

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО

«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Организация процесса разработки и принятия управленческого
решения на примере ООО «Медведь»

тема

Руководитель _____

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Т.Б. Коняхина

Выпускник _____

подпись, дата инициалы, фамилия

Т.А. Андреева

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Организация процесса разработки и принятия управленческого решения на
примере ООО «Медведь»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть _____ Т.Б. Коняхина
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия

Аналитическая часть _____ Т.Б. Коняхина
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия

Проектная часть _____ Т.Б. Коняхина
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Т.Б. Коняхина
подпись, дата инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретическая часть. Теоретические основы механизма разработки и принятия решений в системе управления организацией.....	6
1.1 Сущность и характерные особенности механизма принятия решений в управлении организацией.....	6
1.2 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним.....	9
1.3 Подходы к принятию решений в системе управления организацией.....	16
2 Аналитическая часть. Современное состояние механизма принятия решений в управлении.....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	26
2.3 Анализ механизма принятия решений в системе управления организацией.....	31
3 Проектная часть. Совершенствование механизма принятия решений в системе управления.....	38
3.1 Разработка проекта по совершенствованию механизма принятия решений в системе управления организацией.....	38
3.2 План внедрения проектных решений.....	40
Заключение.....	45
Список литературы.....	47
Приложение А.....	50

ВВЕДЕНИЕ

Решения, принимаемые в процессе выполнения трудовой деятельности, представляют собой важный элемент управления, как в отношении выполняемой работы и правильно организованного процесса труда, так и в области управления персоналом. Если рассматривать более детально, то принятие решений в области управления выступает в качестве главной составляющей, на которую опирается весь процесс организации труда в компании.

Решения управленческих проблем и их принятие является процессом выбора, на основе осознания проблемы, одного пути решения проблемы при условии, что этих решений и разновидностей достаточно многочисленно. При этом, данные решения должны иметь положительный характер для компании и обеспечивать быстрое достижение запланированных результатов. То есть, можно установить, что ситуация, когда необходимо принять решение в области управления, включает в себя широкое разнообразие компонентов, среди которых нужно выбрать именно тот, который позволит компании функционировать и улучшать результаты своей деятельности.

В рамках организации, принятие решений носит обязательный характер, а факторами, которые отличают данный вид деятельности от других разновидностей, являются: осознанная и направленная деятельность людей на конкретную цель; поведенческие особенности, построенные на ценностных элементах, признанных в обществе; пути развития взаимоотношений между персоналом фирмы; ситуация, когда необходимо выбрать другие направления деятельности и быстро перестроиться в связи с изменяющимися условиями.

Актуальность исследуемой проблемы объясняется тем, что в процессе деятельности организации возникают определенные проблемы и трудности, решение которых требует незамедлительных действий. В связи с этим,

управленческие решения необходимы для быстрой ликвидации возникающих проблем или их последствий. Помимо прочего, отличительными признаками управленческих решений выступают: элемент управленческого процесса; важный фактор постоянной работы менеджера фирмы; является значительным элементом, влияющим на другие функции управленческой деятельности.

Научная проблема рассматриваемой темы заключается в том, что на сегодняшний день можно заметить, во многих организациях отсутствие чёткого подхода к формированию и принятию управленческих решений. В то время как деятельность в данном направлении является одной из ключевых, обеспечивающих успешное функционирование.

Объект исследования: ООО «Медведь».

Предмет исследования: принятия управленческих решений в ООО «Медведь».

Цель исследования – определить существующий механизм принятия управленческих решений в организации и разработать рекомендации по их улучшению.

Задачи исследования:

- определить сущность и характерные особенности механизма принятия управленческих решений;
- выявить основные элементы управленческих решений;
- определить существующие подходы к принятию управленческих решений;
- провести анализ организационно-экономической и финансово-хозяйственной деятельности ООО «Медведь»;
- выявить применяемый в организации механизм принятия управленческих решений и провести его анализ;
- определить трудовые ресурсы предприятия как элемент управления автоматизированными системами на предприятии;

- разработать собственные рекомендации по совершенствованию существующего механизма принятия управленческих решений ООО «Медведь»;

- создать план внедрения проектных решений в организации.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Сущность и характерные особенности механизма принятия решений в управлении организацией

Трудовой процесс всякой организации основывается на выполнении двух основных задач, к которым относятся: деятельность в области управления, в рамках которой происходит выполнение действий по прогнозированию, определению деятельности, установление мотивационных признаков; управляемая деятельность, основанная на применении большого числа операций, взаимосвязанных между собой, которые преследуют одну и ту же цель.

Несмотря на то, что эти две задачи отдельные, зачастую они рассматриваются как единое целое и применяются в комплексе, при этом они не могут существовать по отдельности. Если основываться на логических операциях, то эти функции необходимо разъединить, так как они осуществляются различным рабочим персоналом и могут иметь разные цели.

Процесс управления - это рабочий процесс руководителей компании, который основывается на выполнении конкретных действий, связанных с управлением, для того, чтобы достичь высокого уровня эффективности деятельности фирмы[19].

Решения в области управленческой деятельности необходимы для определения пути управления и показателей, которые необходимо контролировать. Такие решения имеют характерные отличия, а именно высокий уровень сложности и значительное количество различных видов.

Так, решение может быть отнесено к определенному виду в том случае, если оно имеет определенный признак конкретных видов. В качестве тех признаков, которые используются в процессе разработки и принятия решений, применяются, например, уровень разработки, степень понимания, перспективы для реализации, возможность достичь цели решения в области управления.

Многие исследователи разделяют решения в соответствии от подхода к их принятию. Так, существует следующая классификации [1]:

- интуитивные решения – как понятно из названия, такие решения не имеют под собой какой-то логической или практической основы. Такие решения принимаются «наугад», в связи с чем очень сложно предсказать результат такого действия;

- решения на основе суждений – в отличии от интуитивных, данные решения принимаются на основе логических рассуждений. Обычно, входе принятия такого решения производится анализ опыта предыдущих лет, и выбирается способ, который был наиболее удачным, конечно с адаптацией на современность;

- рациональные решения – наиболее успешный вид решений, которые находят отличное практическое применение в организациях и на предприятиях. В ходе такого решения проводят анализ существующей проблемы, формируют цель – что нужно достичь в ходе решения проблемы, рассматривают варианты решений и выбирают наиболее удачный, за выполнением выбранного решения ведётся надзор, который обеспечивает чёткое и оперативное выполнение.

Помимо прочего, важным вопросом, который необходимо рассмотреть, являются требования, предъявляемые к управленческим решениям, которые представлены на рисунке 1.

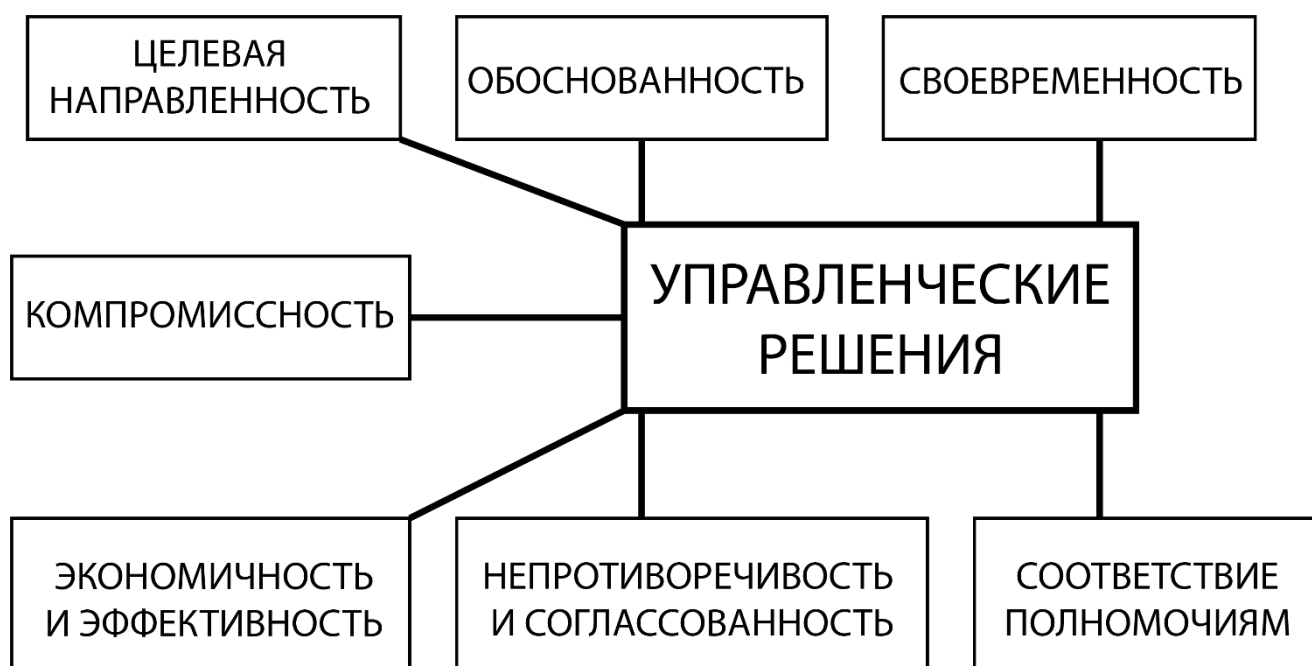


Рисунок 1– Требования к управленческим решениям

Рассмотрены требования, представленные на рисунке 1, более подробно.

1. Целевая направленность говорит о том, что все принимаемые решения должны быть обоснованы и стремиться достигнуть конкретной цели (результата).

2. Обоснованность, подразумевает, что принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. Компромиссность. Обуславливается тем, что не существует решений, полностью удовлетворяющих все потребности и соответствующих всем требованиям. В связи с этим приходится уступать одним, чтобы получить другое.

