

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: Разработка управленческого решения по повышению дохода ООО
«Прадо»

Исполнитель
студент группы 672-об 19.06.2020 Литвиненко А.П. Литвиненко

Руководитель
доцент, к.э.н. 19.06.2020 - А. Васильева А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н. 19.06.2020 - А. Васильева А.В. Васильева

Нормоконтроль 19.06.2020 Н. Николаева Н.А. Николаева

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.В. Васильева
« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Литвиненко Александра Петровича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Прадо»

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 «Прадо»

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

1 Теоретические основы разработки системы управленческих решений; 2 Анализ внутренней среды ООО «Прадо»; 3 Разработка управленческого решения по повышению дохода ООО «Прадо»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 8 рисунков, 27 таблиц, Анкета, Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения, Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения, Бухгалтерская отчетность ООО «Прадо» 2017 – 2019 гг.

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

нет

7. Дата выдачи задания 09.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н.

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

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Курсовая работа содержит ... стр., 8 рисунков, 20 таблиц, 4 приложения, 50 источников.

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

Цель данной дипломной работы - разработка управленческого решения по увеличению уровня доходов ООО «Прадо».

Объектом исследования является деятельность предприятия ООО «Прадо».

Лицо, принимающее решения – генеральный директор ООО «Прадо» Пушкарев Евгений Владимирович.

Предмет исследования – объем реализации услуг в ООО «Прадо».

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

В качестве исходных данных использовались отчеты о финансовых результатах деятельности ООО «Прадо» за 2017 – 2019 годы.

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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение		4
1	Теоретические основы разработки системы управленческих решений	6
1.1	Понятие и типология управленческих решений	6
1.2	Этапы разработки управленческих решений	1 4
1.3	Оценка качества принятия управленческих решений	1 8
2	Анализ внешней и внутренней среды ООО «Прадо»	2 5
2.1	Краткая характеристика ООО «Прадо»	2 5
2.2	Анализ внутренней среды ООО «Прадо»	2 8
2.3	Анализ принятия управленческих решений в ООО «Прадо»	3 2
3	Разработка управленческого решения по повышению объемов производства ООО «Прадо»	
3.1	Разработка альтернативных вариантов управленческого решения и выбор оптимального решения	
3.2	Механизм реализации принятого управленческого решения по повышению дохода	
3.3	Оценка эффективности принятого решения по повышению дохода ООО «Прадо»	
Заключение		
Библиографический список		
Приложение А	Анкета	
Приложение Б	Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения	
Приложение В	Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения	
Приложение Г	Бухгалтерская отчетность ООО «Прадо» 2017 – 2019 гг.	

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Целью дипломной работы является разработка управленческого решения по увеличению уровня доходов предприятия ООО «Прадо».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

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

- оценка качества и эффективности принимаемого решения.

Объектом исследования является деятельность предприятия ООО «Прадо».

Предмет исследования – уровень доходности деятельности ООО «Прадо».

Лицо, принимающее решение – генеральный директор ООО «Прадо»
Пушкарев Евгений Владимирович.

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

В качестве исходных данных использовались отчеты о финансовых результатах деятельности ООО «Прадо» за 2017– 2019 годы.

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

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие и типология управленческих решений

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

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

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

«Принятие управленческих решений – довольно непростой и важный процесс, содержащий ряд стадий, занимающий, порой, много времени и требующий создания специальных отделов» [12, с. 60]. Таким образом, к

примеру, выборочное проведение исследования демонстрируют, то, что 70-80 % времени сотрудников аппарата управления используется на подготовку, утверждение и осуществление собственных, а кроме того, поступивших сверху решений. Значимым считается и организация информативной оснащенности хода принятия управленческих решений.

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

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

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

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

В приведенных этапах процесса подготовки, принятия и реализации

решения специально не выделены этапы сбора информации, построения моделей, выбора оценочных критериев. Все это осуществляется практически на всех этапах подготовки, принятия и реализации решения. Например, «определенные оценочные критерии используются и при ранжировании проблем и целей, и при выборе альтернатив решения, и при определении степени выполнения решения и т.д.» [24, с. 127].

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

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

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

Многие организации не посвящают достаточно времени проведению внутреннего контроля, ограничиваясь только проведением обязательного аудита, инвентаризации или проверкой исполнения бюджетов. Однако невыполнение внутреннего контроля может привести к наличию неконтролируемой задолженности, судебным спорам с контрагентами и налоговыми органами, даже банкротству организации. По нашему мнению, данные проблемы можно избежать, если внутри самих организаций будет создана эффективная система внутреннего контроля (СВК). Система внутреннего контроля является важнейшим инструментом управления организацией и обеспечения эффективности ее экономической деятельности,

финансовой устойчивости, повышения инвестиционной привлекательности [12]. В крупных организациях внутренним контролем бизнес-процессов занимаются специальные сотрудники и даже целые отделы. Но в малом и среднем бизнесе внутренний контроль пока не настолько распространен. Но этот вопрос становится особенно актуальным для организаций среднего и малого бизнеса. Практика показывает, что внутренний контроль всегда должен быть в любой организации независимо от ее размеров, деятельности и организационно-правовой формы. Поэтому внутренний контроль становится актуальным не только для крупных и средних организаций, но и малого бизнеса. И это не зависит от того, есть ли специальное подразделение данной службы или его нет.

Наиболее эффективным способом повышения эффективности управленческого решения является сбор информации до его принятия.

Принятие управленческого решения – это промежуточный этап между непосредственно решением и воздействием, т.е. осуществлением данного решения. Его эффективность оценивается вкуче с эффективностью разработки решения и его воплощения в жизнь.

Точная формула расчета эффективности довольно сложна, в ней учитывается более шестидесяти экономических показателей. Рентабельность, производительность труда, окупаемость финансовых вложений, соотношение темпов роста средней зарплаты и производительности труда, оборот средств – вот самые основные из них [1, с. 12-13].

Оценивать эффективность можно как с точки зрения работы управленческого аппарата организации в целом, так и с точки зрения отдельного решения. Основной критерий такой оценки – соотношение затрат на организационно-технические мероприятия, осуществленные в результате принятия решения, и полученных результатов, то есть прибыли.

Чтобы достоверно оценить эффективность работы управленческого аппарата, нужно вести отдельный учет доходов и расходов организации по каждой товарной группе. На практике такой учет сложно выполним, поэтому

анализ эффективности осуществляется на основе более общих показателей: прирост объема и скорости товарооборота, уменьшение суммы запасов товара позволяют сделать верные выводы. В конце концов, целью любого управленческого решения является минимизация расходов и увеличение доходов организации.

Для принятия оптимальных решений необходимо использовать различные методы и модели. В науке управления научный метод подразумевает наличие определенной структуры процесса принятия решений и использование различных методов и моделей принятия решений.

Модель – это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики.

Различные методы разработки управленческих решений основаны на разных моделях. Так, одни методы разработки управленческих решений основаны на моделях, представляющих требуемый набор аналитических зависимостей, другие – используют модель Саймона. Выделяют также модели Д. Марча, Г. Минцберга, В. Врума и Йетона. В данной работе рассмотрим рациональную модель принятия решений и модель ограниченной рациональности Саймона.

Рациональная модель принятия решений – исторически первая «рациональная» модель, основанная на представлении о неограниченных возможностях и способностях разума ЛПР, то есть, сознательного процесса разработки и принятия решения.

В рамках рациональной модели строится полное множество альтернатив и выбирается оптимальная из них. С позиции математического анализа нет каких-либо оснований для отказа от анализа части альтернатив. Классическая модель процесса принятия решений обеспечивает хороший результат при наличии следующих условий: проблемы понятны; цели решения ясны; критерии и их значимость согласованы; альтернативы известны; последствия реализации решения предсказуемы; лица, принимающие решения, не выступают против решения проблемы, учитывают возможные последствия ее реализации, ищут

альтернативы, максимизирующие результат, и получают всю необходимую информацию. Очевидно, что в реальной практике такие условия существуют не всегда, что и ограничивает возможности использования данной модели. Поэтому Г. Саймоном была предложена модель ограниченной рациональности.

Основная заслуга Г. Саймона и его исследователей состояла, в том, что Г. Саймон, а затем Джеймс Марч подвергли серьезной критике модель процесса принятия решений, известную как «рациональная модель». Была выдвинута идея «ограниченной рациональности» и указано на три группы факторов, ограничивающих рациональность ППР: когнитивные, политические и организационные.

Рассмотрев модели принятия управленческих решений, переходим к рассмотрению методов принятия управленческих решений.

Методом принятия решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Можно выделить следующие методы принятия управленческих решений:

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

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Экспертные методы принятия управленческих решений. Эксперт – это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза – проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения. Типичные проблемы,

требующие проведения экспертизы:

- определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления);
- прогнозирование;
- разработка сценариев;
- генерирование альтернативных вариантов решений;
- принятие коллективных решений.

Метод Дельфи – свое название получил по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее (дельфийские оракулы). Метод характеризуется тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обратной связью, групповым ответом. Анонимность достигается применением специальных опросников или другими способами индивидуального опроса.

Неэкспертные методы принятия управленческих решений. Метод неспециалиста – метод, при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Линейное программирование – метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений. Одним из примеров задач линейного программирования является транспортная задача.

Имитационное моделирование – способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев. При этом ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изучаемого процесса при нескольких возможных вариантах управления, ему заданных; полученные результаты анализируются и оцениваются.

Метод теории игр – метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности. Это означает наличие таких условий, при которых

процесс выполнения операции является неопределенным, или противник противодействует сознательно, или отсутствуют ясные и четкие цели и задачи операции. Следствием такой неопределенности является то, что успех операции зависит не только от решений принимающих их людей, но и от решений или действий других людей. Чаще всего с помощью этого метода приходится разрешать конфликтные ситуации.

Метод аналогии – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления. Психологические методы: «Мозговые атаки»; «Разложение на части»; «Принудительные взаимосвязи»; «Морфологический анализ»; «Латеральное мышление и РО»; «Опросных листов»; «Группового гения».

Из всего разнообразия методов в данной курсовой работе рассмотрим теоретические аспекты тех методов, которые использовались нами для разработки и принятия управленческих решений, а именно: метод взвешенных критериев, метод «дерева решений» и сетевое планирование.

Метод взвешенных критериев. В состав метода входят операции:

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

Метод «дерева решений» предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод позволяет руководителю визуально оценить результаты действий различных решений и выбирать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей

основных и последующих вариантов управленческого решения. В ней приводятся сведения о наименованиях управленческих решений, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

Сетевое планирование – метод управления, основанный на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели. С помощью сетевой модели руководитель работ или операций имеет возможность системно и масштабно представлять весь ход работ или оперативных мероприятий, управлять процессом их осуществления, а также маневрировать ресурсами.

