0 0	0 0	0 0
Финансовые вложения	1170		0 0	0 0	0 0	0 0
Отложенные налоговые активы	1180		43 43	43 43	43 43	0 -1
Прочие внеоборотные активы	1190		0 0	0 0	0 0	0 0
Итого внеоборотных активов	1100		7 449 21 513	21 513 20 332	20 332 19 724 37 596	19 724 37 846 73 800

Оборотные активы

Запасы	1210		14 727 19 831	19 831 24 938	24 938 91 966
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		0 0	0 0	0 631
Дебиторская задолженность	1230		15 572 24 881	24 881 52 924	52 924 405 370
Финансовые вложения (за исключением денежных)	1240		0 0	0 0	0 800

эквивалентов)

Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	28 2 714	2 714 65	65 3 887
Прочие оборотные активы	1260	0 0	0 0	0 1 176
Итого оборотных активов	1200	30 327 47 426	47 426 77 927	77 927 503 830

Капитал и резервы

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 10	10 10	10 10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0 0	0 0	0 0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0 0	0 0	0 0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0 0	0 0	0 0
Резервный капитал	1360	0 0	0 0	0 0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	961 2 039	2 039 5 242	5 242 28 211
ИТОГО капитал	1300	971 2 049	2 049 5 252	5 252 28 221

Долгосрочные обязательства

Долгосрочные заемные средства	1410	0 0	0 0	0 0
Отложенные налоговые обязательства	1420	138 138	138 138	138 138
Оценочные обязательства	1430	0 0	0 0	0 0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0 0	0 0	0 0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	138 138	138 138	138 138

Краткосрочные обязательства

Краткосрочные заемные обязательства	1510	5 435 9 921	9 921 32 385	32 385 77 963
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	31 232 56 831	56 831 60 484	60 484 417 232

Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
		0	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	0
		0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0
		0	0	0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	36 667	66 752	92 869
		66 752	92 869	495 195