4. Своевременность. Заключается в том, чтобы решения принимались сразу же, как сложилась определённая ситуация, требующая разрешения. В

противном случае, затянувшаяся ситуация может принести ряд негативных последствий.

5. Соответствие полномочиям лица, принимающего решения (ЛПР), что является необходимым условием директивности принятого решения. Решение может принимать исключительно руководитель. Во-первых, он обладает рядом профессиональных знаний и умений, способствующих быстрой оценке ситуации и принятию верного решения, во-вторых, руководитель обладает авторитетом, благодаря чему все его указания будут быстро и беспрекословно выполняться.

6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Состоит в разработке такого решения, при котором будет достигнут максимально эффективный результат с минимальными затратами.

1.2 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним

Исходя из вышеизложенного, существует ряд требований, учитывая которые возможно разработать и принять верное управленческое решение.

С теоретических позиций разработка управленческих решений (далее – РУР) рассматривается как процесс выработки информации, обеспечивающей последовательное снижение степени неопределенности [31]. Здесь уместно акцентировать внимание на процессном подходе, согласно которому в процессе РУР выделяют как минимум три подпроцесса:

- 1) информационные «входы»;
- 2) их «преобразования»;
- 3) «выходы».

Разработка управленческих решений — сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий разработки системы целей, системы проблем, системы решений, системы реализации решений, которые логично следуют друг за другом. Символически схема разработка управленческих решений может быть выражена логически упорядоченной последовательностью:

Ц → П → Реш → РРеш.

На самом деле, методы разработки управленческих решений имеют отношение ко всем его этапам.

Алгоритм, описывающий процесс разработки управленческих решений, включает в себя несколько стадий.

Первая стадия рассматриваемого на схеме рисунка 2 процесса состоит, прежде всего, в осознании необходимости принятия решения и включает в себя следующие этапы:

- постановку системы целей;
- выявление проблем и проблемных ситуаций, мешающих достижению цели;
- четкую постановку проблем, проблемных ситуаций, управленческих задач;
- определение критериев успешного решения проблемы (на основе поставленных целей).

Формирование целей следует проводить исходя из возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия, выявленных в результате SWOT-анализа [28].

Под сильными сторонами подразумеваются преимущества организации, то что выделяется её на фоне остальных и то, что способствует этому. Например, преимуществом организации, занимающейся производством косметики, может быть использование натуральных

материалов, чему способствует наличие высокопрофессионального и надёжного поставщика – это сильные стороны.

Слабые стороны – это то, что мешает организации развиваться, так называемые барьеры. Примером этому может служить удорожание материалов или введение каких-либо ограничений со стороны государства и прочее.

Возможности – это то, при помощи каких средств и мероприятий можно снизить влияние слабых сторон. По сути, возможности в SWOT-анализе – это и есть резервы, которые позволят организации развиваться и снизить риск воздействия негативных факторов, описываемых в слабых сторонах.

И последний компонент SWOT-анализа – угрозы. То, что может помешать реализовать возможности или то, какие негативные последствия могут возникнуть в дальнейшем. Угрозы так же помогают рассчитать возможные факторы рисков, зная которые, можно заранее разработать пути и методы их разрешения, чтобы в дальнейшем ликвидировать проблемы максимально быстро.

Так как процесс разработки управленческих решений определяется целью, то главное условие – это её достижимость. В соответствии с этим применяют модель постановки целей SMART. Суть данной модели заключается в следующем [27]:

- конкретность (specific) – это означает, что в цели должен быть отражён точный конечный результат, которого нужно достичь. Например, не «хочу какого-нибудь роста предприятия», а чётко и конкретно: «хочу рост прибыли от реализации товара». Из второго варианта постановки цели сразу понятно, что необходимо достичь. В соответствии с этим легче разработать задачи – шаги, которыми будет реализовываться цель;

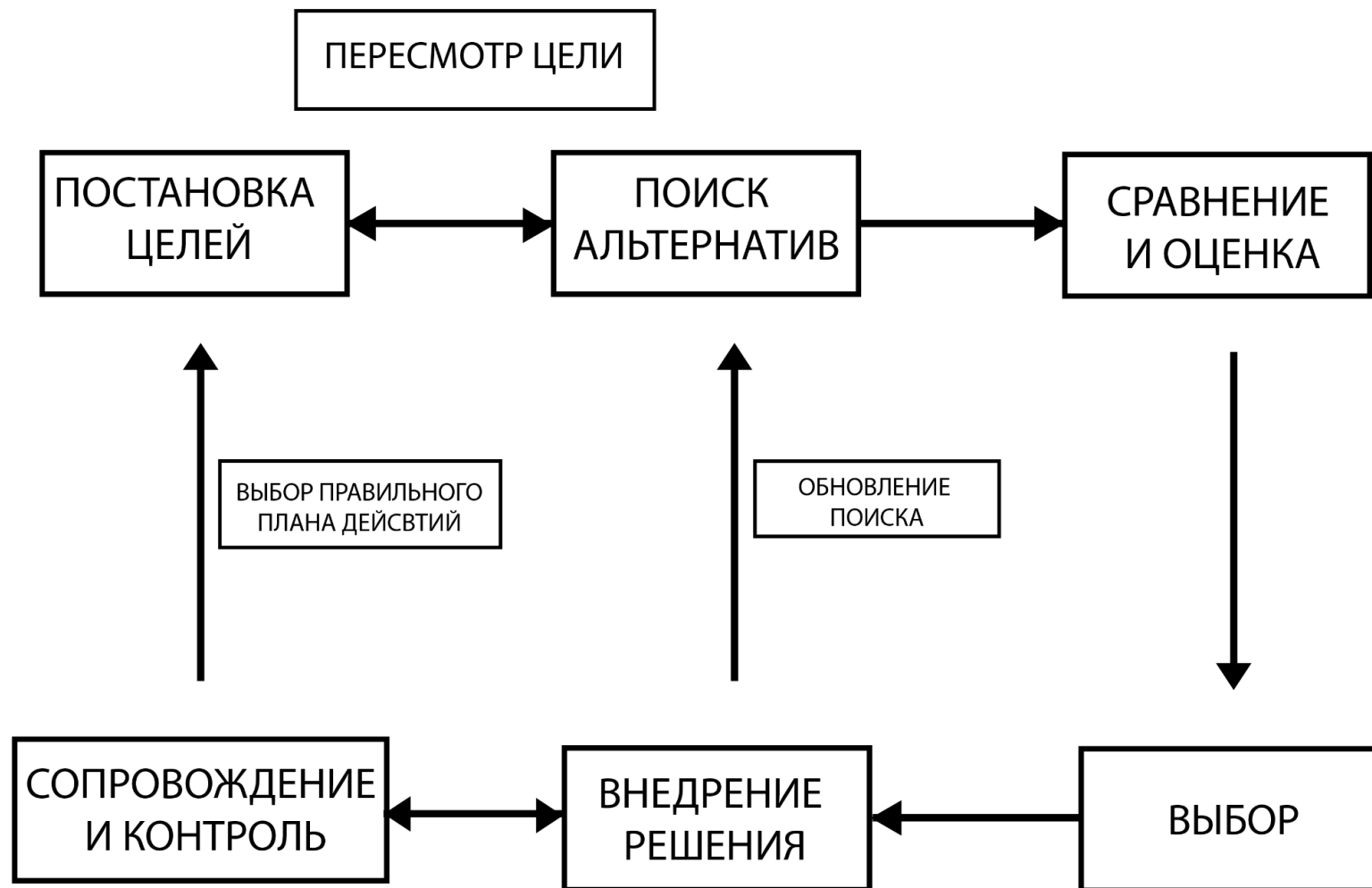


Рисунок 2 – Схема принятия управленческих решений

- измеримость (measurable) – зная чёткий результат, цель можно достичь, но нужно постоянно контролировать, а в правильном ли направлении идёт движение к цели, и в какой момент она будет достигнута. В соответствии с этим, к той формулировке цели, которая определена в пункте «конкретность», добавляется критерий, когда она будет считаться достигнутой. Например, «хочу рост прибыли от реализации товара на 20%» - в данном случае становится ясно, что когда прибыль вырастет на 20% - цель будет достигнута;

- достижимость (attainable) – под данным параметром подразумевается то, что цель должна быть реальной. Не стоит формулировать такие цели, которые невозможно достичь;

- значимость (relevant) – цель должна иметь практическую значимость, в противном случае – она окажется бесполезной, а время, потраченное на неё, уйдёт впустую;

- время (timebound) – цель должна иметь чёткие временные рамки – то, за какой период её нужно достичь. В противном случае, достижение цели может растянуться и на несколько лет.

И.В. Бестужев-Лада идентифицирует выбор цели с процессом принятия решений. Он подчеркивает: «И если цель определяется в литературе как идеальный образ желательного будущего результата предпринимаемой деятельности, то выбор цели, ее постановка, ее полагание — всегда решение, и только решение».

В практической деятельности, в частности в крупных компаниях реализуется следующий подход к выполнению целей: руководство формулирует крупную цель для всей компании и оглашает её перед всеми сотрудниками – в соответствии с ней, нижестоящие отделы формулируют свои собственные «мини-цели», реализовав которые они поспособствуют достижению масштабной цели. Например, отдел по замесу теста на хлебобулочном заводе не сможет увеличить выручку, однако он может

замесить вкусное тесто из качественного сырья, чтобы у потребителей вырос спрос на продукцию.

Цель может служить критерием для принятия решения только в том случае, когда она задана операционально, т.е. представлена в базовой системе координат в виде особой графической конструкции — стрелы целеполагания. С ее помощью возможно наглядно представить планируемые решения в нужной последовательности, обеспечивая таким образом возможность синхронизации системы целей.