1.2 Этапы разработки управленческих решений

Процесс разработки управленческого решения представляет собой основные положения, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения. Процесс разработки управленческого решения состоит из трех больших этапов (рисунок 1):

- подготовка;
- принятие;
- реализация.

Изучение теории принятия управленческих решений в данной работе способствовало выполнению следующих задач:

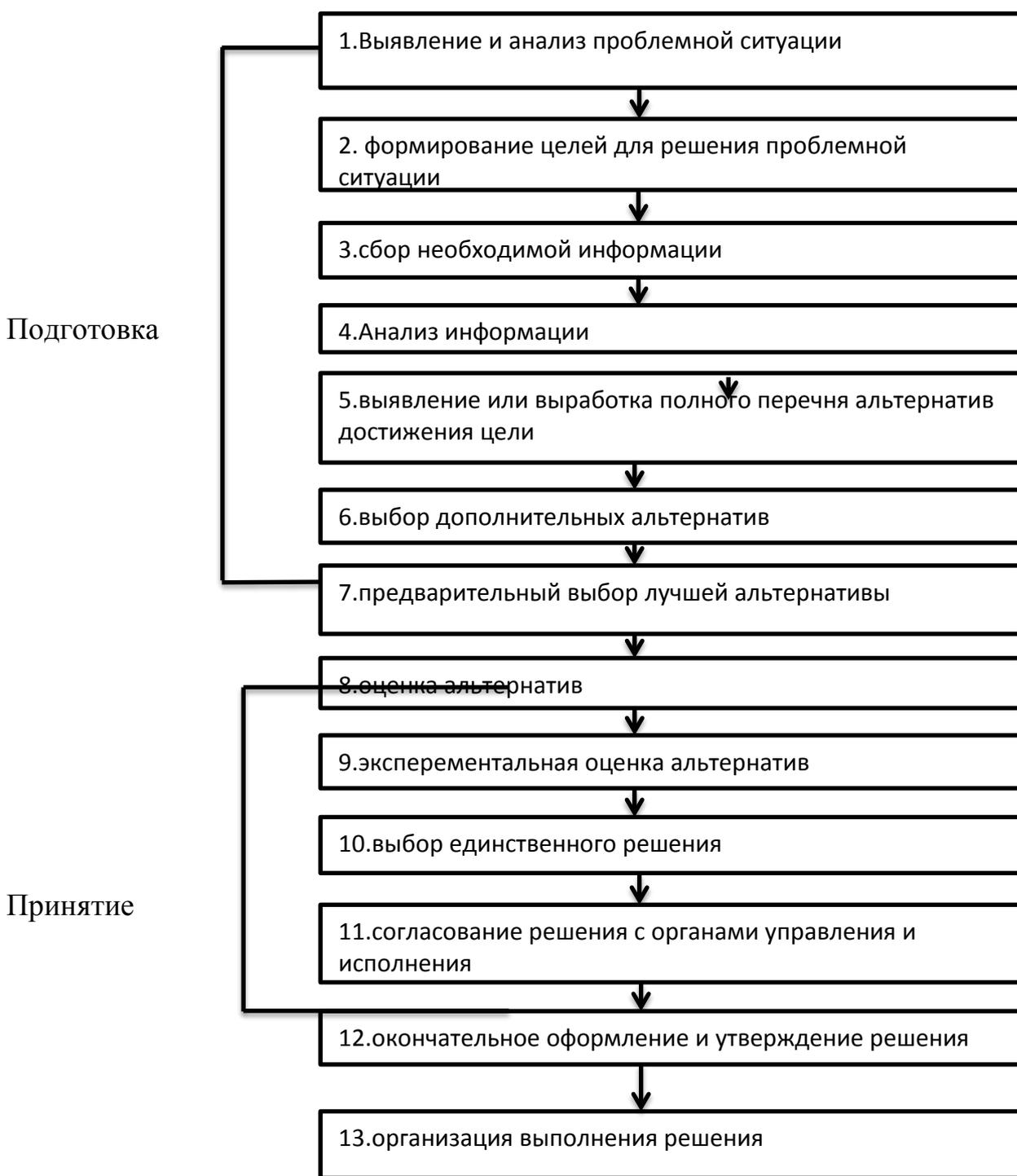
- рассмотреть предложенные в научной литературе методы разработки управленческих решений;
- выбрать методы принятия управленческого решения, необходимые для разработки управленческого решения в рассматриваемой ситуации;
- изучить вопросы, обеспечивающие принятие оптимального решения по увеличению объема реализуемых услуг.

Подготовка управленческого решения включает в себя выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление,

структуризация и ранжирование проблем. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.

Формирование целей для решения проблемной ситуации. Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (т. е. выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их достижения.

Сбор необходимой информации – один из ключевых этапов. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность и т.д.



Реализация

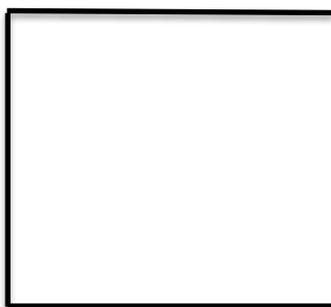


Рисунок 1 – Этапы процесса разработки управленческих решений

Анализ информации. Здесь проводится анализ уже отобранной информации и затем раскладываем ее по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования и т. д.

Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели. Ключевые слова в этом этапе «полный перечень», так как если в списке нет лучшего варианта, то, значит, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашаются на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны большие потери.

Выбор допустимых альтернатив. Все альтернативы пропускаются через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.), поэтому их число уменьшится.

Предварительный выбор лучшей альтернативы. Детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям.

Возможно выделение группы альтернатив. Конечным результатом на этом этапе является вынесения суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляются на данной проблеме. Другое название этого этапа:

экономическое обоснование выбранного решения.

Принятие решения включает этапы:

- оценка альтернатив. Предыдущие семь этапов как результат анализа есть, по сути, один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. Учитываются дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть лицо принимающее решение окончательно выбирает, какой вариант самый наилучший;
- экспериментальная проверка альтернатив производится в тех случаях, когда лицо принимающее решение затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернатив и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа – в данных апробации (т. е. практической проверки);
- выбор единственного решения. С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПР принимает окончательное решение. Если экспериментальной проверки нет, то 9-10 этапы выпадают.

Далее происходит согласование решения с органами управления и исполнителями.

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

Реализация решения:

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

- выполнение решения. Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с лицом принимающего решение, анализ результатов реализации решения.

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

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

- оценка прогнозной эффективности;
- оценка фактической эффективности.

1.3 Оценка качества принятия управленческих решений

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

Качество выражает совокупность существенных признаков, особенностей и свойств, которые отличают один предмет или явление от других и придают ему определенность. Качество результата труда продукции, услуги,

инвестиционного проекта, управленческого решения и т.д. связано с понятиями «свойство» и «полезность». Свойство результата труда определяет объективные стороны без оценивания его важности для потребителя (например, технический уровень продукции, проекта), полезность – способность данного результата труда приносить пользу и удовлетворять конкретного потребителя. Отсюда, качество управленческого решения – совокупность свойств, обуславливающих его способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. В практике деятельности организаций эффективность и качество неразрывны и взаимообуславливают друг друга. Решение не может быть высокоэффективным, если оно имеет низкое качество и, наоборот, оно не может быть качественным если неэффективно, т.е. эффективность – одна из характеристик качества и качество – существенный фактор эффективности.

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

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

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

рыночных отношений.

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

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

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

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

Самое главное состоит в том, что информационный управленческий продукт в виде решений, постановлений, планов, программ, законов, нормативов сам по себе не удовлетворяет и не призван удовлетворять конечные

потребности людей, общества, экономики. Лишь будучи перенесенным на объект управления, побудив объект действовать нужным для субъекта управления образом, процесс управления приводит к созданию потребляемого продукта, качество которого уже можно оценить по способности удовлетворять потребности. Возникает целая цепь причинно-следственных связей: «качество управления - качество функционирования объекта управления - качество продукта, создаваемого объектом управления».

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

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

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

- законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;
- четкую формулировку цели – для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;
- объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия

УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

- время разработки УР – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
- организационные структуры управления;
- формы и методы осуществления управленческой деятельности;
- методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует - методика одна, если следует за другими - иная);
- субъективность оценки варианта выбора решения (чем более неординарным является УР, тем оценка более субъективна);
- состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);
- систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

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

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

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей

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

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

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

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

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

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

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

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ПРАДО»

2.1 Краткая характеристика ООО «Прадо»

Юридический адрес ООО «Прадо»: 675000, Амурская область, город Благовещенск, улица 50 Лет Октября, 24/1. Предприятие имеет для филиала кафе в городе Благовещенске по адресу: ул 50 лет Октября, 24/1, и ул. Ленина, 159.

Как и у любого бизнеса в Приамурье, у пиццерийного есть своя история. У истоков приобщения амурчан к культуре поедания «лепешки с начинкой»

стояла фирма «Макси», располагающаяся в здании благовещенского автовокзала. Именно эту компанию сегодняшние производители пиццы считают первопроходцем в бизнесе. «Макси» познакомило многих амурчан с итальянским кулинарным изобретением, а также первое попробовало организовать доставку пиццы в Благовещенске. Однако старожилом на рынке пиццы не стало.

Три года назад главными игроками на рынке пиццы стали компании «Прадо» и «Метеор-пицца». Кафе «Прадо» начала производство продукта на базе кафе в 2005 году специализируясь на американской пицце.

На сегодняшний день в городе насчитывается около 10 изготовителей пиццы. Помимо названных компаний, достаточно громко заявили о себе на рынке новые игроки под марками «Твоя пицца», «Buono» и «Пицца-плюс».

На рынке пиццы в городе Благовещенске количество желающих продать амурчанам вкусный продукт не заканчивается. Несколько кафе предлагают доставку этого продукта, например «Апельсин» и «Золотой дождь». Не стоит сбрасывать со счетов и многочисленных производителей замороженной пиццы, а также те столовые и кондитерские, которые имеют в своем меню «русский вариант» известного блюда.

Предприятие зарегистрировано 10.01.2003 г., юридический адрес получен 24.08.2011. Руководитель Юридического Лица Генеральный Директор Пушкарев Евгений Владимирович. Налоговый режим: упрощенная система налогообложения (УСН);

- среднесписочная численность работников: 8;
- ОГРН 1032800050249;
- ИНН 2801087695;
- КПП 280101001;
- ОКПО 48383813;
- ОКТМО 10701000001;
- Основной вид деятельности:
- 46.3 торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными

изделиями;

- 47.1 торговля розничная в неспециализированных магазинах;
- 47.8 торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках;
- 47.9 торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков.

Предприятие общественного питания предназначено для производства кулинарной продукции, пиццы, их реализации и организации потребления (ГОСТ Р 50647-2008 «Общественное питание. Термины и определения»).

Организационно-правовая форма собственности данного предприятия – общество с ограниченной ответственностью ООО «Прадо».