Вторая и третья стадии процесса разработки управленческих решений состоят соответственно из этапов:

- фильтрации альтернативных вариантов принимаемого решения;
- оценки допустимых альтернатив в соответствии с выбранными критериями;
- выбора из системы альтернатив наиболее эффективного варианта.

Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Зачастую наиболее очевидное решение является также и наилучшим. Однако, к сожалению, так случается не всегда. Нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не вмещается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

Существует множество методов творческого поиска альтернатив: морфологический метод, причинно-следственный анализ, мозговой штурм и др.

На следующем этапе все эффективные альтернативы оцениваются и сравниваются друг с другом для последующего выбора наилучшей из них.

Выбор альтернативы — это итог процесса принятия решения. Тщательно проведенная на предыдущем этапе работа позволяет резко сузить границы выбора, значительно сокращая таким образом временные затраты на эту процедуру.

При выборе альтернативы могут быть использованы три подхода:

- учет прошлого опыта;

- проведение эксперимента;
- исследование и анализ.

Под учётом прошлого опыта понимается анализирование результатов прошлых лет по достижению такой же и похожей цели. В связи с чем определяются положительные и отрицательные стороны применённых результатов. На основе этого разрабатываются новые.

Опыт становится полезным инструментом в принятии решений, если имеет место тщательный анализ, а не слепое следование ему, и, если в ходе этого анализа выявляются фундаментальные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и потерпевших неудачу. Однако в современных условиях, характеризующихся нарастанием нестабильности социально-экономических процессов, данный метод зачастую не позволяет принять адекватное решение.

Под экспериментом понимается следующее: выбирается несколько наиболее удачных вариантов, которые тестируют на небольшой группе людей. По итогам тестирования определяется наиболее удачный и эффективный вариант, который берётся в основу следующих действий [25].

Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения планируемого эксперимента. Данный метод также должен широко использоваться в процессе принятия маркетинговых решений.

Метод проведения исследований и анализа — наиболее гибкий метод выбора альтернатив. Он подразумевает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между ее переменными и ограничениями, рассматриваемыми относительно поставленных целей, а также ее разложение на составные части (элементы) и изучение каждой из них. Важным инструментом данного метода является математическое моделирование с использованием вычислительных средств. Здесь используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, очередей,

управления запасами, линейного программирования, стоимостного анализа и т.п.

Завершающая стадия разработки управленческих решений — это реализация решения, которая состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля достигнутых результатов. Недостаточное внимание к завершающей стадии разработки управленческих решений — наиболее распространенная ошибка менеджеров, в результате чего даже хорошее решение, как правило, не приносит желаемых результатов.

В соответствии с этим, ответственный за реализацию принятого решения должен вести тщательный надзор и контроль за тем, чтобы всё выполнялось в соответствии с поставленной целью (планом). Отклонение от намеченного маршрута может привести к полному сбою работы, из-за чего принятое решение может так и не реализоваться.

Следующий этап — это встраивание в процесс реализации управленческого решения механизма получения информации о ходе выполнения решения (так называемый механизм обратной связи). Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и положительных результатов в процессе реализации решения. Когда система отслеживания отклонений работает эффективно, проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся [32].

На данном этапе может быть применена система универсальной автоматизированной системы контроля исполнения и оценки качества работы служащих.

В последние годы применение данной системы не имело большого успеха. Однако в эпоху автоматизации необходимо говорить о ее перепроектировании с использованием современных компьютерных технологий.

1.3 Подходы к принятию решений в системе управления организацией

Существует несколько подходов к исследованию процессов принятия управленческих решений [29]:

- концепцию математического выбора решений (нормативный подход);
- качественно-предметную концепцию (дескриптивный подход);
- комплексную концепцию управленческих решений.

В соответствии с нормативным подходом используются абстрактные исследования, которые строятся на экономико-математических методах и моделях. Впервые эти методы нашли практическое применение при разработке военных операций в начале Второй мировой войны. Затем они получили ограниченное распространение на промышленных предприятиях и в организациях, прежде всего в США, однако эйфория по поводу результативности данных методов быстро прошла, и практические работники вновь обратились к качественно-предметной концепции.

Особенность формализованного подхода к принятию решений заключается в том, что из всего процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений выделяется только этап выбора решений с попыткой их оптимизации [24].

В этих работах, как правило, игнорируется роль субъекта в процессе выбора решения, и лишь в некоторых работах, связанных с решением задач с большим разнообразием критериев, субъект упоминается в связи с неформальной оценкой предпочтительности в процессе выбора альтернатив.

Данный подход был сформирован математиками и кибернетиками, и большей частью ориентирован на решение задач в технических системах.

Сущность формализованного метода сводится к получению максимального эффекта при минимальных затратах с помощью сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения поставленных целей и осуществления соответствующего выбора оптимального решения. Метод системного анализа используется для:

- формулирования целей и проблем;

- выбора стратегии исследования;
- точного определения границ, элементов и процессов системы;
- анализа основных отношений и свойств систем в процессе их функционирования и развития;
- выявления функций и организационной структуры вновь создаваемых систем.

С одной стороны, системный анализ возник как результат развития общей теории систем, теории автоматического управления и кибернетики, а с другой — вследствие обобщения опыта специалистов по исследованию операций, разработавших методологический аппарат для связи в единое целое нескоординированных во времени и пространстве управленческих проблем и задач.

Для решения распределительных и балансовых задач и проблем, связанных с выбором параметров сложной системы, установлением взаимозависимостей между параметрами системы и объектами, широко применяются матричные модели. Среди них наибольшее распространение получили двух- и трехмерные матрицы.

Психологические особенности связаны с ограниченными возможностями при получении и обработке информации, а также с ошибками в процессе принятия управленческих решений. Будущие технологии подготовки и принятия сложных, нестандартных управленческих решений принадлежит новым человеко-машинным отношениям в разрешении системы проблем.

Таким образом, разработка и принятие управленческих решений представляет собой сложный процесс, который основывается на использовании различных методов, подходов и способов. Существует несколько трактовок понятия «управленческое решение». Зачастую возникают разногласия между авторами в понимании данного явления. Классификация управленческих решений состоит из несколько групп, каждая из которых обладает определенным признаком, в соответствии с которыми

происходит разделение существующих решений в области управления. Также, существует ряд требований, которые предъявляются к управленческим решениям. Соблюдение данных правил носит обязательный характер и позволяет обеспечить высокую эффективность принятого решения. Процесс принятия управленческих решений состоит из нескольких этапов. Так, вначале определяются цели решения, затем осуществляется поиск альтернатив. Следующие этапы заключаются в выборе наиболее необходимых, существенных решений, внедрение выбранных решений и окончательный контроль над их эффективностью и применимостью. Помимо прочего, существует ряд подходов, позволяющие осуществлять принятие управленческих решений. Такие подходы имеют важное значение и необходимы предприятиям для организации управленческой деятельности.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Медведь Абакан» - это организация, предоставляющая следующий спектр услуг в соответствии с ОКВЭД 2:

- 45.11.1 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами;

- 45.11.3 Торговля розничная легковыми автомобилями и лёгкими автотранспортными средствами прочая;

- 45.11.4 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе;

- 45.19.1 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских;

- 45.19.2 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах;

- 45.19.3 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая;

- 45.19.4 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе;

- 45.20.1 Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств;

- 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов;

- 45.32 Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

- 66.22 Деятельность страховых агентов и брокеров;

- 77.33 Аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику;

- 77.39.2 Аренда и лизинг прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

- 96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Основным видом деятельности по ОКВЭД 2 выделена 45.11.2 - Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Если говорить более конкретно, то ООО «Медведь Абакан» - это официальный дилер продукции от крупного производителя автомобилей Volkswagen в г. Абакан, в салоне по адресу квартал молодёжный, д. 2В. Организация реализует как продажу совершенно новых автомобилей, так и подержанных, но в идеальном состоянии. Клиентам предоставляется возможность совершения покупки в кредит, в рассрочку и по системе trade-in.

Рассматриваемый автомобильный салон предоставляет услуги сервисного центра и шиномонтажа и реализует возможность осуществлять ТО (техническое обслуживание) приобретаемых автомобилей.

Салон ООО «Медведь Абакан» Volkswagen является отделением сети «Медведь Холдинг», в распоряжении которой входит ещё несколько автосалонов, реализующих продукцию крупных автомобильных брендов (Mitsubishi, Volkswagen, Hyundai, Skoda, Peugeot, BMW, Citroen, LADA, Suzuki, Genesis, Toyota, Lexus, GEELY) в роли дилера.

Учредителем ООО «Медведь Абакан» является Бяков Николай Владимирович, доля которого в уставном капитале составляет 20 тыс. руб. (100%).

ООО «Медведь Абакан» официально зарегистрировано 11 июня 2014 года. Согласно данным ФНС на 31 декабря 2020 года численность персонала составила 69 человек, что на 3% больше по отношению к 2019 году. Система налогообложения, применяемая в организации – ЕНВД (Единый налог на

вмененный доход). Начиная с 2016 года организация включена в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства и входит в категорию малого предприятия.

Известно, что ООО «Медведь Абакан» является участником государственных закупок и выступает в роли поставщика. Организация имеет 10 контрактов по 44-ФЗ на общую сумму 8 619 173 руб. Основными заказчиками являются:

- ФКУ «ЦХИСО МВД по Республике Тыва»;
- ФКУ «ЦХИСО МВД по Республике Хакасия»;
- ФКУ БМТИВС УФСИН РОССИИ по Республике Хакасия;
- администрация Шушенского района;
- СУ СК России по Республике Хакасия;
- УЭК;
- Орджоникидзевское УИМ;
- Управление Судебного департамента в Республике Хакасия;
- Следственное управление Следственного комитета Российской Федерации по республике Хакасия.