В соответствии с уставом кафе «Прадо» единоличным исполнительным органом является директор.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается продукцией, полученной прибылью после уплаты налогов.

Процесс управления кафе представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также высокого уровня обслуживания.

В функции управления входят:

- технологическая и техническая подготовка производства к обслуживанию;
- технико-экономическое планирование;
- учет и финансовая деятельность;
- техническое и продовольственное снабжение;
- экономический анализ производственно-финансовой деятельности предприятия.

Структура управления кафе – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих

определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи – удовлетворить запросы потребителей, администрация предприятия. Во главе этой группы стоит руководитель – работник, выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком. Во главе коллектива кафе находится администрация.

Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также высокого уровня обслуживания.

В кафе «Прадо» линейная структура управления (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура управления кафе «Прадо»

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Администрация – директор кафе, осуществляющий руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими обязанностями и правами.

Специалисты – сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, умениями и навыками. Они принимают участия в

разработке вариантов управленческих решений и несут ответственность за качество выполняемой работы.

Технические исполнители – сотрудники, выполняющие вспомогательные функции.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Прадо»

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

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

Для того, чтобы определить цели и задачи дальнейшего развития требуется проведение анализа текущей деятельности, для выявления сильных и слабых сторон предприятия. Основные показатели коммерческой деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности кафе «Прадо» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2018/2017		Отклонение 2019/2018	
				+, -	%	+, -	%
Выручка	11473	11565	10918	92	100,80	-647	94,41

Прочие доходы	16	505	1	489	3156,25	-504	0,20
Себестоимость продаж тыс. руб.	9875	9328	9041	-547	94,46	-287	96,92
Основные средства, тыс. руб.	16 653	15 881	15116	-772	95,36	-765	95,18
Среднесписочная численность работников, чел.	12	8	8	-4	66,67	0	100,00
Запасы, тыс. руб.	1056	1114	1298	58	105,49	184	116,52
Налоги на прибыль	134	134	140	0	100,00	6	104,48
Издержки, тыс. руб.	112	299	167	187	266,96	-132	55,85
Чистая прибыль, тыс. руб.	1368	2309	1571	941	168,79	-738	68,04
Рентабельность продаж	11,9	20,0	14,4	8,0	167,44	-5,6	72,07

Как можно видеть из приведенных показателей, динамика выручки на предприятии отрицательная. Темп роста выручки в 2019 году, в сопоставлении с 2018 составил 94,41 %, снижение выручки произошло на 647 тыс. руб.

Наблюдается снижение себестоимости продаж, что показывает рациональное использование ресурсов. В 2018 году снижение себестоимости составило 187 тыс. руб., что при росте выручки на 0,8 % является положительным фактором. В 2019 году снижение себестоимости составило 287 тыс. руб., при снижении выручки на 647 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2019 году составляет 14,4 %. Общий рост рентабельности за исследуемый период составил 2,7 %. Если сравнивать с 2018 годом, когда рентабельность достигла показателя 20,0 %, то снижение к 2019 году составило 5,6 %.

Динамика чистой прибыли на предприятии также не однозначна, в 2018 году наблюдается пик развития – 2309 тыс. руб., что на 941 тыс. руб. выше, чем показатель 2017 года. Снижение выручки в 2019 году составило 738 тыс. руб., что говорит о снижении конкурентоспособности компании, насыщении рынка и спада производства в ООО «Прадо».

Основные показатели товарооборота ООО «Прадо» по группам товаров представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели товарооборота кафе «Прадо» (в тыс. руб.)

продукт	Продажи			Объем рынка			Доля рынка, в %			Темпы роста рынка, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Кофе	854	772	703	4270	6314	4485	20,0	12,2	15,7	147,9	71,0
Кофе из свежемолотых зерен	682	701	655	6820	9160	9020	10,0	7,7	7,3	134,3	98,5
Кофе «капуччино»	687	592	410	10305	15030	14745	6,7	3,9	2,8	145,9	98,1
Мороженное	346	341	342	4498	3751	4788	7,7	9,1	7,1	83,4	127,6
Коктейли молочные	205	211	206	2665	2360	3940	7,7	8,9	5,2	88,6	166,9
Выпечка	187	188	194	3740	20560	3112	5,0	0,9	6,2	549,7	15,1
Бутерброды	101	123	100	2626	1232	1954	3,8	10,0	5,1	46,9	158,6
Горячие блюда	506	511	501	14674	4816	8103	3,4	10,6	6,2	32,8	168,3
Десертные блюда	304	306	298	6992	3208	8005	4,3	9,5	3,7	45,9	249,5
Пицца	7088	7185	6989	295940	176000	301402	2,4	4,1	2,3	59,5	171,3
Соки	310	411	333	24800	6472	6318	1,3	6,4	5,3	26,1	97,6
Воды сладкие, газированные	203	224	187	110676	14448	23844	0,2	1,6	0,8	13,1	165,0

Мы можем видеть, что не смотря на большую конкуренцию в сфере общественного питания в городе Благовещенске кафе «Прадо» занимает весомую долю рынка – не менее 0,8 %. Наибольшие показатели темпов роста продаж наблюдаются в 2018 году, рост доли рынка для ООО «Прадо» составил 170 %. В 2019 году этот показатель снижается почти в 2 раза и достигает отметка 2,3 % от общей доли рынка. Снижение данного показателя может быть объяснено, как снижением общей покупательской способностью, выходом на рынок новых игроков, так и ошибкой к организации маркетинга или снижением качества производимой продукции.

Доставка горячих блюд осуществляется средствами собственного автотранспорта, без привлечения сторонних транспортных компаний.

На предприятии, на основании бухгалтерской отчетности ведется статистика ценообразования и издержек производственной деятельности (таблица 3).

Таблица 3 – Ценовая политика кафе «Прадо», руб.

Кофе черный	Чашка	60
Кофе из свежемолотых зерен	Чашка	От 80
Кофе «капучино»	Чашка	250
Мороженное	Порция	От 80
Коктейли молочные	250г	От 55
Пирожные	шт.	От 20
Бутерброды	шт.	От 25
Горячие блюда	порция	От 150
Десертные блюда	порция	От 120
Вино	бутылка	От 700
Пиво	бутылка	От 65
Окорочка гриль	порция	350
Салаты	порция	От 150
Фрукты	250г.	От 90
Пельмени	Порция	От 140
Позы	Порция (3 шт.)	500
Пицца	порция	От 240
Суп	250г.	От 90
Борщ	250г.	100

Каналы сбыта – система взаимосвязанных компаний, делающих товар или услугу доступными для потребления или использования [11, С, 52-59]. Каналы сбыта бывают дистрибьюторские, розничные, оптовые, корпоративные и нерегулярные. Дистрибьюторские каналы сбыта - компании, которые закупают товар у производителя или нескольких напрямую (Таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика каналов сбыта продукции ООО «Прадо»

Канал сбыта	Заказчики	Доля от общего объема сбыта, %
Прямой	Кафе «Прадо»	43,2
Прямой	Доставка пиццы	56,8

У компании ООО «Прадо» имеется два канала сбыта – реализация продукции через кафе, непосредственно покупателю и доставка пиццы собственным транспортом. Оба канала сбыта являются для ООО «Прадо»

прямыми.

В таблице 5 представлен SWOT-анализ исследуемой организации.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «Прадо»

Сила	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированный, сплоченный кадровый состав; 2. Более гибкая ценовая политика; 3. Вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально; 4. Хорошая репутация у покупателей; 5. Современное технологическое оборудование; 6. Надежные партнеры с обширными возможностями; 7. Широкий ассортимент продукции; 8. Высокое качество предоставляемых услуг. 	Слабость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мало оборотных средств; 2. Более низкая прибыльность, т.к. высокие издержки на обучение персонала, покупку новейшего оборудования; 3. Недостаточное знание рынка; 4. Недостаток средств на проведение маркетинговых исследований; 5. Недостаточная известность торговой марки.
Возможность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительные услуги; 2. Увеличение рекламы; 3. Хорошие связи с общественностью; 4. Выход на новые сегменты рынка; 5. Сотрудничество с другими компаниями; 6. Увеличение рентабельности, контроль над затратами; 7. Ослабление позиций фирм-конкурентов. 	Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Происходит изменение политики поставщиков; 2. Активность конкурентов 3. Программы продвижения 3. Дополнительные услуги; 4. Изменение потребности и вкуса покупателей; 5. Угроза потери рентабельности; 6. Возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; 7. Низкая покупательная способность в стране.

Разработка управленческих решений по увеличению доходов ООО «Прадо» лежит в области маркетинга. Маркетинг подразумевает управление рынком, направленное на осуществление обмена и создание отношений с целью предоставления потребительской ценности и удовлетворения нужд и запросов

потребителя.

2.3 Анализ принятия управленческих решений в ООО «Прадо»

Управленческие решения ООО «Прадо» осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунке 3.

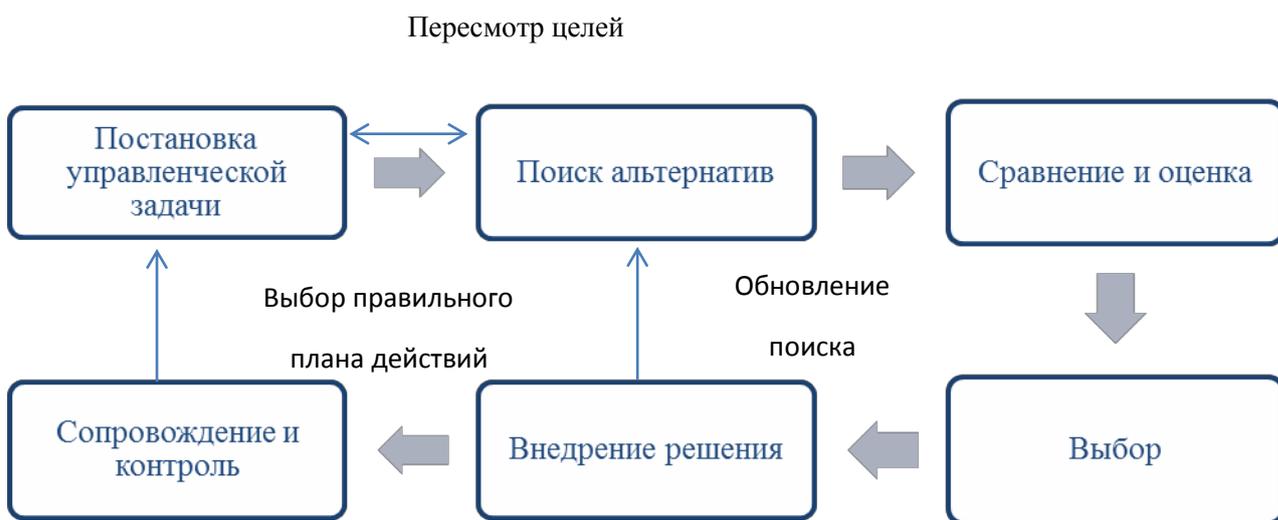


Рисунок 3 – Процесс принятия управленческого решения ООО «Прадо»

«Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации» [29, с. 85]. Принятие решений ООО «Прадо» начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

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

«Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой» [14, с. 51].

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды ООО «Прадо» с целью получения необходимой информации,

используемой затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. «Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев» [31, с. 102].

Выбор. «Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов» [26, с. 124].

Для разработки управленческого решения необходимо провести системный анализ проблемы, а именно увеличения объема производства в ООО «Прадо». В работе для этой цели будут применены такие методы как:

- изучение ситуации с помощью диаграммы Исикавы;
- проведение анкетирования;
- анализ проблемы экспертным методом;
- имитационное моделирование.

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

Диаграмма Исикавы, построенная по проблеме низкого объема доходности изображена на рисунке 4.

Анализ проблемы с помощью диаграммы Исикавы продемонстрировал, что возможными причинами низкого объема производства могут быть внешняя среда, высокий уровень конкуренции, ограниченный ассортимент предлагаемых товаров / услуг.

Для уточнения причин рассматриваемой проблемы, проведено анкетирование. Анкета, разработанная для опроса как сотрудников предприятия, так и потенциальных потребителей приведена в приложении Б. В результате обработки анкет было выявлено, что:

- около 40 % опрошенных потенциальных потребителей не знают о деятельности ООО «Прадо»;
- ценник и качество услуг для 90 % потребителей являются приемлемыми.

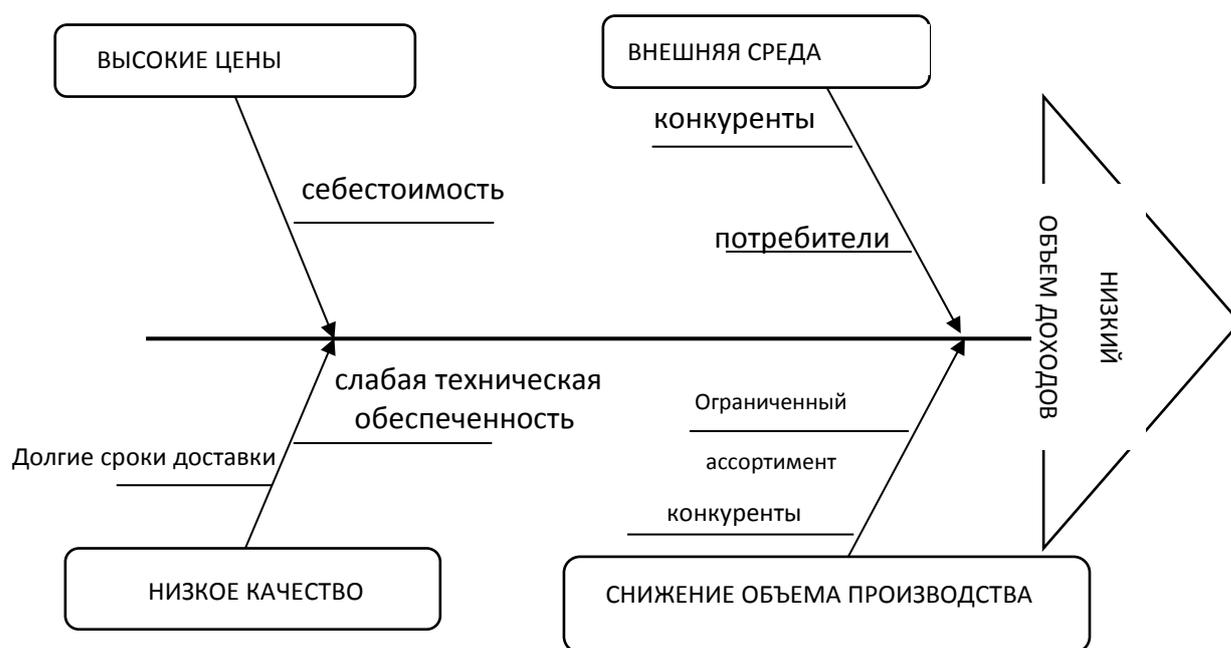


Рисунок 4 – Взаимосвязи между проблемой и причинами

Следующим методом, применяемым для изучения проблемы и выбора основной причины, является метод экспертных оценок. Экспертам было предложено проставить ранги для ряда причин, влияющих на объемы производства предприятия. В группу экспертов вошли сотрудники ООО «Прадо».

К причинам, влияющим на уровень доходов предприятия, относятся:

- высокий ценник;
- долгие (нестабильные) сроки доставки;
- слабая техническая обеспеченность;

- ограниченный ассортимент;
- большое количество конкурентов.

Результаты метода экспертных оценок приведены в таблице 6.

Также был рассчитан коэффициент конкордации для выявления степени согласованности экспертов. Для расчета коэффициента конкордации была вычислена средняя сумма, алгебраическая разница между суммой рангов и средней суммой, сумма квадратов алгебраических разностей. Расчетные данные представлены в таблице 7.

Таблица 6 – Экспертная оценка причин рассматриваемой проблемы

Эксперты	Причины					Сумма рангов
	1	2	3	4	5	
Директор	5	4	3	2	1	15
Бухгалтер	4	5	3	1	2	15
Администратор	5	4	3	1	2	15
Менеджер по продажам	3	5	2	4	1	15
Сумма рангов	17	18	11	8	6	60

Таблица 7 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование показателя	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
Высокий ценник	12	5	25
Долгие сроки доставки	12	6	36
Слабая техническая обеспеченность	12	-1	1
Большое количество конкурентов	12	-4	16
Ограниченный ассортимент	12	-6	36
Итого	-	-	114

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

$$K=K_{\max} = (1 : 12) m^2 \times (n^3 - n) = 160.$$

Тогда коэффициент конкордации равен:

$$K_{\text{кон}}=K : K_{\text{max}}=114 : 160 = 0,71.$$

Исходя из результатов таблицы, можно сделать вывод, что наиболее важной причиной, оказывающей влияние на снижение объемов производства, является большое количество конкурентов на рынке, вторым по значимости фактором является ограниченный ассортимент продукции.

Коэффициент конкордации принимает значение 0,71, что свидетельствует о высокой степени согласованности среди экспертов.

Как отмечалось ранее, наиболее важным фактором в вопросе повышения объема реализации услуг является осведомленность потребителей о деятельности ООО «Прадо». Для выявления степени влияния ассортиментной составляющей и осведомленности потребителей о деятельности организации на уровень доходности, было проведено имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей. Для исследования были введены переменные и дискретные значения следующих переменных:

- 1) X_1 – осведомленность о деятельности ООО «Прадо»:
 - неосведомлен (нет);
 - осведомлен (да).
- 2) X_2 – отзыв о компании:
 - отрицательный;
 - нейтральный;
 - положительный.
- 3) X_3 – обращение за необходимой услугой к конкурентам:
 - обращение (да);
 - не обращение (нет).

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

Исходя из имитационного моделирования можно сделать вывод, что не знают о продукции ООО «Прадо» 53 % потенциальных потребителей. В тоже

время 17 % потребителей, зная о предприятии и имея нейтральный отзыв, все-таки предпочли обратиться к конкурентам, в конечном итоге, предприятие лишается 70 % потребителей.

Как уже отмечалось выше – в настоящий момент для принятия управленческих решения в ООО «Прадо» используются различные методы, и, в том числе – метод экспертных оценок.

Рассмотрим более подробно, как в ООО «Прадо» используется метод экспертных оценок принятия решений. Главный критерий отбора экспертов – это их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов. Рассмотрим пример принятия решения о расширении штата технического персонала. В качестве экспертов выступали директор ООО «Прадо», финансовый директор, старший экономист, менеджер по управлению персоналом, сотрудники бухгалтерии.

Первичные числовые значения самооценки получим с помощью вопросов из табличной формы (таблица 8).

Таблица 8 – Уровень компетентности по вопросам расширения штата технического персонала ООО «Прадо»

Эксперт 1 (директор)	Критерий	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 1 (директор)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+	+	
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			
Эксперт 2 (Администратор)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+	+	
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			
Эксперт 3 (главный бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+		
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			

Эксперт 4 (Повар)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+		+
Эксперт 5 (бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+		
Эксперт 6 (бармен)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	

Рассмотрим простую и удобную форму самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с точки зрения «высокий», «средний», «низкий». Первая позиция имеет числовое значение 1, вторая – 0,5, третья – 0. В данном случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности экспертов вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3}, \quad (1)$$

где k_1 – числовое значение самооценки экспертов уровня своих теоретических знаний;

k_2 – числовое значение самооценки практического опыта;

k_3 – числовое значение самооценки способности к прогнозу» [19].

«Коэффициент уровня компетентности эксперта может изменяться от 1 (полная компетентность) до 0 (полная некомпетентность)» [19].

«Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности от 0,5 до 1» [19].

Проведем расчет по формуле 1:

$$k_1 = 1 + 0,5 + 1 : 3 = 0,83.$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$k_2 = 1 + 1 + 0,5 : 3 = 0,83.$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$k_3 = 1 + 1 + 1 : 3 = 1.$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$k_4 = 1+0,5+0 : 3 = 0,5$$

Уровень компетентности эксперта является средним.

$$k_5 = 1+1+1: 3 = 1.$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$k_6 = 1+0,5+0,5 : 3 = 0,67.$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

В таблице 9 приведена оценка расширения штата сотрудников ООО «Прадо» экспертами. В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 5.

Как видно из представленной таблицы эксперты пришли к выводу, что расширение штата технического персонала приведет к повышению эффективности работы персонала. При этом эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать. Также эксперты считают значимым вариант развития событий, при которых произойдет повышение качества работ технического персонала.

Таблица 9 – Оценки экспертов

Фактор	Экс перт 1	Экс перт 2	Экс перт 3	Экс перт 4	Экс перт 5	Экс перт 6	Средняя оценка
Повышение эффективности работы персонала	2	3	5	1	2	3	2,6
Повышение объемов продаж	4	5	4	2	3	4	3,6
Повышение качества работ технического персонала	5	4	1	3	5	5	3,7

Возможность более четкого распределения служебных задач между техническим персоналом	0	1	0	5	0	1	1,1
Отсутствие положительного эффекта управленческого решения	0	0	0	0	0	0	-
Общий балл	11	11	11	11	11	11	11

Таким образом, в результате применения вышеуказанных методов системного анализа, было выявлено, что основной причиной низких доходов является высокий уровень конкуренции на рынке доставки пиццы. При разработке управленческих решений следует опираться на полученные результаты.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ООО «ПРАДО»

3.1 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения и выбор оптимального решения

В результате проведенного в первой главе данной работы анализа деятельности предприятия ООО «Прадо» было установлено, что наибольшее влияние на объем производства оказывает высокая конкуренции на рынке доставки пиццы и ограниченный ассортимент компании. В данной главе будут предложены управленческие решения, которые способствовали бы устранению данной проблемы. Так же приведен порядок их разработки и реализации.