Последние контракты зарегистрированы в 2020 году с ФКУ «ЦХИСО МВД по Республике Тыва» на услуги регулировки системы зажигания на общую стоимость 1065208 руб. и ФКУ «ЦХИСО МВД по Республике Хакасия» на услуги по регламентированным работам (по видам ТО) стоимостью 1600000 руб.

Согласно данным ФНС и Росстата, можно сделать вывод о том, что в 2020 году объем полученной выручки увеличился на 137,71 млн. руб. по отношению к 2019 году (рисунок 3). Так же, положительная динамика наблюдается по показателям прибыли и капитала, где увеличение произошло на 19,51 млн. руб. и 18,11 млн. руб. соответственно. Относительно активов, можно наблюдать противоположную ситуацию. Их объем снизился на 59,49 млн. руб. относительно 2019 года.

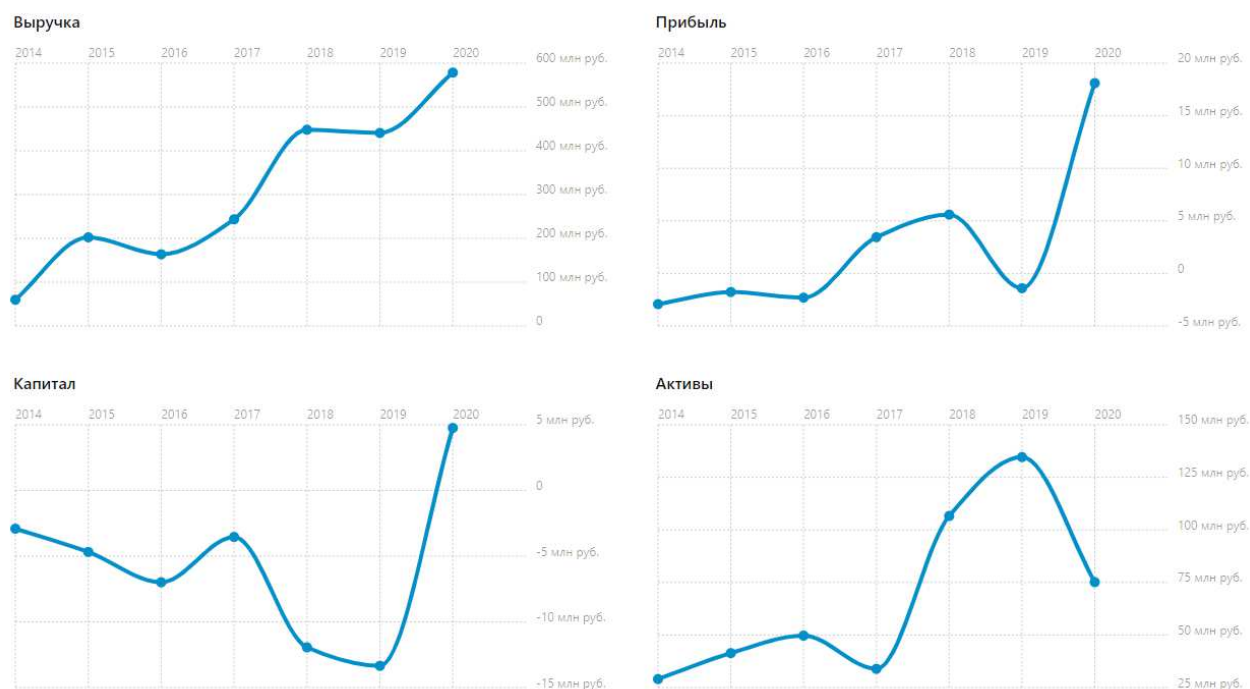


Рисунок3 – Основные показатели финансовой отчётности

В соответствии с этим, можно сделать вывод о том, что за последний год деятельность ООО «Медведь Абакан» была достаточно успешной. В следующем параграфе финансовые показатели ООО «Медведь Абакан» рассмотрены подробнее.

В ООО «Медведь Абакан» существуют следующие подразделения [30]:

1. Административные и финансово-учетные службы:

- служба делопроизводства,
- отдел управления персоналом,
- бухгалтерия,
- служба оперативного управления,
- финансовое подразделение,
- планово-экономический отдел,
- отдел кадров.

2. Исследовательское техническое подразделение: отдел технического контроля.

3. Производственные подразделения:

- ремонтно-механический отдел,
- отдел послепродажного обслуживания,
- торговый отдел.

В каждом из отделов подразделений предприятия существуют свои исполнители и ответственные. Так, в службе администрации и финансов исполнителями являются: директор предприятия, бухгалтеры, управленцы, финансисты, менеджеры.

В отделе исследования исполнителями являются: эксперты и контролеры.

Что касается производственного подразделения, основными исполнителями выступают работники зала, продавцы-консультанты, специалисты по ремонту авто, грузоперевозчики, складские работники.

К основным функциям структурных подразделений можно отнести:

- административное и финансово-учетное подразделение – управление персоналом, определение объема производства, планирование и прогнозирование рабочего процесса на определенный период, контроль и учет затрат и прибыли, поиск способов уменьшения затрат, принятие управленческих решений, осуществление розничной продажи техники;

- подразделение исследования – контроль качества реализуемых авто на соответствие заявленным нормам и требованиям;

- подразделение производства – осуществление торговых операций, выполнение ремонтных работ, грузоперевозка и доставка товара к конечному потребителю.

Структура управления предприятием представляет собой систему разделения труда для эффективного управления производством.

В ООО «Медведь Абакан» применяется линейно-функциональный тип структуры управления предприятием.

Линейно-функциональный вид системы управления персоналом, который схематично отображен на рисунке 4, основан на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и

распределении функций управления между ними. Этот вид применим для больших организаций с явно выраженным разделением труда [30].

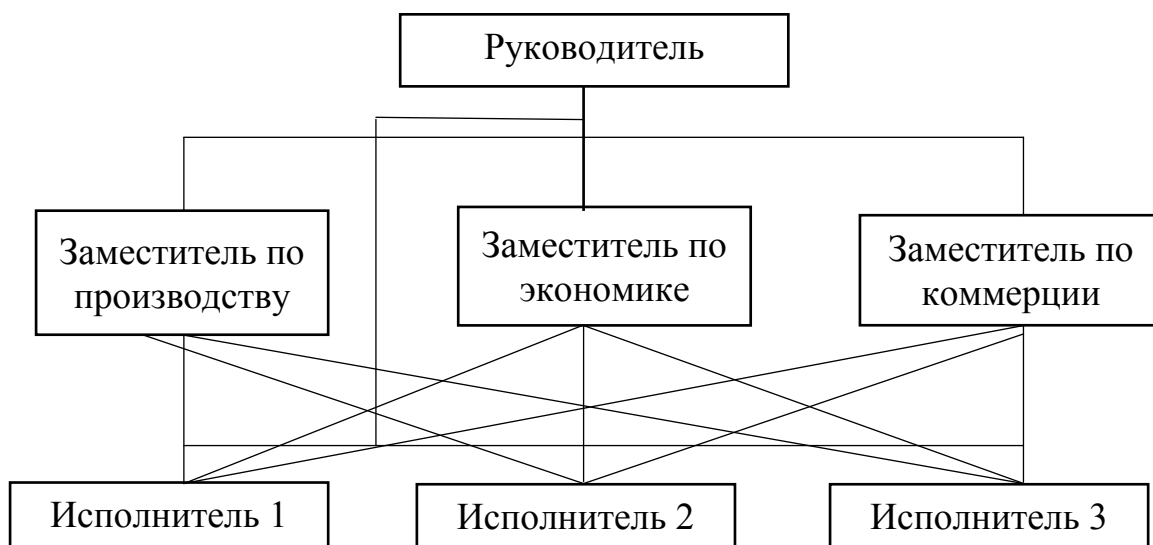


Рисунок 4 - Линейно-функциональный тип структуры управления

К достоинствам данного типа структуры управления относятся:

- обеспечивает максимальную стабильность организации;
- создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

К основным недостаткам данного типа структуры управления относятся:

- не обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач;
- не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Также, важно отметить, что линейно-функциональный тип структуры управления персоналом в настоящее время является основным базовым видом структур.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Для оценки хозяйственной деятельности организации, в первую очередь, необходимо произвести оценку следующих показателей: динамика прибыли (убытков), себестоимость, чистая прибыль, рентабельность [6]. Для выявления данных показателей был произведён анализ бухгалтерского баланса, который представлен в приложении А.

На основании данного документа были взяты данные за последние три года функционирования организации (2018-2020). Данные, наиболее чётко отражающие финансово-хозяйственную деятельность оформлены в форме графика и представлены на рисунке 5. Такое выражение данных способствует наглядному представлению информации.

Для того, чтобы проследить динамику изменения прибыльности предприятия, и сделать вывод о его эффективности были проанализированы соответствующие статьи бухгалтерского баланса. Согласно этому, на рисунке бпредставлен график с информацией о результатах финансово-хозяйственной деятельности ООО «Медведь Абакан» за период 2018-2020 года.