Решением проблемы занимается генеральный директор ООО «Прадо» Пушкарев Евгений Владимирович. Для выявления наиболее эффективного из предложенных вариантов, был применен метод дерева решений, который представлен на рисунке 5.

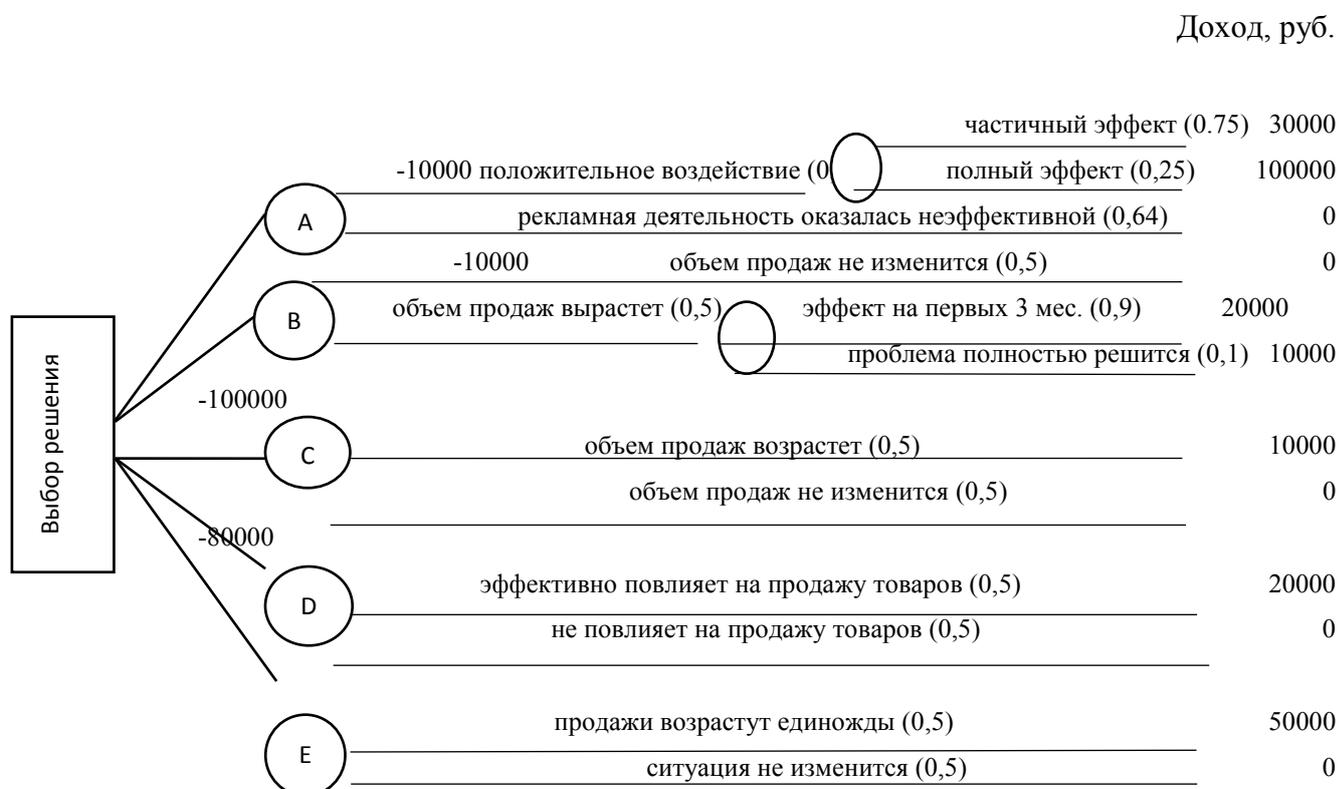


Рисунок 5 – Дерево решений по проблеме увеличения объема реализации услуг
ООО «Прадо»

По решению выявленной проблемы были предложены следующие альтернативы.

А - рекламная деятельность при ежемесячных затратах в 10000 р. в городах Амурской области (баннеры, ТВ, радио, интернет). Вероятность того, что реклама окажется эффективной равна 0.36, но дело в том, что эффект от реализации этого решения может быть разным:

- предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 30000 руб., если положительный эффект будет частичным (вероятность 0.75);

- предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 1070000 руб., если положительный эффект будет полным (вероятность 0.25).

В – внедрение новой ценовой политики. При осуществлении этого решения предприятию необходимо будет установить цены на свои услуги ниже, чем у конкурентов, ежемесячные затраты при этом будут составлять 10000 руб. Но реализуя эту стратегию, предприятие надеется возместить свои убытки за счет высоких объемов продаж. При этом вероятность того, что объемы продаж возрастут, равна 0.5. Известно, что снижение цен дает только временный эффект, и вероятность такого исхода у предприятия составляет 0.9, в этом случае прибыль 20000 руб. будет обеспечена только на 3 месяца. Вероятность, что при снижении цен проблема снижения объема продаж услуг будет полностью решена, равна 0.1, а ежемесячная прибыль составит 10000 руб.

С – повышение квалификации персонала менеджера по продажам и администратора. На обучение двух сотрудников единовременные затраты составят 100000 р. При этом вероятность того, что объем продаж возрастет, равна 0.5, при этом предприятие от этого будет получать прибыль 10000 руб. ежемесячно.

D – расширение ассортимента. При одновременных затратах в 80000 руб., объем продаж возрастет с вероятностью 0,5, и ежемесячная прибыль составит 20000 руб.

E - вариант бездействия (компромисс). Если оставить все без изменения, то ситуация изменится (вероятность 0.5) и продажа услуг увеличится разово за счет посторонних факторов на 50000 руб.

Далее необходимо просчитать, какая альтернатива является оптимальным решением в заданных условиях:

Альтернатива А:

$$\begin{aligned} & ((30000 \times 0,75 + 100000 \times 0,25) \times 0,36 + 0 \times 0,64) \times 12 - 10000 \times 12 = \\ & = 85200 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Альтернатива В:

$$0 \times 0,5 + (10000 \times 0,1 \times 12 + 20000 \times 0,9 \times 3) \times 0,5 - 10000 \times 12 = -111300 \text{ руб.}$$

$$\text{Альтернатива С: } 10000 \times 0,5 \times 12 + 0 \times 0,5 - 10000 = -40000 \text{ руб.}$$

$$\text{Альтернатива D: } 20000 \times 0,5 \times 12 + 0,5 \times 0 - 80000 = 40000 \text{ руб. в месяц.}$$

$$\text{Альтернатива E: } 50000 \times 0,5 + 0 \times 0,5 = 23000 \text{ руб.}$$

В результате анализа произведенных вычислений, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными являются расширение ассортимента. Такие варианты, как изменение ценовой политики и повышение квалификации сотрудников представляют для ООО «Прадо» наименьший интерес, так как прибыль от внедрения этих решений предприятие не получит, и велика вероятность убытков.

Далее для выбора оптимального управленческого решения из двух альтернатив, выбранных методом «дерево решений», был применен метод взвешенных критериев. Оценка альтернатив по вышеперечисленным критериям была проведена следующим образом:

- 1) расширение имеющегося ассортимента ООО «Прадо» которая включает нового вида пиццы и различных блюд фаст-фута – 3 балла, или разработка кардинально нового продукта с высокой конкурентоспособностью, максимальным спросом и минимальным

уровнем конкуренции – 5 баллов;

2) разработка нового продукта займет чуть больше времени (4 балла), чем расширение ассортимента в пределах имеющейся концепции (5 баллов), т.к. разработка нового продукта длительный процесс;

3) спрос на продукцию увеличится больше при появлении новинки (4 балла), чем при простом изменении формы (3 балла). Попробовав новинку, потенциальные потребители узнают об основном ассортименте компании. Поэтому разработка нового продукта перспективнее.

4) существует большой риск того, что затраты на разработку нового продукта не окупятся (2 балла), т.к. используя эту альтернативу спрос на основной ассортимент предприятия не изменятся или снизится и прибыль останется прежней;

5) затраты расширение ассортимента будут ежемесячными, постоянно надо что-то менять в продукте, а совершенно новый продукт при единовременных затратах в 80000 можно не обновлять несколько лет, соответственно вторая альтернатива оценена в 5 баллов;

6) рентабельность предприятия зависит от трех основных факторов: изменения структуры реализованной продукции, ее себестоимости и средних цен реализации. Затраты на обновление ассортимента увеличатся а, следовательно и увеличится себестоимость и средняя цена реализации продукции поэтому рентабельность от обновления ассортимента будет меньше (3 балла), разработки нового продукта (5 баллов). Оценка альтернатив приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка альтернатив по взвешенным критериям

Наименование критерия	Вес	Оценки альтернатив	
		Новый продукт	Обновленное меню
Увеличение объема реализуемых услуг на	1	1×5	1×3
Достижение поставленной цели за год	0,5	$0,5 \times 5$	$0,5 \times 4$

Увеличение спроса на реализуемые продукты	0,9	$0,9 \times 4$	$0,9 \times 3$
Минимальный риск не окупаемости затрат	0,8	$0,8 \times 5$	$0,8 \times 2$
Финансовые затраты должны быть минимальными	0,9	$0,9 \times 2$	$0,9 \times 5$
Увеличение рентабельности предприятия	0,7	$0,7 \times 3$	$0,7 \times 5$
Итого	-	19	17,3

Следовательно, метод взвешенных критериев подтвердил, что наиболее эффективным мероприятием является разработка нового продукта/ услуги.

3.2 Механизм реализации выбранного оптимального управленческого решения

Начальная фаза посвящена разработке концепции проекта и включает в себя:

- сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование);

- выявление потребности в изменениях (в проекте);

1) Определение проекта:

- цели – увеличение доходов предприятия по средствам запуска в производство нового продукта, его последующей реализации;

- задачи: запустить производство нового продукта, реализовать его на рынке Благовещенска;

- результаты: повышение объема производства, увеличение рынка сбыта, получение прибыли.

- основные требования: создание продукта с высоким спросом, низким предложением на рынке, реализация его по оптимальной стоимости с максимальной выгодой для предприятия;

- уровень риска – 7%;

- окружение проекта, потенциальные участники: Работника и руководство ООО «Прадо», поставщика (сельхоз производители, оптовые рынки свежих овощей), интернет-сайт (потребители);

- требуемое время, ресурсы, средства и др.

2) Фаза разработки:

- планирование графики сайта и мобильного приложения, выбор поставщиков, разработка рецептуры блюд, меню;
- планирование бюджета;
- заключение договоров с поставщиками.