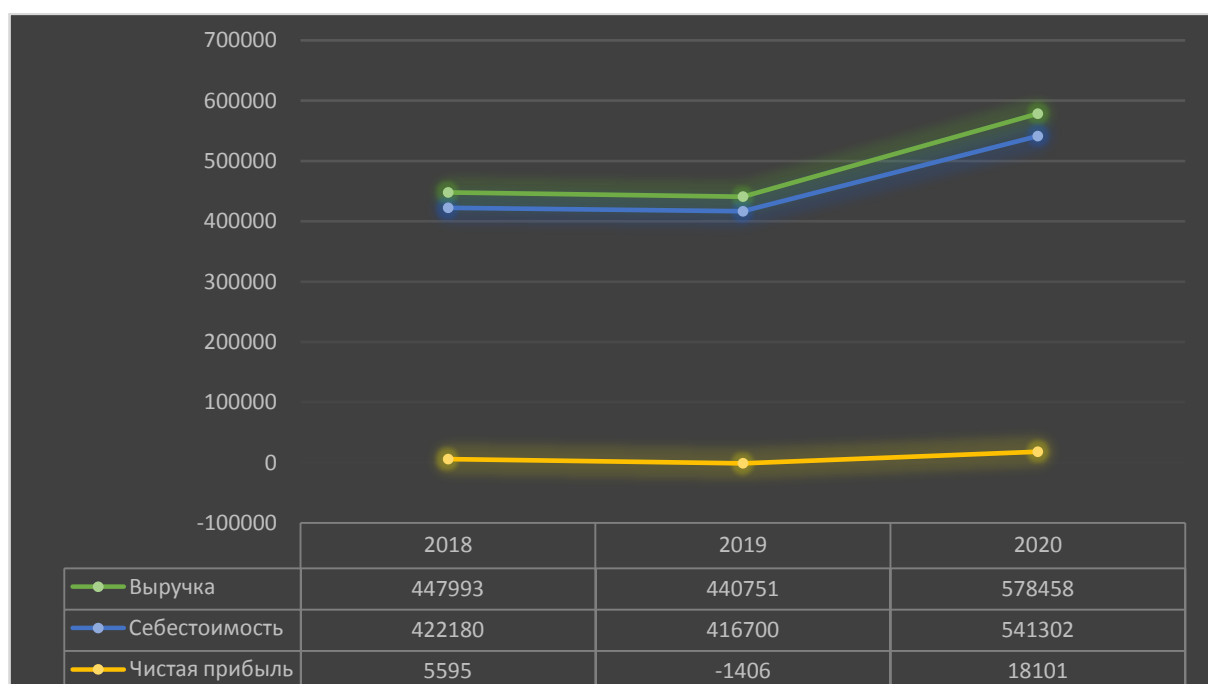


Рисунок 5 –Результаты финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Медведь Абакан» за 2018-2020гг.

В соответствии с данными диаграммы можно сделать вывод о том, что в 2019 году наблюдается резкий спад финансовой активности, что можно объяснить влиянием эпидемиологической ситуации. В связи с тем, что многие жители по всей планете прибывали в ситуации карантина, отсутствовал спрос на автотранспортные средства, так как не было надобности.

Так же этим объясняется рост выручки в 2020 году, так как в этот период времени наблюдается послабление карантинных мер, в связи с чем население, уставшее от сидения дома, начало активно пользоваться возможностями передвижения.

Ещё одним важным показателем для оценки финансово-хозяйственной деятельности является себестоимость. В соответствии с этим можно сделать вывод о том, что в 2020 году деятельность организации была наиболее рентабельной, так как себестоимость реализуемой деятельности наиболее высокая именно в этот период.

Ещё одним из показателей, характеризующим финансово-хозяйственную деятельность организации является чистая прибыль. Согласно данным на рисунке 6, наиболее успешным и прибыльным оказался 2020 год, в то время как в 2019 наблюдался резкий спад, так, что значение прибыльности опустилось ниже нуля, то есть организация понесла убыток.

Для того, чтобы рассчитать рентабельность продаж можно воспользоваться следующей формулой [30]:

$$R_{\text{пр}} = \text{Ппр} : (\text{Спр} + \text{Кр} + \text{Ур}) * 100\% \quad (1)$$

где Ппр – прибыль (убыток) от продаж;

Спр – себестоимость продаж;

Кр – коммерческие расходы;

Ур – управленческие расходы.

В соответствии с этим, рентабельность продаж на 2020 год рассчитывается следующим образом:

$$R_{\text{пр}} = -6530 : (541302 + 24616 + 19070) * 100\% = -0,01\%$$

Таким образом, следует вывод о том, что рентабельность продаж за 2020 год является очень низкой. Произведём сравнение с рентабельностью продаж за 2019 год, которые рассчитываются по той же формуле:

$$R_{\text{пр}} = -21211 : (416700 + 24074 + 21188) * 100\% = -0,04\%$$

Сравнивая показатели за 2020 и 2019 год, следует вывод о том, что рентабельность в 2020 году увеличилась, по отношению к 2019 году.

Обобщая данные проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности можно прийти к выводу о том, что наименее эффективным годом оказался 2019 – так как именно в это время наблюдается экономический спад по всем показателям. Однако уже в следующем, 2020 году происходит резкий рост, в связи с которых организация успешно преодолевает кризисную ситуации и продолжает активно развиваться.

Показатели рентабельности капитала характеризуют доходность капитала. Наиболее распространенными показателями, которые используются для анализа, являются: общая рентабельность (убыточность) капитала, который определяется как отношение прибыли (убытка) от хозяйственной деятельности к среднегодовой стоимости каптала; общая рентабельность (убыточность) собственного капитала, определяется отношение прибыли (убытка) от хозяйственной деятельности к среднегодовой стоимости собственного капитала.

Целями проведения анализа состава и структуры капитала является:

- оценка состава и структуры капитала на начало и конец рассматриваемого периода, в данном случае будет рассмотрен период 2018-2020 год;

- изучение состава и динамики капитала за рассматриваемый период;

- анализ направлений использования капитала на основе горизонтального и вертикального анализа.

В соответствии с этим, сведения из бухгалтерского баланса за рассматриваемый период станут основанием для оценки изменений структуры собственного и заёмного капитала. В таблице 1 представлены данные о динамике источников капитала в ООО «Медведь Абакан».

Таблица 1 - Динамика источников капитала в ООО «Медведь Абакан»

Источник капитала	Год			Отклонение		Темп изменения, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Собственный капитал	-11940	-13346	4755	-1406	18101	-11	135
Заёмный капитал	89803	114804	35862	25001	-78942	22	-69

Таким образом, следует вывод о том, что в ООО «Медведь Абакан» используются собственный и заёмный капитал. Исходя из данных таблицы следует вывод о том, что в период 2018-2019 наблюдался спад собственного капитала и рост заёмного, в то время как в 2019-2020 наблюдалась абсолютно противоположная ситуация. Таким образом, можно выявить взаимосвязь между собственным и заёмным капиталом. Когда в одном происходит уменьшение, в другом можно наблюдать увеличение.

На рисунке 6 представлена диаграмма, показывающая динамику развития собственного капитала организации.

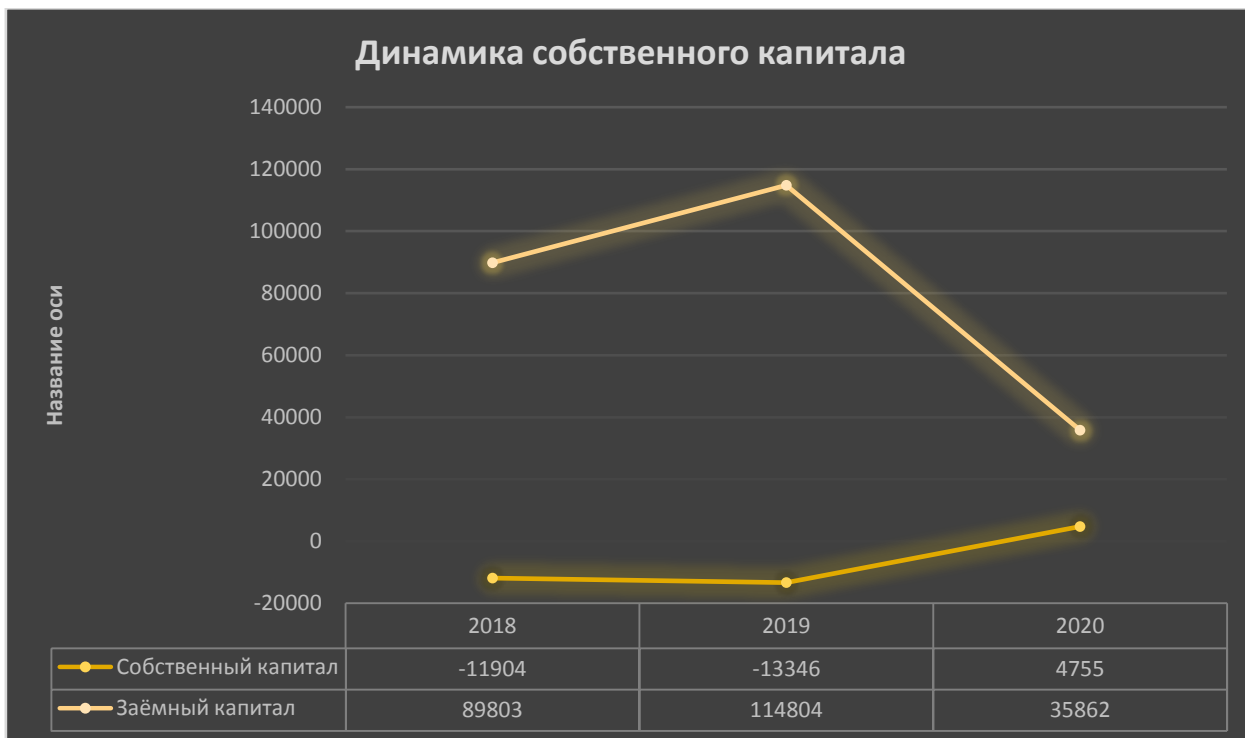


Рисунок 6 – Динамика собственного капитала ООО «Медведь Абакан»
за 2018-2020 года

Стоимость собственного капитала (Цск) в отчетном периоде определяется следующим образом:

$$\text{Цск} = \frac{\text{сумма чистой прибыли}}{\text{сумма собственного капитала}} * 100 \quad (2)$$

В соответствии с этим, стоимость собственного капитала за период 2019-2020 равна:

$$\text{Цск} = \frac{18101}{4755} * 100 = 381$$

Стоимость заемного капитала в виде банковских кредитов (Цкр) исчисляется следующим образом:

$$\text{Цкр} = \frac{\text{уплаченные проценты за кредит}}{\text{средства, мобилизованные с помощью кредита}} * (1 - \text{Кн}) \quad (3)$$

В соответствии с этим, стоимость заёмного капитала за период 2019-2020 равна:

$$\text{Цкр} = \frac{323}{35862} * (1 + 3328) = 30$$

Если процент за кредит включается в себестоимость продукции, то действительная цена кредита будет меньше на уровень налога на прибыль (Кн).