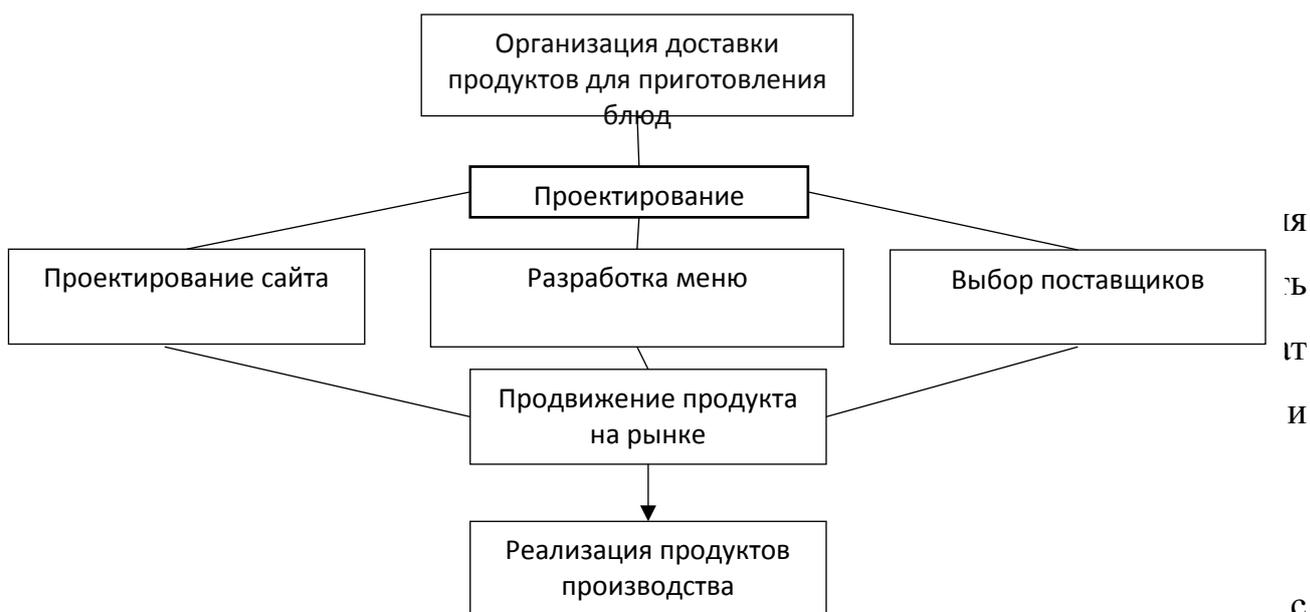
3) Фаза реализации: выполнение запуска сайта и мобильного приложения; продвижение на рынке (рекламы).

4) Фаза завершения: выполнение запуска сайта; расформирование команды проекта.

Основными направлениями использования инвестиций при реализации проекта являются:

- предпроектные и проектные работы – 30 - 45 дней;
- выбор поставщиков 10- 15 дней;
- разработка меню 5 – 7 дней;
- запуск нового приложения 3 – 5 дней;
- рекламная компания 3 месяца.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей, как-то: дерево целей (рисунок 6).



детьми. Определим емкость рынка, учитывая, что покупателями являются взрослые люди в возрасте от 20 до 65 лет:

- численность населения г. Благовещенска за 2018 год составляет 225 091 чел. Средняя заработная плата составляет около 45 000 руб. Большая часть может заказать обеды, даже малоимущие граждане как минимум 1 раз в месяц пользуются доставкой блюд. Средний чек при покупке в данном случае составляет 1500 рублей.

$$E_p = 94\,538 \times 1 \times 1500 \text{ руб.} = 141\,807 \text{ тыс. руб.}$$

Из представленных расчётов следует, что объем рынка доставки блюд в городе Благовещенске составляет 141 миллион в месяц. При этом продажи компании не превышают 11 млн.руб. в месяц, следовательно у компании есть внушительные резервы роста, учитывая удовлетворенность клиентов.

Для услуги питания столовых существуют следующие угрозы со стороны товаров- заменителей:

Питание в кафе- «бизнес-ланч»;

Питание на рабочем месте, которое условно называется «доширак»;

Питание дома;

Конкурентами являются:

- Кафе «Мята»;

- Доставка «До-До Пицца».

Рассмотрим сильные и слабые стороны конкурентов подробнее.

Кафе «Мята» предлагает блюда более высокого качества и обладает возможностью делать большие запасы сырья, опираясь на наличие новейшего холодильного оборудования, что позволяет в условиях нестабильных цен зафиксировать цену на сырье на более низком уровне. К слабым сторонам следует отнести длительную доставку неаккуратную упаковку и текучесть кадров. Доставка «До-До Пицца» предлагает аналогичную продукцию по ценам ниже, чем ООО «Прадо» при этом с более низким качеством блюд.

Для определения точки безубыточности используется формула:

$$K_0 = \frac{C}{P - VC} \tag{1}$$

где K_0 - безубыточный объем производства, шт.;

P - цена, руб.;

VC - переменные затраты на единицу изделия, руб.;

C - постоянные затраты, руб.

Исходные данные представлены в таблице 13.

$$q_{\min} = 400 : (1500 : 51) = 13,6 \text{ шт.}$$

13,6 – ниже планового показателя.

Таблица 11 – Доход и издержки по доставке продуктов для блюд

Показатели		Значение
Предполагаемый объем продаж в месяц, шт.		30
Средний чек за единицу, тыс. руб.		1500
Выручка от реализации, тыс. руб.		15000
Всего издержки, тыс. руб., в т.ч:	на единицу	0,4
	на выпуск	250
Переменные издержки, тыс. руб.	на единицу	0,01
	на выпуск	50
Маржинальный доход, тыс. руб.	на единицу	0,85
	на выпуск	425
Постоянные издержки, тыс. руб.	на единицу	0,12
	на выпуск	60
Прибыль, тыс. руб.		0,88

Можно сделать вывод, что минимальный объем выпуска должен составить 13,6 шт., при этом выручка составит 20,4 тыс. руб. в день.

Проведение финансового анализа предопределяется:

- информацией о возможных вариантах цены;
- информацией о продукте и затратах на его продажу
- информацией о возможном выборе того сегмента рынка, в

котором фирма может завоевать покупателей лучшим удовлетворением их запросов или в котором у нее по другим причинам предпочтительные шансы на создание себе устойчивых конкурентных преимуществ.

В рамках реализации проекта предполагается разработка привлекательного меню для приготовления экзотических, экологически чистых

блюдо русской и зарубежной кухни, для приготовления домашнего ужина из самых отборных продуктов. Рецепты должны быть простыми и полезными, сытными. Размер блюда должен быть достаточен для сбалансированного приема пищи, стоимость не сильно отличаться от стоимости продуктов соответствующего качества в магазине, а качество превышать все доступные варианты в городе (рисунок 5).

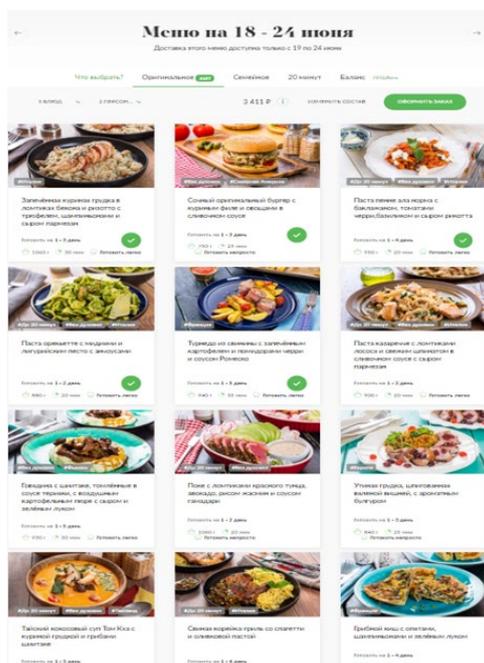


Рисунок 7 – Примерное меню на неделю

Блюда должны быть оригинальными, рассчитанными на техническое оснащение среднестатистического потребителя, со средним заработком.

Как это работает



Выбирайте меню и блюда
Каждую неделю 60 новых рецептов от шеф-поваров и диетологов



Получайте свежие продукты
Ингредиенты расфасованы под рецепты, доставка бесплатна



Готовьте за 15-40 минут
С пошаговыми фоторецептами и подготовленными продуктами



Оформите подписку
Настройте график доставки и получите продукты со скидкой и кешбэком



Меню на 18 - 24 июня

Доставка этого меню доступна только с 19 по 24 июня



Оригинальное **ХИТ**

Семейное

20 минут

Баланс **ПП&Bere**

Рисунок 8 – Схема доставки

Координировать работу всех специалистов и общаться с подрядчиками будет Директор ООО «Прадо». В круг его задач будет входить организация встреч, ведение переговоров и сбор необходимых для работы данных. В любое рабочее время сотрудники компании смогут связаться с ним по телефону или электронной почте, чтобы оперативно решить все рабочие вопросы. Он также будет составлять план работ подотчетных ему лиц, контролировать процесс выполнения задач.

Спрос на услугу устойчив, прямая конкуренция отсутствует. Основные конкурентные преимущества организации, внедряющей проектное управление, – гибкость структуры, персональная включенность участников в работу и высокая личная ответственность. Этот вид управления повышает уровень компетенций сотрудников, эффективность их взаимодействия, доступность контроля результатов.

Потребность в финансировании данного проекта составляет 80 тыс. рублей, которыми будут покрыты все инвестиционные издержки проекта и начальный оборотный капитал (с учетом дисконтирования всех денежных потоков проекта по ставке 1,3 % - уровень инфляции). Данный инвестиционный проект полностью финансируется за счет собственных средств – прибыли (таблица 12).

Таблица 12 – Потребность проекта в ресурсах

Форма	Код работ	Ресурсы				
		материалы	персонал	техника	Финансы	информация
1	2	3	4	5	6	7
Концепция (инициация)	01		Шеф-повар	компьютер		Интернет-ресурсы
			Бухгалтер	компьютер		
			Администратор	компьютер		
Планирование	02	Интернет	Подрядчик	компьютер	Собственные средства	Интернет-ресурсы
		Связь	Рекламное агентство	компьютер		Интернет-ресурсы

			Внутренняя команда	компьютер		Интернет-ресурсы
Реализация	03	Предоставляются подрядчиком	Команда разработчиков	Предоставляются подрядчиком	Собственные средства (прибыль)	
			Шеф-повар			
			Бухгалтер			

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7
Завершение	04	Продукты питания	Поставщик	Овощи Фрукты мясо	Собственные средства (прибыль)	Интернет-портал
		Упаковка		Бумажные пакеты Пластиковые пакеты контейнеры		Интернет-портал

Доходы предприятия позволяют реализовать проект без дополнительных займов. Расчет стоимости ресурсов представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет стоимости, распределение ресурсов по источникам

ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	ед. изм.	цена ед. ресурсов	стоимость, тыс. руб.	ед. изм.	цена ед. ресурсов	стоимость, тыс. руб.	ед. изм.	цена ед. ресурсов	стоимость, тыс. руб.
Человеческие									
Команда разработчиков сайта	1						1		
Команда разработки рекламного проекта	1						1		
Руководитель проекта	1	чел		чел					
Шеф-повар	1	чел		чел					
Бухгалтер	1	чел		чел					
Материально-технические									
Вакуумный упаковщик REDMOND RVS-M020	2	шт	12	шт			2	6	12
Интернет	1	линия	1,5	линия	1,5	1,5			
Упаковка	10		5				блок	5	5
Сотовая связь	3	линия	1,5	линия	1,5	1,5			

Технологические									
Оптимизация сайта, мобильного приложения	1		30				1	30	30
проект рекламной компании	1		30				1	30	30
Финансовые									
Собственные средства	прибыль		80		3	3			77

Полный срок реализации проекта составляет 3 месяца (таблица 14).