2.3 Анализ механизма принятия решений в системе управления организацией

Как говорилось в первой главе, процесс принятия решений состоит из следующих шагов:

- постановка системы целей;
- выявление проблем и проблемных ситуаций, мешающих достижению цели;
- четкую постановку проблем, проблемных ситуаций, управленческих задач;
- определение критериев успешного решения проблемы (на основе поставленных целей).

Постановка цели происходит в соответствии с выявленными проблемами в ходе анализа деятельности организации.

Информационное обеспечение в ООО «Медведь Абакан» начинается с определения того, в какой именно области существуют проблемы:

- внутрифирменные вопросы – это проблемы, которые затрагивают следующие вопросы: организационная структура, работа персонала и его

квалификация, корпоративная стратегия, нормативная документация (устав, должностные инструкции), работа бухгалтерии и экономистов;

- вопросы функционирования – для их определения производят анализ информации, которая затрагивает сферу торговли. Здесь определяется ассортимент, его насыщенность и соответствие законодательству;

- вопросы логистики – касаются транспортировки продукции до торговой точки и до потребителя;

- вопросы партнёрства – здесь определяются взаимоотношения с организациями-партнёрами, которые могут выступать в роли заказчика – то есть являться потребителем услуг, поставщика – поставлять продукцию для торговли, инвестором – инвестировать в деятельность организации, способствуя её развитию.

То, как будет применяться решение, зависит от ситуации, которая требует рассмотрения. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся вопросы и проблемы:

- Заключение договора с поставщиком, подрядчиком, арендодателем и др. осуществляется с помощью программы электронного согласования Directum.

Согласование происходит следующим образом: проект договора сканируется в программу Directum, отмечаются этапы согласования (т.е. те должностные лица, к которым поступит это проект договора для ознакомления и внесения корректировок).

Далее все участники согласования просматривают проект, вносят замечания, которые поступают к инициатору. После всех исправлений инициатор снова запускает договор, только после полного согласования оригинал договора подписывается с обеих сторон и проставляются печати.

- Принятие решения относительно оплаты счетов от партнеров происходит также путем электронного согласования в программе OEBS. Счет и документы (товарная накладная, акт выполненных работ, смета и т.д.) также выкладываются в программе, запускаются на утверждение. Количество

утверждающих зависит от суммы счета, чем он больше, тем больше лиц получают этот счет на согласование и тем выше их должности. После того, как счет утвержден всеми инициатор платежа ответственный сотрудник отдела передает счет и документ в бухгалтерию. Бухгалтер ставит отметку об отсутствии дебиторской задолженности по данному контрагенту, принимает документы. Счет с отметкой поступает в казначейство и оплачивается.

- Решения, которые относятся к работе персонала (штатное расписание, регламент работы, должностные инструкции) осуществляются следующим образом: руководитель отдела подготавливает проект, который обсуждается с руководством, вносятся корректировки, и только затем документ утверждается.

Реализация решений может происходить несколькими способами [7]:

1. Путем назначения ответственных лиц. Как правило, это решения, принятые высшим руководящим звеном.

2. Путем делегирования полномочий. Как правило, такие решения принимаются высшим и средним звеном управления, и реализуются путем заключения договоров.

3. Самостоятельная реализация. Самостоятельно реализуются решения, связанные с исполнением непосредственных обязанностей сотрудников. Такие решения принимаются каждым сотрудником организации в ходе его деятельности.

Контроль осуществляется лицом, принимающим решение, задачей которого является отслеживание хода исполнения всех этапов реализации.

В случае делегирования полномочий контроль предполагает сопоставление конечного результата с целью принятого решения.

В случае самостоятельной реализации принятого решения сотрудник осуществляет самоконтроль.

Трудовые ресурсы предприятия представляют собой основных сотрудников фирмы, которые задействованы в процессе реализации продукции компании.

В рамках ООО «Медведь Абакан» стоит отметить, что среднесписочная численность работников составляет 69 человек, согласно данным ФНС за 2020 год. В качестве производственного персонала выступают 49 сотрудников, среди которых присутствуют специалисты с высоким уровнем профессионального стажа (более 10 лет), и сотрудники, осуществляющие деятельность на предприятии менее 5 лет. К управленческому персоналу относятся 20 работников, имеющих высокий уровень образования и квалификации.

Что касается системы оплаты труда работникам, на исследуемом предприятии ООО «Медведь Абакан» действует определенный порядок, в соответствии с которым формируется фонд заработной платы и устанавливается система премирования персонала.

Такая система дает возможность контролировать формирование фонда и определять ответственность руководителей и других служащих компании за осуществление хозяйственной деятельности, при этом, ответственность выражается в материальной форме.

На основании такого положения основной системой заработной платы, которая используется на предприятии ООО «Медведь Абакан» выступает повременно-премиальная система.

Оплата труда работникам фирмы осуществляется каждые полмесяца, а именно 5 и 19 числа каждого месяца. Также, величина и значение возможных удержаний из оплаты работника за труд не может быть более 20%, в некоторых особых случаях данный размер может достигать половины размера заработной платы.

Состав фонда оплаты труда включает:

- оклад в зависимости от занимаемой работником должности, при этом, он устанавливается на основании штатного расписания компании;
- премиальные и другие выплаты, которые имеют характер поощрения сотрудников и установлены в специальном документе – «Положение и

премировании», который разработан и применяется в ООО «Медведь Абакан»;

- надбавки и доплаты за выполнение трудовой деятельности сверх нормы, либо выход на работу в выходные и праздничные дни;

- заработная плата дополнительного характера, в которую включены ежегодные выплаты отпусков, размер которых установлен в ТК РФ и определяется в «Положении о премировании работников».

Также, в величину основных нормативных выплат, которые влияют на ставку тарифов при оплате труда, используемые на ООО «Медведь Абакан» входят:

- справочники тарифно-квалификационных характеристик работников;
- ставки и сетки тарифных выплат, схемы и размер окладов в соответствии с должностью.

Еще одним важным аспектом формирования системы оплаты труда, используемой в деятельности ООО «Медведь Абакан», являются определенные надбавки к оплате труда, позволяющие стимулировать сотрудников на перевыполнение плана (основным представителем таких надбавок является коэффициент трудового участия работников).

При определении величины оплаты труда, используется значение, характеризующее отработанное сотрудником время, а заработная плата представляет собой вычисление путем использования тарифной ставки или оклада за фактически потраченное на выполнение работы время. Умножается значение часовой или дневной ставки работника на количество времени, потраченное за месяц.

Размер заработной платы руководителя фирмы устанавливаются по следующей схеме: в случае, если руководитель работал в течение всего месяца и не пропускал работу, то величина оплаты труда равна установленному окладу. В случаях, если руководитель отработал не полный месяц и пропускал рабочие дни, то заработок определяется исходя из формулы, которая подразумевает деление установленного оклада на

календарное число рабочих дней и умножением полученной величины на время, фактически отработанное руководителем.

Также, используемая система оплаты труда работникам за выполненный труд предусматривает выплаты сверх установленных должностных окладов при выполнении большего объема работ. При этом, размер премиальных выплат составляют величину от 10 до 20%, в зависимости от размера оклада конкретного сотрудника.

Главным документом ООО «Медведь Абакан» в области учета времени, которое отработал конкретный сотрудник, является журнал учета времени работников.

На ООО «Медведь Абакан» используются такие доплаты и выплаты, к числу которых относятся:

- оплата часов сверхурочной работы – первые два часа переработки составляют доплату в полуторном размере от дневной ставки, следующие часы оплачиваются в двойном размере. Если сотрудник выполняет сверхурочную норму времени в выходные дни, выплаты составляют двойной размер оплаты.

- оплата работы в выходные дни – компенсируется предоставлением другого дня отдыха или в денежной форме (в двойном размере).

- доплата за выслугу лет определяется путем оклада работника, в который не включены другие выплаты, и предоставляются сотрудникам каждый месяц. При этом, стаж в размере от 3 до 8 лет – размер выплат 10% от оклада, от 9 до 13 лет – размер доплат 15% от основного оклада, более 18 лет – 25% от основной оплаты труда, более 23 лет – 30% от оклада конкретного работника.

- ежегодное вознаграждение сотрудникам по результатам работы, размер которого составляет 35% от должностного оклада.

Обобщая вышесказанное, в качестве трудовых ресурсов предприятия выступают сотрудники компании, среднесписочная численность которых составляет 69 человек. Основная форма оплаты труда работникам,

применяемая в ООО «Медведь Абакан», характеризуется безналичной формой и перечисляется сотрудникам на пластиковые карты. При этом, система оплаты труда представляет собой повременно-премиальная система, которая зависит от количества часов, отработанных сотрудником, и подразумевает выплату премий при превышении объема выполненных работ за месяц. Размеры выплат работникам определены заранее в нормативном внутрифирменном документе. Основным документом, на основании которого начисляется оплата, выступает журнал учета времени работ сотрудника.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Разработка проекта по совершенствованию механизма принятия решений в системе управления организацией

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством «вертикального» разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Даже в крупных организациях, частного бизнеса, большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других.

По мере разрастания организации сотрудникам сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. директор должен назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности, сам при этом осуществлять контрольную функцию и вмешиваться только в случае необходимости. Фактически, крупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности [11].