Таблица 14 – Диаграмма GAUNTT

Наименование этапа	Месяцы 2020 года		
	июль	август	сентябрь
Разработка финансового плана			
Утверждение ответственных лиц			
Разработка меню			
Проектирование сайта			
Выбор поставщиков			
Рекламная компания			
Размещение информации о продукте на сайте компании, реклама			
Составление отчета			

Таким образом, реализация проекта займет 3 месяца. Инвестиционный план выполнения работ и затрат представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Инвестиционный план

Название этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, тыс. руб.
Разработка финансового плана	3	01.07.2020	03.07.2020	-
Утверждение ответственных лиц	2	04.07.2020	05.07.2020	-
Разработка меню	5	06.07.2020	11.07.2020	2
Проектирование сайта	30	06.07.2020	06.07.2020	30
Выбор поставщиков	10	06.07.2020	16.07.2020	-
Приобретение упаковочного оборудования	1	11.07.2020	11.07.2020	12

Приобретение упаковки	1	16.07.2020	16.07.2020	6
Рекламная компания	90	06.07.2020	16.07.2020	30
Размещение информации о продукте на сайте компании, реклама	1	17.07.2020	17.10.2020	-
Составление отчета	5	17.07.2020	20.07.2020	-

Полный срок реализации проекта составляет 3 месяца. Проект будет реализован в течении 2020 года. Результаты расчетов представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Предварительный бюджет (бюджетные ожидания)

Наименование этапа 1	Месяцы 2020 года			Итого 5
	Июль 2	Авг. 3	Сент. 4	
	Проектирование сайта	30		
Выбор поставщиков				
Рекламная компания	30			30
Затраты, связанные с производством, тыс.руб.				

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Продукты		25	25	50
Упаковка	5	5	5	15
Упаковщик	12			12
Интернет	3	1,5	0,8	5,3
Доставка		0,5	0,5	1
Реализация заказов		75	75	150
Итого доходов, тыс.руб.		75	75	150
Баланс, (+,-) тыс.руб.	-80	43	43,7	6,7

Таким образом общие затраты на реализацию проекта составят 80 тыс. руб. Ожидаемые доходы 43,7 тыс.руб. в месяц. Окупаемость проекта предполагается на 3 месяца.

3.3 Оценка эффективности принятого решения по увеличению объема производства ООО «Прадо»

Для оценки эффективности управленческого решения было проведено имитационное моделирование, при этом были использованы ранее

примененные в параграфе 1.2 переменные, в соответствии с изменением системы, так же были заданы соответствующие вероятности, приведенные в таблице 1 приложения В.

Далее было проведено моделирование поведения потенциального потребителя ООО «Прадо», используя данные таблицы 1 приложения В. Результаты моделирования приведены в таблице 2 приложения В. Анализ изменений, повлеченных принятым управленческим решением приведен в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ изменений, повлеченных принятым управленческим решением

Наименование показателя		Показатели до реализации УР, %	Показатели после реализации УР, %
Осведомленность о деятельности ООО «Прадо»	да	47	76
	нет	53	24
Отзыв об организации	положительный	33	41
	нейтральный	34	28
	отрицательный	33	31
Обращение за услугами к конкурентам	да	64	38
	нет	36	62

Таким образом, анализ результатов имитационного моделирования поведения потенциальных потребителей свидетельствует о том, что внедрение в деятельность компании нового продукта / услуги будет успешным. В результате его реализации узнаваемость ООО «Прадо» среди потенциальных потребителей увеличилась на 29 %, что повлекло за собой изменение таких показателей, как отзыв о деятельности фирмы (в процентном выражении положительный отзыв увеличился на 8 %, нейтральный уменьшился на 6 %, отрицательный уменьшился на 2 %) так же такой показатель как обращение к конкурентам снизился на 26 %.

Используя данные о прибыли, была произведена оценка эффективности

управленческого решения по конечным результатам (формула 5):

$$\text{Э} = \frac{(\text{П} \times \text{К})}{\text{З}} \times 100 \% = \frac{(524,4) \times 0,2}{375,6} \times 100\% = 27,9 \%,$$

(5)

где К – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение (К = 0,2 – 0,3);

П – прибыль от реализации продукции;

З – затраты на производство продукции.

Планируемая прибыль после реализации управленческого решения составила 43,7 тыс. руб. в месяц, т.е. в год дополнительно компания получит 524,4 тыс. руб. Эффективность составила 27,9 %.

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

Общий инвестиционный риск является суммой:

- систематического (не диверсифицируемого);
- и несистематического (подлежащего диверсификации) рисков.

Систематический риск возникает из-за внешних событий (война, инфляция, стагнация и т.д.), его действие не ограничивается рамками одного проекта и его невозможно устранить путем диверсификации. По поводу этого риска можно только отметить, что он составляет от 25 до 50 % по любым инвестиционным проектам.

Несистематический риск (риск, который можно устранить или сократить посредством диверсификации), связанный с реализацией предлагаемого проекта, можно поделить на следующие основные группы:

- риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта;
- риск, связанный со степенью доступности сырья;
- технологический риск;

- риск отсутствия или падения спроса;
- риск неплатежей;
- экологический риск.

Таблица 18 – Степень рисков проекта

Вид риска	Величина риска*, %
Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	2
Риск, связанный со степенью доступности сырья	3
Технологический риск	1
Риск отсутствия или падения спроса	4
Риск неплатежей	0
Экологический риск	0
Итого	10 %
* для оценки рисков принята следующая градация:	
- низкий (1-3%);	
- средний (4-6%);	
- высокий (7% и более).	

В соответствии с информацией, приведенной в таблице, максимальный размер рисков при реализации предлагаемого проекта составляет 10 %. Такая величина рисков не оказывает драматического влияния на способность ООО «Прадо» реализовать проект полностью и в установленные в настоящем бизнес-плане сроки.

Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта.

Данный риск сведен до минимальных размеров вследствие следующих факторов: получатели услуг рассчитываются за заказ по предоплате, через платежную систему сайта, либо картой или наличными до получения продукта.

Технологический риск.

При инвестировании средств в основные фонды любой отрасли возникает неопределенность, вызванная характером технологического процесса. Однако в рамках данного проекта технологический риск считать незначительным в силу следующих причин:

- в проекте отсутствуют сложные технологии.

Риск, связанный со степенью доступности сырья - незначителен.

Риск отсутствия или падения спроса.

Этим видом риска можно пренебречь вследствие того, что планируемые услуги пользуются высоким спросом и спрос устойчив.

Таблица 19 – Эффективность инвестиций

Показатель	Руб.
Ставка дисконтирования, %	3
Период окупаемости - РВ, мес.	3
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	3
Средняя норма рентабельности - ARR, %	15%
Чистый приведенный доход - NPV	43610 .32
Индекс прибыльности - PI	1.55
Внутренняя норма доходности - IRR, %	28,3
Средневзвешенная стоимость капитала	15 %

В условиях кризиса платежеспособного спроса вероятность риска неплатежей достаточно высока. На сведение до минимума риска такого характера должна быть направлена маркетинговая программа ООО «Прадо», предусматривающая получение определенных гарантий оплаты либо ориентированная на работу по предоплате.

Рассчитав основные значения прибыльности инвестиционного проекта, можно отметить, что процент доходности по итогам года составит 28,3 %, средняя норма рентабельности 15%, затраты на сырье, материалы при плановом объеме производства составят 32 тыс. руб., выручка 75 тыс. руб. Доход в месяц 43,7 тыс. руб., в год он составит 524,4 тыс. руб.

Конечным этапом оценки качества управленческого решения является его проверка с помощью метода контрольных вопросов (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка качества управленческого решения методом контрольных вопросов

Контрольный вопрос	Ответ
Четко ли определена цель?	Да, цель сформулирована четко. Целью данной курсовой работы является разработка управленческого решения по повышению объема оказываемых услуг.
Выявлена ли проблема?	Да, проблемой является низкий объем производства
Выявлены ли факторы,	Да, основным фактором является высокая конкуренция,

влияющие на проблему?	ограниченный ассортимент
Выявлены ли «Рычаги» воздействия на поставленную проблему?	Да, были выделены такие рычаги, как цена, внешняя среда, ассортимент, сроки доставки
Собрана ли достоверная информация по проблеме?	Да, информация была собрана с помощью анкетирования, а также метода экспертных оценок, в котором принял участие управленческий персонал.
Разработаны ли альтернативные варианты решения проблемы	Да, были предложены такие альтернативы как: <ul style="list-style-type: none"> – обновление ассортимента; – внедрение новой ценовой политики; – повышение квалификации персонала; – разработка и внедрение нового продукта; – вариант бездействия (компромисс).
Произведен ли предварительный выбор оптимального решения?	Да, для выбор оптимального решения были применены такие методы как дерево решений, в результате которого были выявлены две наиболее привлекательные альтернативы. Конечный выбор был сделан с помощью метода простого ранжирования.
Разработан ли механизм реализации управленческого решения и определено ли ЛПР?	Да. С помощью метода сетевого планирования было установлено, что реализация управленческого решения пройдет в 3 этапа и займет 43 дня. Так же было определено лицо принимающее решение, им является генеральный директор предприятия Пушкарев Евгений Владимирович.
Распределены ли задачи между сотрудниками?	Да. Из матрицы распределения ответственности видно, что каждый имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Директор ООО «Прадо» осуществляет окончательное принятие решений и общий контроль исполнения.
Учтены ли риски?	Да, в работе принимались во внимание такие риски как: <ul style="list-style-type: none"> – риск упущенной выгоды; – маркетинговый риск; – риск финансовых потерь; – временной риск.
Осуществляется ли контроль над выполнением управленческого решения?	Да, контроль над реализацией управленческого решения осуществляется на протяжении всего процесса реализации. Контроль за реализацией решения лежит на генеральном директоре.
Произведен ли анализ эффективности принятого управленческого решения?	Да, оценка эффективности была проведена с помощью метода экспертных оценок, а также по формуле оценке эффективности управленческого решения по конечным результатам.