Наиболее важные направления повышения эффективности деятельности исследуемой компании представлены на рисунке 7.

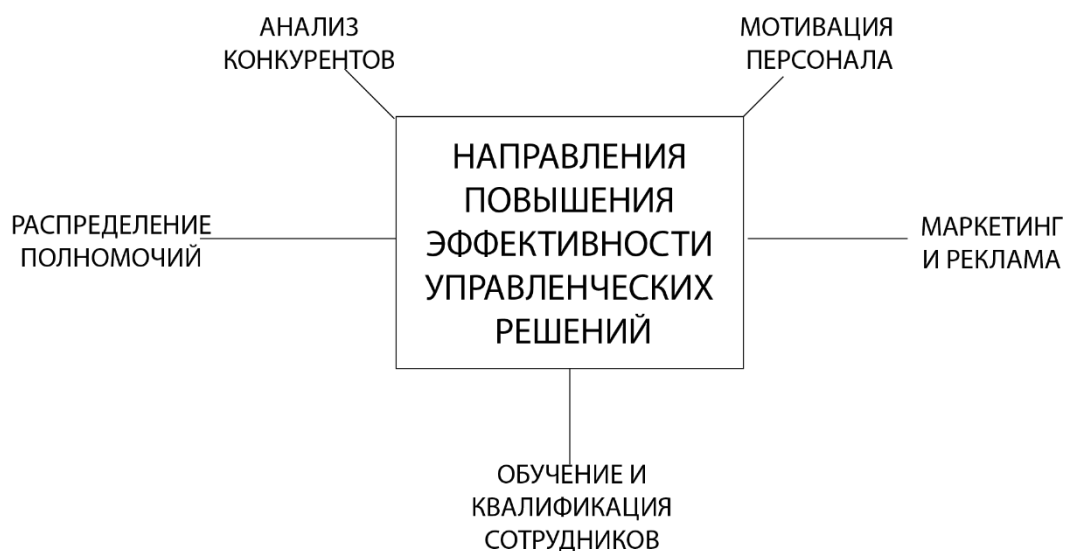


Рисунок7 – Направления повышения эффективности управления автоматизированными системами предприятия ООО «Медведь Абакан»

Таким образом, направления повышения эффективности управления системами заключается в следующем:

Распределение полномочий. Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Каждый сотрудник предприятия должен понимать, что ожидают от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Прогнозирование действий конкурентов. Предполагает использование различных рыночных способов исследования для выявления возможных вариантов развития конкурентов, что позволяет разработать более эффективную собственную стратегию.

Использование инструментов маркетинга предполагает проведение рекламных компаний, поиска новых потребителей, оценка рыночной ситуации, что позволит привлечь большее число потребителей и достичь главной цели любого коммерческого предприятия – получение и увеличение прибыли.

Повышение мотивации работников. Большой уровень затрат привел к повышению производительности труда, вследствие чего увеличились доходы предприятия. Поэтому данное направление улучшения необходимо.

Необходимость обучения сотрудников объясняется тем, что на предприятии задействованы работники с невысокой квалификацией. Повышение и приобретение новых знаний и навыков дает возможность быстро устранять проблемы, возникающие в процессе функционирования предприятия.

Таким образом, разработаны направления по совершенствованию управления автоматизированными системами. Всего разработано четыре направления, каждое из которых имеет важное значение и необходимость внедрения в компанию. Данные направления касаются четкого распределения полномочий деятельности каждого структурного элемента компании. Немаловажным элементом выступают маркетинговые коммуникации, которые необходимы для повышения уровня продаж и достижения высокого значения прибыли, являющейся главной целью предприятия. Все перечисленные мероприятия рекомендуется использовать на предприятии, что позволит значительно улучшить результаты деятельности.

3.2 План внедрения проектных решений

Внедрение процессов и инструментов проектного управления в объеме, достаточном для функционирования проектной системы управления, должно осуществляться в среднем в течение 1 года с момента начала работ. В течение еще 1 года будет производиться ее развитие для обеспечения более эффективной работы.

В рамках 1-го квартала на уровне руководителя органа исполнительной власти принимаются решения по внедрению проектно-ориентированной системы управления, назначается руководитель проекта и ответственные

должностные лица, формируется реестр проектов, утверждается «Положение об управлении проектами», утверждается запуск пилотных проектов для апробации инструментов и методов проектного управления, обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников пилотных проектов проектному управлению.

В рамках 2-го квартала продолжается формирование оказывается методологическая и административная поддержка проектам, проводится обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников первых проектов проектному управлению.

В рамках 3-го квартала определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о проектной мотивации, запуск проектов организуется на постоянной основе, внедряется процесс регулярного обучения участников проектов.

В рамках 4-го квартала проводится финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления.

Проектный менеджмент дает возможность выстроить прямую зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и материальным и моральным их стимулированием. Кроме того, проектный подход обеспечивает детализацию и прозрачность деятельности, минимизирует перерасход бюджетных средств, обеспечивает оптимальное распределение временных, человеческих и материальных ресурсов, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего и понятного всем результата. Внедрение проектного управления позволяет сокращать время выполнения работ на 20-50 процентов.

Следует выделить и экономические эффекты новой модели управления, а именно привлечение в регион дополнительных инвестиций.

Как и любая другая система управления, система проектного менеджмента имеет определенное время внедрения для получения

необходимого эффекта, тем более что ее принципы и инструменты должны быть адаптированы под требования и особенности существующей управленческой среды. К тому же предлагаемая нами система должна быть динамична, и постоянно будет требоваться ее совершенствование. В результате мы хотим увидеть довольно мощную и логически выстроенную, а главное эффективно работающую систему, охватывающую практически все области знаний в сфере проектного управления.

В идеале, система управления проектами должна работать на интеграцию проектов в стратегию социально-экономического развития района, затем края. После осуществления связи высшего и низших уровней, то есть каскадирования от стратегии развития региона до каждого конкретного проекта, можно будет адекватно представлять систему в ее целостности. Появится возможность проследить взаимосвязь целей и задач системы, начиная с самого низкого ее уровня и заканчивая высшим. В том числе это позволит более эффективно распределять денежные ресурсы: сначала выявлять обоснованную потребность их использования, а уже затем финансировать приоритетные направления. К тому же управление каждым проектом позволит отслеживать движение денежных потоков, обеспечит прозрачность.

Экономический эффект от внедрения мероприятий представляет собой показатель, необходимый для определения того, насколько важны и практичны действия, предложенные в качестве мероприятий по совершенствованию[30]. Данный показатель определяется как разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Формула для определения имеет вид:

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (4)$$

где P_v – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

B_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки от реализации определяется по формуле:

$$P_v = (B_{rp} + (B_{rp} * (P_{rv} / 100)), (5)$$

где B_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.;

P_{rv} - планируемый прирост выручки от реализации мероприятия, %.

Для проведения расчетов затраты, необходимые для реализации предложенных мероприятий сведены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на реализацию мероприятий

Наименование мероприятия	Уровень затрат, руб.	Планируемый прирост выручки, %
Маркетинговая деятельность по продвижению	75000	15%
Повышение квалификации сотрудников	55000	10%

Таким образом, планируемый показатель выручки от реализации предложенных мероприятий составит:

$$P_{v1} = 578458 + 578458 * (15/100) = 665226,7 \text{ руб.}$$

$$P_{v2} = 578458 + 578458 * (10/100) = 636303,8 \text{ руб.}$$

На основании полученных данных определяется экономический эффект мероприятий, который составит:

$$Э_1 = (665226,7 - 75000) - 578458 = 11768,7 \text{ руб.}$$

$$Э_2 = (636303,8 - 60000) - 578458 = 2845,8 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от предложенных автором мероприятий имеет положительное значение. В частности, использование

средств маркетинга для продвижения продукции на рынок и обучение персонала предприятия позволит компании повысить уровень прибыли, уменьшить затраты на производственный процесс, а также занять устойчивую позицию на рынке металлических дверей с высоким уровнем конкурентоспособности относительно других компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение - это творческий акт, направленный на устранение проблем, которые возникли на субъекте управления (организация, фирма и д.р.). Основные принципы технологии принятия решения уже давно разработаны. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации.

Разработка и принятие управленческих решений представляет собой сложный процесс, который основывается на использовании различных методов, подходов и способов. Существует несколько трактовок понятия «управленческое решение». Классификация управленческих решений состоит из несколько групп, каждая из которых обладает определенным признаком, в соответствии с которыми происходит разделение существующих решений в области управления.

Также, существует ряд требований, которые предъявляются к управленческим решениям. Соблюдение данных правил носит обязательный характер и позволяет обеспечить высокую эффективность принятого решения.

Процесс принятия управленческих решений состоит из нескольких этапов. Так, вначале определяются цели решения, затем осуществляется поиск альтернатив. Следующие этапы заключаются в выборе наиболее необходимых, существенных решений, внедрение выбранных решений и окончательный контроль над их эффективностью и применимостью. Помимо прочего, существует ряд подходов, позволяющие осуществлять принятие управленческих решений.

Такие подходы имеют важное значение и необходимы предприятиям для организации управленческой деятельности.

Объектом исследования является предприятие ООО «Медведь Абакан» - это официальный дилер продукции от крупного производителя автомобилей Volkswagen в г. Абакан, в салоне по адресу квартал

молодёжный, д. 2В. На предприятии используется линейно-функциональный тип структуры управления, позволяющий контролировать весь процесс деятельности комплекса. В состав предприятия входят несколько подразделений: административные и финансово-отчетные службы, исследовательское подразделение, производственное подразделение. Анализ хозяйственной деятельности ООО «Медведь Абакан» свидетельствует о достаточно высокой эффективности деятельности предприятия, что обусловлено ростом экономических показателей в 2020 году.