В результате анализа показателей имитационного моделирования, а также показателя планируемой прибыли и экономической эффективности можно сделать вывод, что принятое управленческое решение было эффективным. Так же с помощью метода контрольных вопросов было проверено соответствие предложенного разработанного управленческого решения технологии принятия

решений. Следовательно, можно сделать вывод , что управленческое решение по повышению объемов производства с помощью внедрения в деятельность компании нового продукта/ услуги, соответствует технологии разработки управленческого решения, что в свою очередь свидетельствует о его качестве, а так же является эффективным, т.к. эффективность данного управленческого решения составила 27,9 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

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

- 11 Бусов, В.И. Управленческие решения. - М.: Юрайт, 2016. - 256 с.
- 12 Васильева, И.С. Эффективные методы и модели принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 3. - С. 13 - 15.
- 13 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2016. - 384 с.
- 14 Горбунова, Е.Г. Управленческие решения: классификация, модель оценки экономической эффективности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2016. - № 1. - С. 17 - 19.
- 15 Карданская, Н. Л. Управленческие решения: учебник / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 439 с.
- 16 Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2015. — 584 с.
- 17 Карпова, С. В. Управленческие решения: Учебное пособие / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2017. – 400 с.
- 18 Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2015. – 504 с.
- 19 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2015. - 272 с.
- 20 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017 г.
- 21 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.

- 22 Латфуллин, Г.А., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
- 23 Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 168-170.
- 24 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дено, 2016. – 440 с.
- 25 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2016. – 383 с.
- 26 Мендель, А.В. Модели принятия решений: учеб. пособие / А.В. Мендель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 463 с.
- 27 Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 101 с.
- 28 Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2016. - №21. - С. 309-312.
- 29 Михненко, П.А. Теория менеджмента. - М.: Синергия, 2014. - 640 с.
- 30 Мищенко, Д. Д. Адаптивная система информационной поддержки принятия управленческих решений на производственном предприятии / Д. Д. Мищенко, Н. Ф. Кротова, Е. А. Плачев // Молодой ученый. - 2015. - №11. - С. 174-177.
- 31 Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.
- 32 Новиков, Д.А., Смирнов И.М., Шохина Т.Е. Механизмы управления динамическими активными системами. - М.: ИПУ РАН, 2016. - 124 с.
- 33 Орлов, А.Н. Теория принятия решений: учебник / А.Н. Орлов – М.: Издательство «Экзамен», 2016–773 с.

- 34 Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 176 с.
- 35 Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2015. - 176 с.
- 36 Постовой, Н.В. Проблемы компетенции в системе местного самоуправления и пути их решения / Н.В. Постовой. - М.: Юриспруденция, 2017. - 112 с.
- 37 Пужаев, А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А. В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2018. – 192 с.
- 38 Ременников, В.Б. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 140 с.
- 39 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 544 с.
- 40 Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2017. - 240 с.
- 41 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Управленческие решения» / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск, 2017. – 65 с.
- 42 Сергеев, А.М., Иванова И.А. Теория менеджмента. - М.: Академия, 2017. - 320 с.
- 43 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
- 44 Соловьева, Н.П. Разработка управленческих решений по формированию производственных мощностей предприятия // Вестник Московского университета. Управление. - 2015. - № 3. - С. 59 - 61.

45 Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2016. - 572 с.

46 Трофимова, Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2015. -336с.

47 Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов ВУЗов /Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И.Терновой, – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА,2018–383 с.

48 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 344 с.

49 Цыгичко, В. Н. Руководителю – о принятии решений / В. Н. Цыгичко. – 2-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 352 с.

50 Юкаева, В. С. Управленческие решения: учеб. пособие/ В.С. Юкаева, Е. В. Зубарева. – изд.: Дашков и К, 2015- 323 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Здравствуйте!

Вашему вниманию предлагается анкета, целью которой является получение информации о конкурентоспособности ООО «Прадо».

Для заполнения анкеты, отметьте пожалуйста вариант ответа, соответствующий Вашему мнению, символом

Вы также можете дописать свой ответ на отведенной для этого строке.

Заранее выражаем благодарность за сотрудничество!

1. Как давно Вы работаете в данной организации?
Менее года
1 – 2 года
2 – 5 лет
Более 5 лет
2. Знаете ли вы об ООО «Прадо»?
Да
Нет
3. Откуда вы узнали об ООО «Прадо» (в случае отрицательного ответа на вопрос № 2, данный вопрос пропустите)?
От знакомых
Через интернет
4. Считаете ли вы, что ассортимент услуг, предоставляемых ООО «Прадо» соответствует требованиям рынка?
Да
Нет
Если нет, то какими услугами, в соответствие с деятельностью фирмы, Вы рекомендовали бы расширить ассортимент _____

5. В каком аспекте, по Вашему мнению, конкуренты более привлекательны?
Ценовой аспект
Качество предоставляемых услуг
Более долгое функционирование на рынке
Свой вариант ответа _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

6. Более ли качественны услуги, предоставляемые конкурентами?
Нет, качество услуг ООО «Прадо» выше
Качество услуг ООО «Прадо» с конкурентами на одном уровне
ООО «Прадо» немного уступает в качестве услуг
ООО «Прадо» существенно уступает в качестве предоставляемых услуг
7. Считаете ли Вы, что ценник на услуги ООО «Прадо» выше, чем у конкурентов?
Нет, ценник ООО «Прадо» ниже
Ценник на услуги ООО «Прадо» на одном уровне с конкурентами
Ценник на услуги ООО «Прадо» немного выше ценника конкурентов
Ценник на услуги ООО «Прадо» слишком высокий
8. Будете ли Вы рекомендовать/обращаться в ООО «Прадо»?
Да Не
9. Ваш возраст?
18 – 25 лет 25 – 30 лет
30 – 40 лет 40 – 50 лет
Больше 50 лет
10. Ваш пол?
Мужской Женский

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей до реализации управленческого решения

Таблица Б.1 – Данные для проведения имитационного моделирования

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

Таблица Б.2 – Имитационное моделирование поведения потенциального потребителя ООО «Прадо» до проведения рекламных компаний

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

7	6	да	41	нейтральный	13	да
8	68	нет	----	----	39	да
9	41	нет	----	----	10	да
10	46	нет	----	----	88	нет
11	80	нет	----	----	24	да
12	30	да	60	нейтральный	80	нет

Продолжение таблицы Б.2

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

52	11	да	16	положительный	1	да
53	58	нет	----	----	35	да
54	92	нет	----	----	53	да
55	28	да	73	отрицательный	45	да
56	95	нет	----	----	91	нет
57	43	нет	----	----	65	нет

Продолжение таблицы Б.2

58	55	нет	----	----	59	да
59	1	да	65	нейтральный	29	да
60	75	нет	----	----	4	да
61	14	да	43	нейтральный	47	да
62	56	нет	----	----	33	да
63	50	нет	----	----	49	да
64	14	да	87	отрицательный	58	да
65	27	да	33	нейтральный	52	да
66	8	да	16	положительный	67	нет
67	8	да	42	нейтральный	95	нет
68	15	да	10	положительный	95	нет
69	38	да	17	положительный	24	да
70	87	нет	----	----	56	да
71	0	да	31	нейтральный	18	да
72	76	нет	----	----	24	да
73	77	нет	----	----	37	да
74	86	нет	----	----	72	нет
75	68	нет	----	----	72	нет
76	1	да	50	нейтральный	91	нет
77	37	да	94	отрицательный	5	да
78	6	да	48	нейтральный	57	да
79	37	да	98	отрицательный	5	да
80	41	нет	----	----	84	нет
81	97	нет	----	----	58	да
82	29	да	18	положительный	3	да
83	70	нет	----	----	25	да
84	20	да	25	положительный	22	да
85	95	нет	----	----	34	да
86	58	нет	----	----	77	нет
87	49	нет	----	----	31	да
88	95	нет	----	----	24	да
89	37	да	78	отрицательный	99	нет
90	87	нет	----	----	31	да
91	15	да	59	нейтральный	81	нет
92	64	нет	----	----	16	да
93	89	нет	----	----	84	нет
94	13	да	12	положительный	65	нет
95	68	нет	----	----	17	да
96	55	нет	----	----	50	да

97	84	нет	----	----	39	да
98	27	да	8	положительный	65	нет
99	51	нет	----	----	44	да
100	96	нет	----	----	41	да

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Имитационное моделирование поведения потенциальных потребителей после реализации управленческого решения

Таблица В.1 – Данные для проведения имитационного моделирования

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

Таблица В.2 – Имитационное моделирование поведения потенциального потребителя ООО «Прадо» после проведения рекламной кампании

№ потребителя	Осведомленность о деятельности ООО «Прадо»		Отзыв о компании		Обращение за необходимой услугой к конкурентам	
	С.Ч.	X ₁	С.Ч.	X ₂	С.Ч.	X ₃
1	29	да	95	нейтральный	17	да
2	12	да	80	отрицательный	13	да
3	87	нет	22	–	39	да
4	2	да	42	нейтральный	10	да
5	69	да	63	нейтральный	24	да
6	11	да	68	нейтральный	37	да
7	6	да	41	нейтральный	34	да
8	68	да	98	отрицательный	38	да

9	41	да	6	положительный	14	да
10	46	да	71	отрицательный	19	да
11	80	нет	13	–	24	да
12	30	да	60	нейтральный	4	да
13	53	да	41	нейтральный	20	да
14	84	нет	75	–	7	да
15	8	да	89	отрицательный	0	да

Продолжение таблицы В.2

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

53	58	да	25	положительный	60	нет
54	92	нет	87	–	91	нет
55	28	да	73	отрицательный	89	нет
56	95	нет	77	–	50	нет
57	43	да	2	положительный	53	нет
58	55	да	8	положительный	61	нет
59	1	да	65	нейтральный	97	Нет

Продолжение таблицы В.2

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

97	84	нет	74	–	50	нет
98	27	да	8	положительный	65	нет
99	51	да	92	отрицательный	44	нет
100	96	нет	90	–	41	нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерская отчетность ООО «Прадо» за период 2017 – 2019 гг.

Показатель	Код	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Актив	1150	17430	16653	15881
Материальные внеоборотные активы				
Запасы	1210	1056	1114	1298
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	297	147	164
Финансовые и другие оборотные активы	1230	172	3	5
БАЛАНС	1600	18955	17917	17348
Пассив	1300	8866	11175	12748
Капитал и резервы				
уставный капитал	1310	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	8609	4838	2331
Краткосрочные заемные средства	1510	949	1478	1693
Кредиторская задолженность	1520	213	426	576
Другие краткосрочные обязательства	1550	318	-	-
БАЛАНС	1700	18955	17917	17348
Выручка	2110	11473	11565	10918
Расходы по обычной деятельности	2120	9875	9328	9041
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	16	505	1
Прочие расходы	2350	112	299	167
Налоги на прибыль (доходы)	2410	134	134	140
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	1368	2309	1571