Технология принятия решения в ООО «Медведь Абакан» состоит из четырех основных этапов: определение цели, подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

Несмотря на высокую эффективность технологии принятия решений в ООО «Медведь Абакан», разработаны направления по совершенствованию принятия решений.

Всего разработано 5 направлений, каждое из которых имеет важное значение и необходимость внедрения в компании. Данные направления касаются четкого распределения полномочий деятельности каждого структурного элемента компании. Помимо прочего, немаловажным элементом выступают маркетинговые коммуникации, которые необходимы для повышения уровня продаж и достижения высокого значения прибыли, являющейся главной целью предприятия.

Наряду с вышеперечисленным, необходимо использовать средства прогнозирования поведения конкурентов, позволяющие с определенной степенью точности определить собственную стратегию для повышения прибыльности. Все перечисленные мероприятия рекомендуется использовать на предприятии, что позволит значительно улучшить результаты деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 с.
- 2 Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: Инфра-М, 2016. - 384 с.
- 3 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для бакалавров / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. – 254 с.
- 4 Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., — 6-е изд., перераб. и доп — М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 450 с.
- 5 Волкова О.А. Возможность использования метода «коллективного блокнота» для совершенствования деятельности органа государственной власти по решению транспортной проблемы // Электронный научный журнал «ГосРег». 2019. № 3. С. 2-5.
- 6 Глобин А.Н., Крылова М.Н. Разнообразим методы инженерного творчества: методы коллективного блокнота и музейного эксперимента // Современная педагогика. 2018. № 3. С. 15-19.
- 7 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 183 с.
- 8 Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений : система государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Н. А. Заруба ; КузГТУ. – Кемерово :КузГТУ, 2017. – 182 с.
- 9 Золотова, Т.В. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров) / Т.В. Золотова. - М.: КноРус, 2018. - 381 с.

- 10 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика / А.Т. Зуб. — М.: Форум, Инфра-М, 2017. — 400 с.
- 11 Кудрявцев А.В. Обзор методов создания новых технических решений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://metodolog.ru/00435/00435.html>
- 12 Левина, С. Ш. Управленческие решения: моногр. / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. — М.: Феникс, 2019. — 224 с.
- 13 Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. — М.: Альфа-пресс, 2017. — 184 с.
- 14 Ломакин, А. Л. Управленческие решения / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морощкин. — М.: Форум, 2017. — 176 с.
- 15 Методы оптимальных решений в экономике и финансах. Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2019. — 298 с.
- 16 Методы принятия управленческих решений: количественный подход (для бакалавров) / Под ред. Кочкарова А. А.. - М.: КноРус, 2017. - 368 с.
- 17 Никифорова, Н. А. Управленческий анализ. Учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. - М.: Юрайт, 2016. - 468 с.
- 18 Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров) / А.И. Орлов. - М.: КноРус, 2018. - 317 с.
- 19 Пирогова, Е. В. Управленческие решения : учебное пособие / Е. В. Пирогова. , 2017. — 176 с.
- 20 Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев. — М.: Академический проект, 2017. — 240 с.
- 21 Постников В.М. Анализ подходов к формированию экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие управленческих решений // Наука и образование. – 2020. — № 5. С. 333-347.
- 22 Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. — Москва: Мир, 2018. — 208 с.

- 23 Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.А. Рубчинский. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 526 с.
- 24 Рязанцева Ю. А. Применение метода «мозговой штурм» в образовании // Теория и практика образования в современном мире: материалы VI Междунар. науч. Конф.Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. — М.: РИОР, 2019. — 366 с.
- 25 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.
- 26 Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. — М.: Юрайт, 2017. — 336 с.
- 27 Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., — 8-е изд. — М.: Дашков и К, 2018. — 496 с.
- 28 Учитель, Ю.Г. SWOT-анализ и синтез — основа формирования корпоративной стратегии / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. — Москва: Высшая школа, 2019. -763 с.
- 29 Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. — М.: Юрайт, 2018. — 418 с.
- 30 Цыпленкова М В. Основы менеджмента: Учебное пособие / М.В. Цыпленкова, И.В. Моисеенко, Н.В.Гуремина, Ю.А.Бондарь. – М.: Академия естествознания, 2018. – 540 с.
- 31 Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: Учебник / В.З. Черняк. - М.: Academia, 2019. - 296 с.
- 32 Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 324 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая (бухгалтерская) отчётность

Показатель	Код	Ед.изм.	2018	2019	2020
Нематериальные активы	Ф1.1110	тыс. руб.	0	0	0
Результаты исследований и разработок	Ф1.1120	тыс. руб.	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	Ф1.1130	тыс. руб.	0	0	0
Материальные поисковые активы	Ф1.1140	тыс. руб.	0	0	0
Основные средства	Ф1.1150	тыс. руб.	1 218	4 757	3 691
Доходные вложения в материальные ценности	Ф1.1160	тыс. руб.	0	0	0
Финансовые вложения	Ф1.1170	тыс. руб.	0	8 789	0
Отложенные налоговые активы	Ф1.1180	тыс. руб.	1 780	1 897	287
Прочие внеоборотные активы	Ф1.1190	тыс. руб.	66	103	52
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	Ф1.1100	тыс. руб.	3 064	15 546	4 030
Запасы	Ф1.1210	тыс. руб.	73 937	92 637	43 873
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Ф1.1220	тыс. руб.	43	355	156
Дебиторская задолженность	Ф1.1230	тыс. руб.	28 607	26 071	26 798
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Ф1.1240	тыс. руб.	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	Ф1.1250	тыс. руб.	956	18	287
Прочие оборотные активы	Ф1.1260	тыс. руб.	0	0	0
Итого по разделу II - Оборотные активы	Ф1.1200	тыс. руб.	103 543	119 081	71 114
БАЛАНС (актив)	Ф1.1600	тыс. руб.	106 607	134 627	75 144
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	Ф1.1310	тыс. руб.	20	20	20
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Ф1.1320	тыс. руб.	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	Ф1.1340	тыс. руб.	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	Ф1.1350	тыс. руб.	0	0	0
Резервный капитал	Ф1.1360	тыс. руб.	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Ф1.1370	тыс. руб.	-11 960	-13 366	4 735
Итого по разделу III - Капитал и резервы	Ф1.1300	тыс. руб.	-11 940	-13 346	4 755
Заемные средства	Ф1.1410	тыс. руб.	50 100	114 800	0
Отложенные налоговые обязательства	Ф1.1420	тыс. руб.	0	0	99
Оценочные обязательства	Ф1.1430	тыс. руб.	0	0	0
Прочие обязательства	Ф1.1450	тыс. руб.	0	0	0
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	Ф1.1400	тыс. руб.	50 100	114 800	99
Заемные средства	Ф1.1510	тыс. руб.	39 703	4	35 862
Кредиторская задолженность	Ф1.1520	тыс. руб.	28 744	33 169	34 428
Доходы будущих периодов	Ф1.1530	тыс. руб.	0	0	0
Оценочные обязательства	Ф1.1540	тыс. руб.	0	0	0
Прочие обязательства	Ф1.1550	тыс. руб.	0	0	0

Окончание Приложения А

Показатель	Код	Ед.изм.	2018	2019	2020
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	Ф1.1500	тыс. руб.	68 447	33 173	70 290
БАЛАНС (пассив)	Ф1.1700	тыс. руб.	106 607	134 627	75 144
Выручка	Ф2.2110	тыс. руб.	447 993	440 751	578 458
Себестоимость продаж	Ф2.2120	тыс. руб.	422 180	416 700	541 302
Валовая прибыль (убыток)	Ф2.2100	тыс. руб.	25 813	24 051	37 156
Коммерческие расходы	Ф2.2210	тыс. руб.	16 337	24 074	24 616
Управленческие расходы	Ф2.2220	тыс. руб.	17 785	21 188	19 070
Прибыль (убыток) от продаж	Ф2.2200	тыс. руб.	-8 309	-21 211	-6 530
Доходы от участия в других организациях	Ф2.2310	тыс. руб.	0	0	0
Проценты к получению	Ф2.2320	тыс. руб.	1	199	815
Проценты к уплате	Ф2.2330	тыс. руб.	1 985	1 797	323
Прочие доходы	Ф2.2340	тыс. руб.	19 326	23 323	30 171
Прочие расходы	Ф2.2350	тыс. руб.	1 881	1 590	2 793
Прибыль (убыток) до налогообложения	Ф2.2300	тыс. руб.	7 152	-1 076	21 340
Текущий налог на прибыль	Ф2.2410	тыс. руб.	605	0	-3 328
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	Ф2.2421	тыс. руб.	-78	-87	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	Ф2.2430	тыс. руб.	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	Ф2.2450	тыс. руб.	-605	117	0
Прочее	Ф2.2460	тыс. руб.	-347	-447	89
Чистая прибыль (убыток)	Ф2.2400	тыс. руб.	5 595	-1 406	18 101
Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	Ф2.2510	тыс. руб.	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	Ф2.2520	тыс. руб.	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	Ф2.2500	тыс. руб.	5 595	-1 406	18 101
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	Ф2.2910	тыс. руб.		0	0
Базовая прибыль (убыток) на акцию	Ф2.2900	тыс. руб.		0	0
Чистые активы	Ф3.3600	тыс. руб.	-11 940	-13 346	4 755

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭиГД
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 11 » 06 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Организация процесса разработки и принятия управленческого решения
на примере ООО «Медведь»

Руководитель 11.06.2021 Коняхина
подпись, дата зав. кафедрой ЭиГД, к.э.н. Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Выпускник 11.06.2021 А.А.
подпись, дата Т.А. Андреева
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Организация процесса разработки и принятия управленческого решения на примере ООО «Медведь»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

11.06.2021 Коняхина
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

11.06.2021 Коняхина
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

11.06.2021 Коняхина
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

11.06.2021 Коняхина
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия