

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И
ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Коротких Олега Сергеевича

Научный руководитель:
старший преподаватель
Жильникова М.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	6
1.1. Сущность и классификация управленческих решений	6
1.2. Стадии процесса принятия управленческих решений.....	15
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	20
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Ресурс».....	20
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Ресурс»	23
3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО «РЕСУРС»	30
3.1 Анализ стратегических возможностей малого предприятия	30
3.2. Выбор и реализация стратегии по повышению эффективности управленческих решений в ООО «Ресурс».....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	55

Введение

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых управленческих решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Под эффективностью управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

В процессе управления непрерывно возникают ситуации, когда руководители различных уровней сталкиваются с необходимостью выбора какого-либо одного из нескольких возможных вариантов действий. Выработка и принятие решения – узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в особенности конечный результат управленческой деятельности.

Проблема выбора не является чисто академической. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью различных моделей и методов.

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера – не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение - это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Любое управленческое решение в менеджменте является связующим элементом, поскольку его принятие выступает составной частью любой управленческой функции.

Актуальность темы дипломного проекта обусловлена тем, что разработка эффективных управленческих решений определяет способность руководства формулировать и реализовывать долгосрочную стратегию предприятия.

Стратегия всей организации неразрывно связана с управленческими решениями. В стратегии определяется, как и когда нужно выполнить задачи организации, при этом выполнение задач, естественно, осуществляется через управленческие решения. Следовательно, стратегия является неотъемлемой частью управленческих решений.

Целью дипломного проекта является разработка конкретных стратегических мероприятий по оптимизации управленческих решений с целью повышения эффективности функционирования организации в целом.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть экономическую сущность и классификацию управленческих решений;
- изучить процесс и систему принятия управленческих решений как основу деятельности менеджера;
- исследовать стратегические факторы, повышающие эффективность управленческих решений;

- провести анализ конкурентных позиций исследуемого предприятия и дать оценку эффективности действующей системы принятия управленческих решений;
- разработать стратегические направления по совершенствованию управленческих решений исследуемого предприятия и оценить их эффективность.

Предмет исследования – эффективность разработки и принятия управленческих решений на предприятии.

Теоретической и методологической базой при написании данной работы послужили труды зарубежных и отечественных исследователей в области разработки и принятия управленческих решений, таких как: И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер, В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова, Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С. Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов, Е.Ю. Хрусталеv, Л.П. Яновский и др.

Методологическую основу исследования составляют следующие методы: анализ, обобщение, формально-экономический, ретроспективный и другие.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Раздел 1. Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений

1.1. Сущность и классификация управленческих решений

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями.

Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований [49, с.58].

Существует множество определений и трактовок понятия «управленческое решение». Приведем некоторые из них:

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента [57, с.17].

По мнению Лукичева Л.И., управленческое решение – это, прежде всего творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленной цели [34, с.20].

Ременников В.В. считает, что управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленной перед организацией целям [52, с.14].

По мнению Виханского О.С., управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления [14, с.205].

Бражко Е.И. выделяет следующее определение управленческого решения управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь [12, с.6].

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- своевременность;
- всестороннюю обоснованность решения;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями;
- необходимую полноту содержания.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни опережать, ни отставать социально-экономические потребности и задачи. Преждевременное решение не находит почву для его реализации и может дать толчок к развитию негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества, они не способствуют решению уже «перезревших» проблем и могут еще больше усугубить и без того болезненные процессы. [52, с.108].

Всесторонняя обоснованность решения означает необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Но и этого не достаточно. Оно должен охватывать все разнообразие вопросов, соответствовать всем требованиям системы управления. Для этого требуется знание особенностей путей развития системы управления и внешней среды, тщательный анализ обеспечения ресурсами, научно-технических возможностей, социальной и экономической перспективы предприятия,

отрасли, региона, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решения требует поиска новых форм и методов обработки социально-экономической, научно-технической информации, а также создания прогрессивного профессионального мышления, развития его аналитических и синтетических функций.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (авторитетность) решения, т.е. строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые были ему, предоставлены на самом высоком уровне управления. Соотношение прав и обязанностей каждого органа и каждой части каждого уровня управления - постоянная проблема, связанная с неизбежным ростом числа новых затруднений развития и отсталости от них системы регулирования и контроля.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает очевидную необходимость соблюдения причинно-следственной связи общественного развития. На уровне отдельной компании это необходимо для проведения последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, для четкого функционирования производственного аппарата.

При необходимости если принятые ранее решения вступают в противоречие с новыми условиями существования системы, то они должны отменяться. Появление противоречащих друг другу решений является, прежде всего, итогом отсутствия знаний и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно включать в себя весь объект управления, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее распространенной форме управленческое решение должны охватывать:

- а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;
- б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- в) основные пути и способы достижения целей;

- г) сроки достижения целей;
- д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения [56, с.67].

Принятие управленческих решений требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических свойств личности, которыми обладают не все специалисты, имеющие профессиональную подготовку, а только 10-15% из них [51, с.52].

Основными факторами, которые влияют на качество управленческого решения, являются: применение для управления научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивации качественного решения и т.д.

Лица, уполномоченные принимать решения или организовывать их осуществление, называются субъектами решения. Ими могут быть как физические лица (отдельные граждане) так и представители юридических лиц: президент страны, губернатор, директор фирмы, главный инженер, начальник цеха, смены и т.д. Субъекты решения могут быть как индивидуумы, так и коллективом (например, если решение принято собранием акционеров).

Исполнители решений называются объектами решения. В некоторых случаях субъект и объект решения могут быть реализованы в одном лице, например, когда руководители одной фирмы решили объединиться с другой компанией.

Элементами решения являются:

– субъект решения – источник развития инициативы, принятия и реализации решения. Субъект решения - это тот, кто, в конечном счете, несет ответственность за результаты, на получение которых направлено решение. В качестве субъекта решения могут выступать отдельные руководители, а также группы, наделенные должными полномочиями;

- объект решения – исполнитель решения, которым могут быть отдельные подчиненные, подразделения и отделы, предприятия в целом;
- предмет решения – процесс разработки, принятия и реализации решения;
- цель разработки решения;
- необходимость в разработке, принятии и реализации решения;
- целевая группа – сотрудники или население, для которых разрабатываются или реализуются управленческие решения.

Отличие управленческих решений, например, от инженерно-технических, в том, что объект (разработчик) принимает решение о механизмах, деталях, менеджер – об организации производства этих деталей). Менеджеру отводится исключительная роль, не только для разработки решения и его принятия, но и для осуществления и контроля исполнения, так как на данном этапе, реализуется обратная связь и менеджер может иметь корректирующие управляющие воздействие [7, с.119].

На уровне индивидуальных решений управления классификация управленческих решений допускает изучение их характеристики, и нахождение более эффективной в данной ситуации. Однако из-за сложности условий процесса разработки решений, количества, влияющих факторов, целей принятия решений, требований и структуры решений формирование четкой и логичной их классификации проблематично. Таким образом, существуют несколько классификаций управленческих решений.

Использование и выбор, какой бы то ни было классификации, определяется условиями процесса принятия решения.

По характеру процесса принятия решений выделяют:

- интуитивные решения - выбор, сделанный только на основе чувства, того что он правильный. Лицу, принимающему решение, не приходится разбираться в ситуации и заниматься сознательным взвешиванием различных альтернатив;

– решения на основе суждений - выбор основывается на знаниях и опыте. Человек применяет свои знания и опыт, в похожих ситуациях, случавшихся ранее, чтобы предсказать результат альтернативных вариантов в нынешней ситуации;

– рациональные решения. Существенное различие между решениями рациональными и на основе суждений заключается в том, что рациональное решение не зависит от опыта прошлого [34, с.86].

По количеству альтернатив выделяют:

– стандартные решения - определенный выбор, который не имеет характер безоговорочной точности и может не совсем соответствовать реальной причине проблемы;

– бинарные решения - выбор из двух противоположных альтернатив, дилемма. Чаще всего это выбор один из двух, выбор «да - нет» (например, открыть новый филиала или нет);

– многоальтернативные решения. Мультивариантное разнообразие решений встречается довольно редко;

– инновационные решения – выбор, осуществляемый при отсутствии видимых, очевидных альтернатив. В этом случае происходит процесс перехода от рационального мышления к творческому, а затем снова к рациональному. При анализе вариантов решения можно применять метод сочетания лучших характеристик известных альтернатив [34, с.87].

По частоте принятия решений выделяют:

– единовременные решения - решения значительных проблем. Примером такого решения может быть намерение о создании или ликвидации компании;

– циклические решения – решения задач, имеющих известный цикл. Например, один раз в год принимаются решения по осуществлению текущего бюджета и принятию бюджета на следующий год;

– частые решения - решения принимаемые, в случайные моменты времени по независимым между собой вопросам настолько часто, что этот процесс можно считать непрерывным.

По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

– стратегические решения – решения, основанные на наборе действий для достижения целей организации путем ее приспособления (адаптации) к изменениям во внешней среде. Стратегическое решение осуществляется с помощью распространения ресурсов, приспособления к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное предвидение;

– перспективные решения – решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;

– текущие решения, улучшающие и детализирующие перспективные решения, принятые в подсистеме или в стадии одного из циклов, например цикла разработки;

– оперативные решения – решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении;

– стабилизационные решения – это такие решения, которые принимаются для обеспечения нахождения системы и ее подсистем, находящихся в области управляемых и допустимых состояний [47, с.42].

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют:

– определяющие решения – решения, принимаемые одним руководителем или специалистом;

– конкурентные решения – решения, утверждаемые двумя специалистами;

– адаптирующие решения – решения, которые принимаются совместно, основываясь на оценках группы экспертов.

По технологии разработки решения выделяют организационные решения, задачей которых является обеспечение продвижения к поставленным перед организацией целям. Поэтому особенно действенным организационным решением становится выбор, который будет на самом деле осуществлен и принесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные:

- запрограммированные решения – результат исполнения определенной последовательности действий, аналогичных тем, что предпринимаются при решении математического управления;

- незапрограммированные решения – принимаются в ситуациях, которые являются новыми в определенной степени, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Так как предварительно невозможно сформировать определенную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения [50, с.63].

По прогнозной эффективности выделяют:

- ординарные решения – решения, при которых эффективность потребления ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует принятым нормативам для наблюдаемой отрасли, вида деятельности.

- синергетические решения – решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта сильно возрастает, т.е. эффект имеет четко выраженный непропорционально увеличивающий характер;

- асинергетические решения – решения, приводящие к диспропорциональному снижению эффективности системы и операции.

Среди ординарных выделяются следующие типы решений:

- неэффективные – не позволяют решить проблему;
- рациональные – позволяют решить проблему;

– оптимальные – позволяют решить проблему наилучшим образом или сформировать наилучшую систему в определенном критерием смысле.

Среди наиболее частых причин подобных решений можно отметить: задержку решения, нехватку нужных ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и т.д. [50, с.65].

По степени важности учета временных ограничений различают:

– решения в реальном масштабе времени – решения, утверждаемые и выполняемые достаточно быстро, чтобы контролировать и руководить объектом, в том числе и при возникновении чрезвычайных ситуаций управления;

– решения, принимаемые в течение одного из этапов;

– решения, ограниченные по времени рамками определенного этапа;

– решения, не имеющие очевидных ограничений по времени их принятия – это, прежде всего решения о начале какого-нибудь процесса или отдельного действия;

По составу и сложности реализации решения выделяют:

– простые решения – решения, исполняемые при реализации одного действия;

– процессные решения – решения, реализованные при выполнении комплекса взаимосвязанных действий [34, с.91].

По характеру учета изменения условий реализации решения выделяют:

– гибкие решения – решения, алгоритмы осуществления которых обеспечивают различные варианты действий в зависимости от встречающихся условий,;

– жесткие решения – решения, имеющие только один вариант осуществления при разных условиях и состоянии субъектов и объектов управления [50, с.77].

Понимание и применение классификации управленческих решений помогает структурировать возникающие перед руководством проблемы. Это разрешает более четко определять и решать проблемы и задачи управления и

способствует концентрации усилий и более действенному расходованию времени и средств при разрабатывании и осуществлении управленческих решений.

1.2. Стадии процесса принятия управленческих решений

Большой интерес представляет собой процесс принятия и реализации управленческих решений как последовательность взаимосвязанных стадий, этапов различных действий руководителя, выявляющая технологию возможных действий, поисков истины и анализа ошибок, хода движения к цели, путей и средств ее достижения. Такой подход разрешает понять зафиксированный акт управленческого решения, причины его возникновения.

Требования к процессу принятия управленческих решений можно резюмировать следующим образом:

- постановка задач, разработка и выбор решения должны быть сосредоточены на том уровне иерархии управления, где соответствующая информация имеется в наличии;

- информация должна поступать от всех подразделений фирмы на разных уровнях управления и осуществляющих разнообразные функции;

- выбор и принятие решения должны выражать интересы и возможности тех уровней власти, которым будет поручено выполнение решения или которые заинтересованы в его исполнении;

- следует обеспечить неукоснительное соблюдение соподчиненности в отношениях в иерархии управления, строгую дисциплину, высокую требовательность и безоговорочное подчинение [53, с.254].

Центральным элементом каждого процесса принятия управленческих решений является проблема, которая определяется как расхождение фактического состояния управляемого объекта (например, в сфере предоставления услуг) ожидаемому или заданному, т. е. цели или результату

деятельности. Разработка плана действий по разрешению проблемы формирует основу процесса принятия решений.

Общая схема принятия решений, представленная на рисунке 1.2.1, предполагает, что процесс является прямоточным движением от одного этапа к другому; после определения проблемы, условий и факторов, которые привели к ее появлению, совершается разработка решений, из которых выбирается лучшее.

Основанием для постановки задачи принятия решений служит возникновение ситуации, которая вызывает возникновение проблемы. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые должны быть тщательно проанализированы и учтены в решении. Первоначально, необходимо установить, являются ли они внутренними или внешними по отношению к организации, поскольку воздействия на эти две группы факторов отличаются.

К внутренним факторам среды розничных компаний относят: цели и стратегию развития, структуру производства и управления, финансовые и человеческие ресурсы, исследование рынка, закупка и поиск источников, управление резервами. Они формируют предприятие как систему, взаимосвязанность и взаимодействие всех элементов, которые обеспечивают достижение поставленных целей. Поэтому изменение одного или нескольких факторов, требует принять меры управленческого воздействия, направленных на сохранение свойств системы как целостного образования.

Первая группа внешних факторов почти неконтролируема со стороны менеджеров организации, но косвенно влияет на ее деятельность, это воздействие необходимо учитывать. К ней причисляют состояние макроэкономической среды, в которой функционирует определенная отрасль. Обычно это – социально-демографические, экономические, политические, правовые и технологические факторы. К примеру, экономическое состояние страны (региона) оказывает влияние на работу организации посредством таких параметров среды, как наличие капитала и рабочей силы, доходы

покупателей, производительность труда, уровни цен и инфляции, финансовая и налоговая политики правительства и т.д. [57, с.138].

Учет значительных и разнообразных факторов среды, выбор основных среди них, предположение вероятных изменений в их взаимообусловленности – трудная задача для руководителей и менеджеров.

Вторая группа внешних факторов в меньшей степени поддаются воздействию со стороны менеджеров организации. К ней принадлежит состояние микроэкономической среды, которая представляет аспекты внешней среды, непосредственно влияющие на организацию из-за их тесного взаимодействия с внутренними структурами организации. В такой бизнес-среде, действуют конкуренты, поставщики, клиенты, потребители, она включает в себя рынки труда, финансовые учреждения, которые первоначально формируют планы и деятельность компании.

Существенным элементом процесса принятия управленческих решений является оценка действий, которые принимаются на его различных этапах.

Управленческим называется решение, принятое в торговой системе и направленное на:

- управление управляемой деятельностью;
- маркетинговое планирование;
- финансовое планирование;
- управление человеческими ресурсами;
- взаимодействие с внутренней и внешней средой [54, с.44].

Итак, процесс принятия решений в сфере розничной торговли реализуется с учетом особенностей этой части экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это будет способствовать повышению качества и рациональности принимаемых решений на всех уровнях управления.

На первом этапе в качестве критерия признания проблемы обычно используется целевая установка, по отступлению от которой определяют о появлении проблемы.

Стадия выработки решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для разработки дальнейшего курса действий.

Во время этапа выбора и реализации решения проблемы, используются разные критерии, допускающие из разнообразия проектных предложений выбрать допустимые, а из них - особенно выгодные или предпочтительные для решения целей и задач организации. От того, насколько разумно и обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно равным образом определяет конкурентоспособность организации, ее способность к адаптации к изменениям экономической ситуации и, в итоге – рентабельность и эффективность.

Лица, принимающие решения, называются субъектами решения. Это могут быть отдельные лица или группы менеджеров, которые имеют право принимать решения. Кроме того, к процессу разработки и принятия решений на всех его этапах могут быть вовлечены эксперты - специалисты по конкретным вопросам, процедурам, проблемам, стадиям. Эксперты могут оказать значимую помощь в организации задачи, в разработке вероятных ситуаций; они могут определить цели и установить лимиты, выработать альтернативы решений и оценить их последствия.

Управленческие решения, разрабатываемые и принимаемые в организациях, затрагивают интересы множества людей. Лидер должен быть способен объяснить высшему руководству, исполнителям, менеджерам, почему он принял то или иное решение.

Таким образом, представленная выше схема процесса принятия решений отражает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен, и включает в себя не только последовательность, но и параллельность некоторых процедур, что позволяет заметно сократить время принятия решений. Он помогает определить критические вопросы данной компании, и степень неопределенности, в которой она действует. Результативность этого процесса зависит от методов, которыми пользуются

руководители и менеджеры при исполнении всей необходимой управленческой деятельности.

Выводы по разделу:

1. Принятие решений является собой сознательный выбор среди имеющихся альтернатив или вариантов направления действий, преодолевающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием компании. Таким образом, этот процесс включает в себя множество различных компонентов, но, несомненно, он содержит в себе такие элементы, как цели, проблемы, альтернативы. Данный процесс лежит в основе разработки стратегии организации.

2. Под стратегией понимается генеральная программа действий компании, указывающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения ее стратегических целей.

3. Стратегические решения – решения, основанные на множестве действий, направленных на достижение целей организации, путем ее адаптации к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется посредством распределения ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Стратегические решения, как правило, касаются центральных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный период времени, на решение задач в будущем.

Раздел 2. Анализ состояния процесса разработки управленческих решений на предприятии

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Ресурс»

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Ресурс», учреждено Общим собранием Учредителей в соответствии с Федеральным законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормами, действующего законодательства РФ.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Ресурс».

Сокращенное наименование Общества - «Ресурс». Фирменное наименование Общества - Общество с ограниченной ответственностью «Ресурс».

ООО «Ресурс» осуществляет продажу:

- арматуры, катанки, кругов;
- нержавеющей листа и сорта
- качественного проката;
- листа рядовых марок стали;
- проволоки, сетки, гвоздей;
- канатов поковки, штамповки.

Общество создано на неограниченный срок. Участники ООО не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью компании, только в пределах стоимости внесенных ими вкладов, или принадлежащих им долей. При регистрации предприятия внесено 100% уставного капитала, в материально-вещественной форме.

Прибыль от деятельности ООО среди его участников распределяется пропорционально долям, внесенных в уставной капитал.

Учредительными документами являются учредительный договор, подписанный его учредителями и утвержденный ими устав. Высшим органом управления является общее собрание его участников. Он решает такие вопросы, как изменение устава и уставного капитала общества, образование исполнительных органов общества, досрочное прекращение их полномочий, утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли, убытков, решения о реорганизации и ликвидации.

Контроль над работой фирмы осуществляют налоговая инспекция, комитет по торговле и защите прав потребителей, социальные фонды.

С 2007 года Компания вышла также и на международные рынки. В настоящее время открыты дочерние предприятия в Казахстане и Румынии.

Как было отмечено выше, макросреда включает в себя основные факторы, влияющие на деятельность предприятия на определенном сегменте рынка: экономические, демографические, научно-технические, природные, политико-правовые, культурные. В микросреде действуют внешние силы, представленные поставщиками, посредниками, потребителями, конкурентами и общественностью.

Среда косвенного воздействия (макросреда) состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство ООО «Ресурс», особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Положительное влияние оказывают снижение таможенных пошлин и возможность снижения ставок по кредитам.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, снижению себестоимости продукции.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Ресурс». При этом значительная социальная напряженность в обществе может оказать существенное отрицательное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями.

Таким образом, основными факторами макросреды, оказывающими влияние на ООО «Ресурс» являются экономические, правовые, научно-технические и социальные.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль.

Уровень информированности покупателя высокий, реклама осуществляется через ряд региональных и центральных телекомпаний, газет, журналов.

д) Конкуренты. Среди крупнейших федеральных игроков, присутствующих сегодня на рынке, можно отметить «Ресурс», «ЕвразХолдинг» и Сталепромышленную компанию (СПК). Тон задают крупные производители металлургической продукции. Основные методы укрепления собственных позиций - это сервис и минимальная наценка, что

естественно, когда компания работает в едином холдинге с производителем. У ООО «Ресурс» есть два безусловных преимущества: это наличие аффилированного поставщика и финансовые ресурсы. В то же время риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании ООО «Ресурс», поскольку на сегодняшний день существует достаточно много независимых металлотрейдеров, которые всегда готовы предложить более широкий ассортимент продукции, в том числе и продукцию конкурентов. Они более гибко подходят к потребностям покупателей.

В настоящий момент главным преимуществом для ООО «Ресурс» остается возможность значительного варьирования ценой на грани демпинга.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Ресурс»

В данном разделе составим матрицу STEP-анализа внешней среды организации ООО «Ресурс» – таблица 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Матрица STEP-анализа внешней среды организации

Факторы внешней среды (глобальные проблемы)	Краткая характеристика вариантов развития экономики		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
1. Социальные: - рост реальных доходов населения; - изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы;		+	+ +
2. Технологические: - появление научно-технических достижений;			+
3. Экономические: - улучшение экономической ситуации в регионе;			+
4. Политические: - ужесточение государственной политики в области сертификации; - ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции.	+ +	+	

Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для С 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке.

Для С 2 характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке.

Позиции С 3 определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными» - В1, В2, В3. Это такие виды бизнеса, которые могут, как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Бизнес ООО «Ресурс» относится к средним позициям (В2): средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса.

Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

ООО «Ресурс» может улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации – создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты.

Рекомендации: поиск растущих сегментов; специализация и дифференциация; выборочное инвестирование.

ООО «Ресурс» имеет хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Поэтому необходимо искать растущие сегменты; инвестировать в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка и усиливать свое лидерство на рынке.

Таким образом, комплекс мер по повышению конкурентоспособности может обеспечить высокие темпы развития предприятия и расширение его доли рынка.

Далее проведем анализ внутренней среды ООО «Ресурс».

Как было отмечено выше, к основным элементам внутренней среды организации относятся: миссия организации, цели, деловая стратегия, люди, структура, ресурсы и технологии. Все эти элементы взаимосвязаны и если произойдет изменение одного из этих, то это повлечет и изменение других. Всякая организация имеет свое предназначение, т.е. это можно выразить как миссия организации.

Миссия организации - Занимать в металлургической промышленности России и зарубежья ведущую позицию, работать в интересах заказчиков металлопродукции, работников компании, используя для этого накопленные знания и опыт.

Для достижения своей миссии любая организация должна ставить определенные цели, которые бы регулировали ее деятельность. Эти цели должны быть общими как для управленческого, так и для исполнительного состава.

Вопросы, связанные с установлением взаимосвязи между целями, определением их относительной важности, нахождением путей достижения этих целей приобретают особое значение при принятии стратегических решений.

Основной целью создания Компании является оказание полного комплекса сервисных услуг в условиях складской реализации металлопродукции.

Процесс формирования целей ООО «Ресурс» состоит из:

1) Анализа исходной информации. Анализу подлежат, нормативные документы, различные государственные программы, данные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт и т.д.;

Написание сценария. Сценарий представляется как инструмент упорядоченности представления о будущем. Сценарий как модель содержит два важных аспекта: а) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния; б) разрабатывается модель будущего состояния. Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть и оказать влияние на развитие системы. Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

2) Декомпозиция целей

Таким образом, конъюнкция этих подцелей определяется в конечную цель.

Основные задачи деятельности ООО «Ресурс»:

- расширение спектра и улучшение качества сервисных услуг для конечных потребителей;
- развитие долгосрочного сотрудничества за счет территориальной близости, как к потребителям, так и к заводам-производителям;
- организация новых направлений продаж.

Далее проанализируем техническую оснащенность предприятия. Базовое хозяйство ООО «Ресурс» представляет собой 7 крытых складов площадью 31,0 тыс. кв. метров, оборудованных электромостовыми кранами и кранами штабелерами для высотного хранения качественных сталей, метизов, труб, открытая 2-х пролетная крановая эстакада складской площадью 33 тыс. кв. м. с электромагнитными мостовыми кранами грузоподъемностью 10-15 тн. Площадь земельного участка составляет 230 тыс. кв. м.

Выгодное расположение складов на пересечении транспортных магистралей (железнодорожных и автомобильных) дают большие возможности предприятиям успешно вести свой бизнес.

На предприятии внедрен комплекс программ «1-С предприятие».

Прием и отгрузка продукции осуществляется как автомобильным, так и железнодорожным транспортом. На всю продукцию ООО «Ресурс» оформляется сертификат качества.

Рентабельность продаж была определена по следующей формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{пр}}}{В} * 100\% \quad (1)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

$П_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж;

$В$ – выручка от реализации продукции.

Полученные данные, позволяют сделать вывод о том, что выручка от реализации продукции по отношению к предшествующему периоду увеличилась на 19,4 % или 64563 тыс. руб. В то же время к концу 2015 г. произошло снижение себестоимости продукции на 8,9 % или 26289 тыс. руб. Валовая прибыль на конец 2016 года составила 99889 тыс. руб., что на 38274 тыс. руб. (62,1 %) больше 2015 года.

Существенное влияние на величину прибыли до налогообложения и чистой прибыли оказало увеличение процентов к уплате на 208,6%. Однако, не смотря на эти изменения, прибыли до налогообложения увеличилась на 29302 тыс. руб. (268,2 %), чистая прибыль увеличилась практически в 4 раза (на 21767 тыс. руб.). В 2016 году произошло также повышение рентабельности продаж по прибыли от реализации на 7,7 %. Следует отметить, что большинство позиций в 2016 году, по сравнению с 2015, демонстрируют более высокий уровень продаж, с тенденцией к стабилизации.

Данное положительное изменение преимущественно связано с увеличением занимаемой предприятием доли рынка металлопроката и развитием уже существующих связей.

Такие позиции как арматура, ВР-1, кач.прокат, бухты в значительной степени подвержены фактору сезонности, перечисленные наименования непосредственно применяются в строительстве, т.е. рост спроса на продукцию соответствует началу строительного сезона в городе и области.

Листовой прокат, канат, нержавеющий металл в большей степени востребованы в производстве, данный рынок характеризуется долгосрочными планированием закупок и формированием сырьевых запасов, по этой причине они демонстрируют более ровные уровни продаж.

Арматура – продукция категории «дойные коровы», по критериям объем продаж и прибыль абсолютный лидер ассортиментной линейки на протяжении всего периода наблюдения.

Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что ООО «Ресурс» имеет благоприятную экономическую ситуацию в деятельности, а основные показатели прибыли имеют тенденцию к повышению.

ООО «Ресурс» имеет хорошую конкурентную позицию в бизнесе металлургической и горнодобывающей промышленности, с большим потенциалом на будущее. Критическим фактором здесь является способность противостоять появлению новых конкурентов.

ООО «Ресурс» имеет определенные возможности для поддержания и развития бизнеса в будущем. В этих условиях значение выбора правильной стратегии развития приобретает особую ценность. Таким образом, комплекс мер по повышению конкурентоспособности может обеспечить высокие темпы развития компании и расширение ее доли рынка.

На основе проведенного анализа деятельности предприятия, его внутренней и внешней среды можно сделать следующие выводы:

1. Отрасль и сегмент рынка, в котором работает ООО «Ресурс», являются прибыльными и обладают перспективой развития. Необходимость в изменении профиля фирмы или смене сегмента рынка отсутствуют.

2. ООО «Ресурс» занимает стабильную позицию на рынке, у нее налажены связи с компаниями-производителями одежды, с фирмами, оказывающими услуги обслуживающего характера, с большим количеством магазинов и крупных сбытовых сетей. Для сохранения данной ситуации и повышения эффективности сотрудничества компании необходимо выполнять свои обязательства, особенно в части оплаты за полученную продукцию и сроков и объемов отгрузки продукции покупателям.

Раздел 3. Разработка основных стратегических направлений по оптимизации управленческих решений в ООО «Ресурс»

3.1 Анализ стратегических возможностей малого предприятия

У любой организации, в том числе и у малого предприятия, должна быть цель или цели, ради которой она существует и развивается. В соответствии с этой целью руководители компании выстраивают всю ее деятельность, используя ту или иную стратегию, на нее ориентируются при оценке эффективности. Термин «стратегия» в данной работе будет трактоваться как:

Стратегия – это способ использования ресурсов экономического субъекта для достижения целей, существенно влияющих на его существование или параметры ее функционирования.

Под стратегией также понимается генеральная программа действий организации, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

На основе анализа, проведенного во второй главе, а также информации от начальника отдела продаж, можно выделить следующие предпосылки для дальнейшего определения целей, которые ставит перед собой руководитель фирмы, и о стратегии, которой он придерживается:

- фирма существует уже 11 лет, получает прибыль, адаптируется к изменениям рыночной ситуации, периодически расширяет рынок сбыта своей продукции;
- фирма достаточно долгое время (примерно 3 года) находится на начале 3 этапа жизненного цикла – отрочества (по классической модели) или вступила в «кризис лидерства» (по модели Л. Грейнера), когда необходимо создавать организационную структуру предприятия, распределять функции, задачи, зоны ответственности и полномочия между сотрудниками, внедрять системы прогнозирования и планирования развития организации;

- директор фирмы распространяет информацию, что «денег постоянно не хватает», хотя средняя рентабельность продаж продукции превышает 15 %, что является неплохим показателем, так как в том числе превышает среднюю ставку дисконтирования – 10% годовых;
- директор фирмы принципиально не оплачивает вовремя счета поставщикам за поставленную продукцию, делая это только перед необходимостью заказа новых партий. У предприятия есть неоплаченные кредиторские задолженности перед поставщиками, начиная с 2016 года. По мнению начальника продаж, при целенаправленном использовании получаемых от покупателей денежных средств все долги ООО «Ресурс» можно было бы погасить в течение полугода.

На основе данных предпосылок можно выделить следующие основные цели существования ООО «Ресурс»:

1. Получение максимального количества денежных средств на расчетный счет от сетей и магазинов в настоящий момент;
2. Получение максимального количества наличных денег от индивидуальных предпринимателей в настоящий момент.

Для достижения данных целей руководитель предприятия в настоящий момент использует стратегию, которая включает в себя:

- несистематические действия по поиску новых клиентов;
- отслеживание только объемов отгрузок продукции и своевременности оплат покупателями;
- решения о продолжении работы с тем или иным клиентом принимаются на основании размера полученных от него денежных средств без какой-либо даже приблизительной оценки прибыльности сотрудничества;
- отсутствие рациональной системы финансового планирования и ценообразования;

- отсутствие какой-либо обоснованной системы целеполагания, планирования, контроля и анализа деятельности, мотивации сотрудников, т.к. некие суммы денежных средств поступают на расчетный счет и без этих мероприятий;
- отсутствие какой-либо определенной конкурентной стратегии фирмы;
- выбор наиболее дешевых тканей, материалов, упаковки, труда работников, услуг сторонних организаций, отсутствие развития продукции, ее улучшения;
- постоянное несоблюдение сроков оплаты поставщикам, которое влечет за собой постоянные задержки с отгрузкой товара крупным покупателям, показывает незаинтересованность в долгосрочном и взаимовыгодном сотрудничестве.

Из вышесказанного следует, что нынешняя цель существования фирмы и применяемая в настоящий момент стратегия тормозят развитие организации, являются экономически неэффективными и при определенных обстоятельствах могут стать причиной банкротства и ликвидации ООО «Ресурс».

Для устранения данных проблем и повышения эффективности управленческих решений в данной главе будет разработана комплексная стратегия ООО «Ресурс», включающая в себя программу действий, касающихся:

- определения целей и направления развития фирмы;
- определение наиболее эффективной конкурентной стратегии и необходимых для ее реализации конкурентных преимуществ;
- разработка системы мероприятий по совершенствованию управленческих решений в ООО «Ресурс» в соответствии с поставленными целями.

Разработке стратегии фирмы будет осуществляться с ориентацией на основные ключевые факторы успеха данной отрасли, определенные в предыдущей главе.

Для повышения эффективности функционирования ООО «Ресурс» и возможности его дальнейшего развития, в первую очередь, необходимо переформулировать основную цель его деятельности, которая должна звучать как получение максимально возможного объема прибыли от реализации продукции в долгосрочной перспективе.

В соответствии с данной целью миссия компании может быть сформулирована следующим образом: «Мы обеспечиваем российских мужчин стильной, комфортной и качественной одеждой по приемлемым ценам». Эта миссия должна быть известна и понятна всем сотрудникам организации. Деятельность организации не должна противоречить ее миссии.

Для определения основных ориентиров в развитии предприятия необходимо выбрать одну из стратегий развития фирмы. Принято выделять следующие основные стратегии развития бизнеса:

1. Стратегия ограниченного роста – используется в сложившихся отраслях со сложившимися технологиями. Цели развития организации устанавливаются от достигнутого уровня и корректируются при изменении условий.

2. Стратегии роста – применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Характерно установление ежегодно значительного повышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Для определения наиболее приемлемой для ООО «Ресурс» стратегии воспользуемся SWOT-матрицей, построенной на основе анализа внешней и внутренней среды организации (рис. 3.1.1).

Принимая во внимание тот факт, что в этой работе планируется разработать ряд мер, внедрение которых позволит нейтрализовать влияние слабых сторон фирмы, наиболее приемлемой для ООО «СТЭМ» является

стратегия концентрированного роста на основе как развития рынка, так и развития продукта.

		Внешняя среда	
		Возможности:	Угрозы:
		1. Широкая сбытовая база 2. Стабильная рыночная ситуация 3. Повышение благосостояния населения 4. Расширение сбытовой базы, особенно в регионах	1. Наличие сильных конкурентов 2. Сильная зависимость от сбытовых организаций и поставщиков 3. Вероятность замедления темпов роста рынков гипермаркетов в среднесрочной перспективе
Внутренняя среда	Сильные стороны: 1. Опытные ключевые сотрудники 2. Достаточно низкая цена закупки продукции у поставщиков 3. Долгосрочные связи с партнерами	1. Стратегия концентрированного роста (усиление позиций на рынке)	1. Стратегия концентрированного роста (развитие продукта) 2. Стратегия концентрированного роста (развитие рынка)
	Слабые стороны: 1. Нет стремления к более высоким результатам у всех сотрудников фирмы 2. Наличие просроченной задолженности перед поставщиками 3. Отсутствие рациональных систем планирования и регулирования деятельности	1. Стратегия концентрированного роста (развитие рынка) 2. Стратегия ограниченного роста	1. Стратегия ограниченного роста

Рисунок 3.1.1 - SWOT-анализ ООО «Ресурс»

Стратегия ООО «Ресурс» будет включать в себя ряд направлений:

1. Развитие продукта.
2. Развитие рынка.

При благоприятном стечении обстоятельств, а также в случае наличия необходимого количества денежных средств, все мероприятия по развитию фирмы можно осуществлять в комплексе. При нехватке денежных средств на производство новой продукции необходимо реализовывать мероприятия по развитию рынка.

Следующим шагом в формировании стратегии малого предприятия является определение конкурентной стратегии.

По М. Портеру, чтобы добиться конкурентного преимущества, фирма должна сосредоточиться на одной базовой стратегии. Большая стратегическая ошибка – использование всех стратегий одновременно – это путь к стратегической посредственности.

Для ООО «Ресурс» целесообразно использовать стратегию фокусирования, так как выбранный ранее сегмент рынка отвечает условиям рентабельности, и фирма располагает достаточно небольшим количеством ресурсов, которое не позволит ей охватить весь рынок в целом. На основе анализа ООО «Ресурс» можно сделать вывод о том, что фирма не обладает выраженными конкурентными преимуществами ни внутреннего, ни внешнего характера. Однако, принимая во внимание отрасль, в которой функционирует компания, можно предположить, что более выгодно и целесообразно использовать стратегию фокусирования на основе низкоценового лидерства. Для реализации данной стратегии компании необходимо создать и удерживать внутренние конкурентные преимущества. В контексте анализа ценовой цепочки М.Портера, можно выделить ряд проблемных областей в деятельности ООО «Ресурс», которые требуют следующей корректировки:

1. Основная деятельность:

- логистика на входе;
- маркетинг и сбыт: отсутствует система по целенаправленному продвижению продукции (неэффективная работа сотрудников);
- логистика на выходе: сокращение количества брака и недостач на складе компании, контроль за правильностью комплектации заказов.

2. Обеспечивающая деятельность:

- инфраструктура предприятия: неэффективный учет финансов, планирования деятельности фирмы;

- работа с персоналом: отсутствует мотивация и обучение персонала.

Для реализации выбранных выше стратегий развития фирмы и ее конкурентной стратегии необходимо также разработать цели и стратегии отдельных функциональных областей предприятия, которые будут содержать конкретные мероприятия, направленные на распределение ресурсов и поиск наиболее эффективного функционирования организации в рамках общих стратегий, обозначенных выше.

В соответствие с новой общей целью деятельности и стратегиями развития ООО «Ресурс», сформируем цели функциональных областей на 2017-2018 годы:

1. Организационная структура ООО «Ресурс».

Организационная структура предприятия должна быть четкой и сбалансированной. Не должно быть двойной подчиненности. У каждого работника должна быть актуальная должностная инструкция, обязательно отражающая сферу его ответственности.

2. Работа с поставщиками (развитие продукции).

3. Работа с покупателями (сбыт продукции).

Прирост суммы прибыли на 25-30%.

Продолжение работы со всеми имеющимися клиентами при сохранении выгодных условий для ООО " Ресурс ".

Отсутствие штрафов за некорректное исполнение заказов от гипермаркетов.

Наличие в торговых залах всех наименований имеющейся в магазинах продукции.

- 4) Управление финансами.

Повышение общей рентабельности продаж до 20 %.

Отсутствие просроченной задолженности поставщикам за полученную продукцию.

Наличие актуальной информации о текущем финансово-экономическом состоянии фирмы.

5) Управление персоналом.

Все сотрудники фирмы мотивированы на повышение эффективности своей работы и достижение целей фирмы.

Срок работы сотрудников составляет не менее 1 года.

Система целей должна быть известна всем сотрудникам организации. В своей работе они должны ориентироваться на достижение этих целей. По степени достижения этих целей должна оцениваться результативность их работы.

3.2. Выбор и реализация стратегии по повышению эффективности управленческих решений в ООО «Ресурс»

По итогам анализа, проделанного в предыдущей главе, можно сделать вывод, что большая часть причин неэффективной деятельности, а также невозможность внедрения изменений в эту деятельность является следствием несовершенной системы разработки и реализации управленческих решений на малом предприятии. Для изменения данной ситуации в лучшую сторону необходимо провести следующие стратегические мероприятия:

1. Изменение организационной структуры фирмы.

Учитывая, что организация в данный момент находится на стадии «кризиса лидерства», то необходимо создать новую организационную структуру, а также закрепить сферы ответственности, права, обязанности и функции всех сотрудников.

Предлагаемые изменения отражены на рисунке 3.2.1.

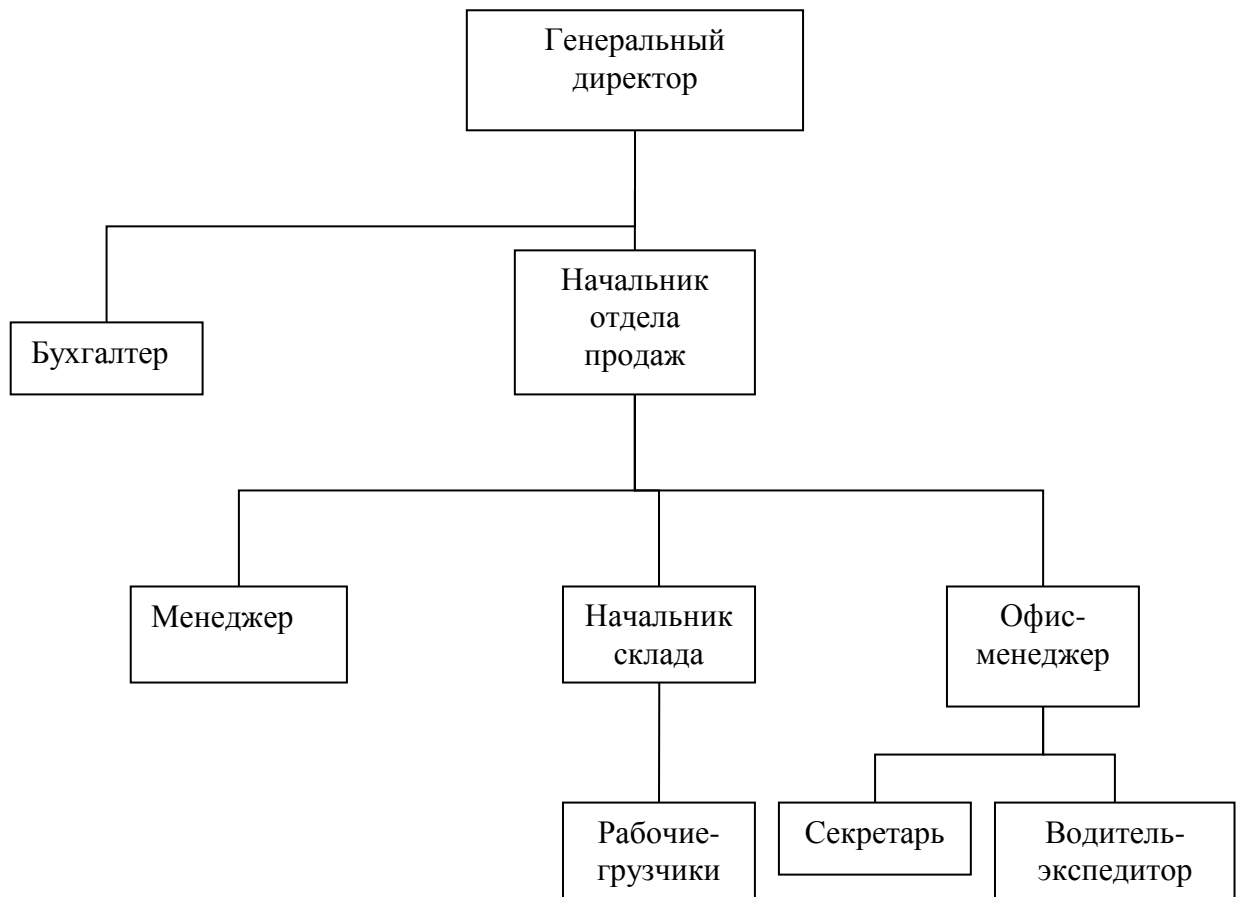


Рисунок 3.2.1 - Новая организационная структура ООО «Ресурс»

Суть изменений организационной структуры заключается в том, что именно начальник отдела продаж, а не генеральный директор занимается текущими вопросами по выполнению заказов от магазинов, то логично подчинить сотрудников, занимающихся обработкой и выполнением заказов непосредственно ему. В этом случае начальник отдела продаж сможет в соответствии с разработанными стандартами и политикой продаж регулировать все вопросы, связанные с отгрузкой продукции покупателям, и координировать действия сотрудников.

Менеджер выходит на пенсию через 3 месяца, поэтому его будущее увольнение и передача его функций позволит увеличить фактическое время работы помощника менеджера, который займет его должность, т.е. повысить эффективность его работы.

Вынужденным, но необходимым шагом также является увольнение бывшего начальника склада, т.к. его поведение оказывает негативное

деморализующее влияние на остальных рабочих-грузчиков и тормозит внедрение каких-либо улучшений в работу склада.

2. Составление адекватных и актуальных должностных инструкций.

Для всех работников организации должны быть составлены должностные инструкции, которые должны стать основой выполняемой в компании работы.

Должностные инструкции должны содержать в себе максимально конкретизированные общие положения, обязанности, права, ответственность и критерии оценки сотрудника. Особое внимание следует обратить на:

- необходимость закрепить за сотрудниками отдела продаж такие «плавающие» функции, как мониторинг рынка с целью выявления новых сбытовых организаций, поддержание работы с конкретными старыми партнерами, проведение постоянного учета и анализа продаж продукции, составление прогнозов продаж на следующий сезон и т.д.
- необходимость четкого распределения ответственности между всеми сотрудниками, каждый сотрудник должен отвечать за конкретные результаты своей работы, например: работник склада - за правильную сборку заказа, водитель - за своевременную доставку, офис-менеджер - за правильно оформленные документы, начальник отдела продаж - за достижение поставленных перед отделом целей.
- при формировании критериев оценки следует соотносить их с целями организации.

В результате введения должностных инструкций появится инструмент административного воздействия на сотрудника в случае невыполнения им функций, прописанных в его должностной инструкции. Также каждый сотрудник будет ответственным за определенные результаты работы и по

этим результатам можно будет проводить оценку эффективности работы каждого работника.

3. Погашение задолженности перед поставщиками.

По результатам проведенного анализа был выявлен потенциальный спрос со стороны сетевых магазинов на несколько новых товарных групп.

Для возможности дальнейшей взаимовыгодной работы со всеми поставщиками необходимо погасить всю накопившуюся за время сотрудничества задолженность. По мнению начальника отдела продаж, всю сумму задолженности можно погасить в течение примерно полугода из средств, поступающих от покупателей на расчетный счет организации в счет оплаты отгруженной продукции. При этом денежных средств также будет хватать и на оплаты текущих платежей.

В дальнейшем ООО «Ресурс» необходимо постоянно соблюдать сроки оплаты. Это даст возможность своевременно получать необходимый товар в необходимом количестве, а также может стать предпосылкой для получения скидок.

При начале работы с новыми поставщиками, вероятно, понадобится осуществить предоплату части заказа, что потребует наличия свободных денежных средств.

4. Корректировка сроков поставки продукции.

В связи с тем, что на протяжении всего времени работы с китайской продукцией, ее доставка на склад ООО «Ресурс» всегда происходит с задержкой от двух недель до двух месяцев из-за длительного срока очистки на границе и оформления необходимых документов. В результате фирма не может выполнить заказы сетевых магазинов на поставку нового ассортимента, что негативно сказывается на репутации компании, а также снижает размеры выручки и прибыли. К тому же ситуация осложняется тем, что все остальные поставщики выполняют свои заказы в срок, т.е. производят смену ассортимента примерно на один месяц раньше, чем наша компания. Для предотвращения данной ситуации в дальнейшем необходимо переносить

сроки изготовления продукции на 1 месяц раньше планируемого срока, особенно для продукции, входящей в первую партию заказов при смене ассортимента.

5. Разработка новой торговой марки.

6. Планирование объемов продаж по основным покупателям (на квартал, полугодие, год).

Данное мероприятие позволит определить цели работы отдела продаж, спрогнозировать необходимое количество продукции и будущее поступление денежных средств, а также уровень исполнения поставленных планов будет одним из критериев оценки качества работы сотрудников отдела продаж. При планировании необходимо использовать как данные о продажах в предыдущие периоды, так и информацию о будущих планах сбытовых организаций, поставщиков, конкурентов (например, расширение сети, повышение закупочных цен, изменение поставляемого ассортимента).

7. Определение приоритета выполнения заказов клиентов.

Как отмечалось выше, в настоящий момент решения об отгрузках продукции принимаются без какого-либо определенного алгоритма, что периодически приводит к конфликтам между сотрудниками и недовольству магазинов. Для решения данной проблемы необходимо составить ранжированный список всех покупателей по приоритетности поставок продукции. Ранжирование должно проводиться по следующим показателям: важность клиента (доля отгрузок и получаемой прибыли), штрафные санкции за невыполнение/частичное невыполнение заказов, возможность переноса даты поставки продукции, периодичность заказов, периодичность оплат и время отсрочки, возврат продукции (условия и размеры). На основании данного списка, а также учитывая, что при изменении организационной структуры все решения принимаются начальником отдела продаж, данная проблема должна быть ликвидирована.

8. Проведение переговоров с текущими покупателями.

9. Изменение принципа работы с текущими несетевыми покупателями.

В настоящее время не проводится какая-либо целенаправленная работа по стимулированию сбыта продукции в несетевые магазины. Отгрузка продукции осуществляется практически всегда по заказу самого клиента, часто не учитываются индивидуальные особенности магазинов. В результате теряется связь с рядом магазинов, которые осуществляют у нас только разовые закупки. Для изменения данной ситуации необходимо:

- закрепление каждого клиента за конкретным сотрудником отдела продаж;
- постоянные контакты с сотрудниками, отвечающих за продажи и закупки, информирование о поступлениях, стимулирование новых заказов;
- контроль своевременности оплат продукции;
- ежемесячный отчет сотрудников отдела продаж о проделанной работе за месяц.

Также необходимо связаться с бывшими покупателями на предмет восстановления сотрудничества.

10. Создание и поддержание в актуальном состоянии базы текущих, прошлых и потенциальных клиентов.

Для повышения эффективности работы по поиску новых клиентов, отслеживанию динамики отгрузок, возвратов, получаемой прибыли необходимо создать базу клиентов организации на основе программ «1С» и «Excel». В настоящее время данная информация находится на различных носителях и каждый сотрудник владеет только частью информации, также не рассчитываются результирующие показатели сотрудничества. Всё это замедляет и затрудняет работу отдела продаж.

В данной базе должна быть отражена актуальная информация по следующим категориям:

- название клиента, контактные лица, реквизиты, тип договора;
- ответственный сотрудник ООО «Ресурс»;
- номера документов, даты, суммы и состав отгрузок, возвратов;

- бонусы и штрафные санкции;
- оплата продукции;
- индивидуальные особенности клиента;
- обобщенные показатели (размеры отгрузок, возвратов, бонусов, оплат продукции, поставляемый ассортимент, получаемая прибыль, динамика данных показателей).

11. Постоянный мониторинг появления новых и ранее не обслуживаемых сбытовых организаций и заключение договоров с ними на выгодных условиях.

Несмотря на то, что большое количество крупных магазинов, торгующих мужской одеждой, уже является нашими клиентами, существует объективная необходимость поиска и привлечения новых клиентов. Для этого можно использовать следующие пути:

- участие в специализированных выставках;
- опубликование информации о фирме в справочниках, в том числе в интернет-изданиях;
- продвижение интернет-сайта компании;
- отслеживание вновь открываемых и реконструированных магазинов одежды в универмагах и торговых центрах города;
- поиск по специализированным справочникам и каталогам фирм.

Как видно из предложенного списка, необходимо одновременно заниматься как активным, так и пассивным поиском клиентов. В случае, если предложенные условия сотрудничества выгодны для ООО «Ресурс», то необходимо заключать договор на поставку продукции и работать с новыми клиентами в соответствии с принципами, указанными выше.

12. Определение потенциальных покупателей продукции из других сегментов (фирмы спец.одежды, сфера обслуживания, торговые точки в ТРК, магазины в регионах России и др.) и разработка схем работы с ними.

Как показывает опыт работы фирмы, периодически заинтересованность в ее продукции проявляют клиенты из других сегментов рынка, например,

таких как рестораны, фирмы спец.одежды, индивидуальные предприниматели и т.д. Именно с этих групп покупателей можно начать освоение новых сегментов рынка, так как, с одной стороны, известна их заинтересованность в этом и, с другой стороны, при проведении переговоров наша компания сможет сослаться на удачный опыт работы с аналогичными фирмами.

В соответствии с обозначенными особенностями необходимо разработать условия работы с каждым конкретным сегментом, например, процент увеличения цены при заказе нестандартной размерной сетки, условия возврата и обмена продукции, стоимость транспортных услуг и т.д. Также целесообразно искать новых клиентов на специализированных выставках.

13. Изменения в работе складов.

14. Контроль результатов и регулирование работы отдела продаж.

Данную функцию должен осуществлять непосредственно начальник отдела продаж. Также ежемесячно необходимо проводить общее собрание сотрудников отдела, главной целью которого будет обсуждение итогов месяца, сопоставление плановых и фактических значений продаж, выявление «проблемных» участков, причин недостижения плановых показателей или их перевыполнения. Таким образом, руководство организации сможет более эффективно использовать сильные стороны и возможности организации и сглаживать слабые стороны и угрозы внешней среды.

15. Оценка текущего финансового состояния фирмы и эффективности ее деятельности.

Для успешной реализации всех обозначенных мероприятий необходимо как наличие свободных денежных средств, так и периодическая оценка эффективности данных мероприятий.

Для планирования будущих финансовых показателей в первую очередь необходимо просчитать показатели предыдущей и текущей деятельности

фирмы. Особое внимание следует уделить следующим значениям и категориям:

- суммы и динамика выручки компании за последние 4 года в целом и по наиболее крупным клиентам;
- постоянные и переменные издержки фирмы и их динамика (стоимость закупки продукции у поставщиков, издержки на содержание офиса, коммерческие издержки);
- оценка эффективности деятельности фирмы в целом и по отдельным клиентам;
- анализ денежных потоков и финансового цикла фирмы;
- проведение сверки со всеми поставщиками и покупателями фирмы и выявление просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

На основе полученных данных будет сделан ряд точных выводов о текущем финансовом состоянии фирмы и экономической эффективности ее деятельности, в том числе о целесообразности работы с теми или иными контрагентами.

16. Разработка системы управленческого учета.

Для того, чтобы в дальнейшем руководство могло получать оперативную и достоверную информацию о текущем финансово-экономическом состоянии фирмы, необходимо разработать и внедрить в организации систему управленческого учета. Данная система должна помочь руководству фирмы:

- получать необходимую для принятия стратегических решений информацию о своем бизнесе в финансовых и натуральных показателях;
- следить за финансовыми последствиями управленческих решений;
- наблюдать за эффективностью деятельности, как всего предприятия, так и отдельных его операций.

При этом управленческий учет будет включать следующие основные показатели за периоды (месяц, квартал, год):

- рентабельность работы с каждым клиентом;
- рентабельность отдельных категорий товара;
- сроки оборачиваемости товара;
- период пребывания товара в пути;
- период нахождения товара на складах;
- накладные расходы, связанные с перемещением товара;
- постоянные издержки;
- себестоимость товара;
- размеры отгрузок, возвратов, бонусов;
- финансовый результат деятельности.

Фактически данный учет удобно вести в программе «Excel», в том числе используя при этом информацию из базы клиентов.

17. Разработка системы ценообразования.

После оценки текущей эффективности деятельности руководство компании скорее всего примет решение о необходимости пересмотра системы ценообразования. При этом основной целью ценовой политики станет максимизация прибыли, а используемой стратегией – дифференцированное ценообразование, при котором будет существовать система скидок от базового прайс-листа в зависимости от категории покупателя (сетевые гипермаркеты, отдельные магазины) и объема закупки.

18. Оценка необходимого количества денежных средств, сроков и способов их привлечения.

Для погашения просроченной задолженности перед поставщиками, а также для предоплаты производства новых видов продукции ООО «Ресурс» понадобится существенная сумма денежных средств. Руководству фирмы необходимо просчитать, какие суммы и когда необходимо выплатить контрагентам, при этом постараться максимально разнести их по времени.

Так как собственных текущих средств компании хватит только на погашение существующей задолженности в течение полугода, то необходимо найти способы привлечения заемных средств.

25. Создание корпоративной культуры ООО «Ресурс».

На малом предприятии именно персонал во многом определяет эффективность его деятельности. Поэтому руководство фирмы должно уделять большое внимание данной области и стремиться к повышению эффективности работы всех сотрудников организации. Первым шагом к этому является создание логичной организационной структуры и введение актуальных должностных инструкций, которые станут инструментом воздействия на сотрудников, документально закрепят области ответственности и критерии оценки работников.

Несмотря на то, что ООО «Ресурс» является малым предприятием, создание его руководством своей собственной корпоративной культуры не только возможно, но и необходимо. Ее основой должно стать вовлечение сотрудников (особенно среднего и высшего звена) в управление организацией. Понятно, что сотрудники будут иметь разные права доступа к информации о деятельности фирмы, разное влияние на принимаемые фирмой решения. Также необходима работа с сотрудниками в части развития их карьеры, возможностей повышения квалификации. Сотрудники фирмы должны видеть, что компания развивается, в ней есть перспективы для занятия более высоких должностей или работы в новых направлениях. Руководство компании должно демонстрировать свои намерения по развитию бизнеса.

Также для улучшения системы обмена информацией между различными сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством, для своевременного выявления причин неэффективной деятельности и факторов повышения результативности работ необходимо организовать обратную связь. Для этого необходимо проводить ежемесячные собрания всех сотрудников компании, главными темами которых будет:

- подведение итогов деятельности: отгрузка/приход за месяц, сравнение со значениями предыдущих периодов и плановыми значениями, прогноз на следующий месяц, текущее финансовое положение организации;
- проблемы, с которыми сталкиваются работники, предложения по усовершенствованию выполняемых работ;
- цели организации в текущем году, степень достижения этих целей, как деятельность каждого работника влияет на достижение целей.

19. Введение системы материального стимулирования труда работников.

Материальное стимулирование также необходимо для эффективной работы персонала. Заработная плата работника должна состоять из базовой части (оклад) и премии. Премия должна составлять не менее 20% от оклада.

Для того, чтобы рост заработных плат не перекрыл роста эффективности работы сотрудников, а также для увеличения мотивации сотрудников на результативную работу, необходимо установить размер оклада равный 80% от текущего размера оплаты труда. Размер премии зависит от результативности работы конкретного сотрудника.

Также необходимо ввести систему индексирования размера базовой части заработной платы, т.к. в силу объективных причин (например, инфляции) общий уровень цен повышается постоянно, и сохранение неизменной заработной платы вызывает негативную реакцию со стороны сотрудников.

Основой для разработки стратегии стала переориентация основной цели деятельности организации на получение максимальной прибыли и эффективное долгосрочное функционирование. Для достижения данной цели была выбрана стратегия концентрированного роста рынка и продукта. При этом свои позиции на рынке фирма будет закреплять и улучшать за счет использования стратегии фокусирования на основе лидерства по издержкам.

Внутренние конкурентные преимущества для реализации данной стратегии будут создаваться в следующих направлениях: организационная структура фирмы, работа с поставщиками и развитие продукции, работа с покупателями и сбыт продукции, управление финансами, управление персоналом.

Все разработанные мероприятия учитывают действующие в отрасли движущие силы, направлены на получение компанией основных ключевых факторов успеха в отрасли, а также на устранение существующих в данный момент недостатков в управленческих решениях и основной деятельности предприятия.

Заключение

Управленческое решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе разработки стратегии организации.

Под стратегией понимается генеральная программа действий организации, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения ее стратегических целей.

Стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Обобщая и анализируя информацию о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности: принятие решений – это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов. На всех этапах принятия решения предусматриваются сбор, обработка и оценка информации; на всех этапах процесса принятия решения основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и

принятия решения; процесс принятия решения представляется как системная деятельность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

При оценке стратегических альтернатив первым этапом является проверка соблюдения при формулировании решения основных стратегических принципов предпринимательской философии: ориентация на рынок, обеспечение способности к изменениям, эффективность, осознание своих сильных сторон и их развитие, использование синергетических эффектов, учет разработанной стратегии, понимание происходящего и наличие мотивации.

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

На основе проведенного анализа деятельности торгового предприятия, его внутренней и внешней среды можно сделать следующие выводы.

Отрасль и сегмент рынка, в котором работает ООО «Ресурс», являются прибыльными и обладают перспективой развития. Необходимость в изменении профиля фирмы или смене сегмента рынка отсутствуют.

ООО «Ресурс» занимает стабильную позицию на рынке, у нее налажены связи с компаниями-производителями одежды, с фирмами, оказывающими услуги обслуживающего характера, с большим количеством магазинов и крупных сбытовых сетей. Для сохранения данной ситуации и повышения эффективности сотрудничества компании необходимо выполнять свои обязательства, особенно в части оплаты за полученную продукцию и сроков и объемов отгрузки продукции покупателям.

Используя результаты расчетов, и приведенные выводы, менеджеры ООО «Ресурс» для принятия обоснованных управленческих решений в процессе текущей деятельности, а также при разработке стратегии развития

предприятия могут воздействовать на отдельные показатели, анализируя происходящие количественные изменения взаимоувязанных показателей.

Отсутствие системы мотивации сотрудников, закреплённых зон ответственности и относительно низкие заработные платы являются причиной низкого качества управленческих решений, отсутствию заинтересованности в повышении результатов своей деятельности. Решить данную проблему может введение должностных инструкций, индексации заработной платы, системы стимулирования труда на основе оценки конкретных результатов работы персонала.

Основным недостатком, препятствующим развитию фирмы и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия управленческих решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии развития фирмы. В результате чего управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно.

Таким образом, существует необходимость в разработке стратегии ООО «Ресурс», которая позволит устранить существующие проблемы и повысить эффективность управленческих решений на предприятии.

На основе мирового опыта, а также практического опыта компаний-партнеров, в дипломной работе был разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Ресурс». Данный комплекс включает как стратегию развития малого предприятия в целом, так и конкретные предложения по изменениям системы управления фирмой и методов ее работы.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Ресурс» была предложена новая основная цель ее деятельности: «Получение максимального размера прибыли от реализации в долгосрочной перспективе». Для достижения данной цели на 2015-2016 гг. была выбрана стратегия концентрированного роста рынка и продукта. При этом свои позиции на рынке фирма будет закреплять и улучшать за счет использования

стратегии фокусирования на основе лидерства по издержкам. Внутренние конкурентные преимущества для реализации данной стратегии будут создаваться в следующих направлениях: организационная структура фирмы, работа с поставщиками и развитие продукции, работа с покупателями и сбыт продукции, управление финансами, управление персоналом.

Для каждой из выбранных функциональных областей был сформулирован ряд мер, которые в совокупности образуют комплекс управленческих решений по развитию и повышению эффективности работы ООО «Ресурс». Для каждого из мероприятий были разработаны способы их внедрения в деятельность рассматриваемой организации, а также предусмотрены меры, позволяющие снизить негативную реакцию сотрудников на будущие преобразования. Основой успешного внедрения предложенной стратегии является поддержка данных изменений генеральным директором и его заинтересованность в их проведении.

Оценка эффективности предложенной стратегии повышения эффективности управленческих решений проводилась по двум направлениям: экономическому и социальному. Она показала, что предложенные мероприятия существенно повысят мотивацию сотрудников фирмы на достижение более высоких результатов труда, их заинтересованность в будущем ООО «Ресурс», а также значительно улучшат репутацию фирмы у контрагентов. Оценка необходимых на реализацию стратегии затрат и будущей прибыли показала, что в первый год реализации стратегии прибыль останется на том же уровне, а на второй год – возрастет в 2,5 раза, при этом рентабельность продаж увеличится на 25%.

В дальнейшем, для продолжения развития фирмы и улучшения качества управленческих решений руководству ООО «Ресурс» необходимо постоянно заниматься вопросами его стратегического развития. В том числе контролировать достижение поставленных целей, отслеживать изменения, происходящие во внешней и внутренней среде фирмы и контрагентов, в случае необходимости своевременно изменять стратегию организации.

Также необходимо уделять особое внимание таким областям, как управление персоналом и финансами организации, так как состояние этих областей напрямую и в первую очередь зависит от политики, проводимой руководством фирмы.

Таким образом, при реализации на практике предложенной стратегии и развития ее в будущем рассматриваемое в дипломном проекте предприятие сможет существенно повысить эффективность своей управленческой деятельности и в дальнейшем выйти на новый качественный уровень функционирования.

Библиографический список использованной литературы

1. Федеральный Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.
2. Албастова, Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2015. – 288 с.
3. Алексеев, Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2014. - № 2. - с. 103 – 107.
4. Аналоуп, Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Дело, 2015. – 223 с.
6. Асаул, А.Н., Денисова И.В., Матвеев Ю.Л., Фролов В.И. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития/ Под ред. Д.э.н., проф. Асаула А.Н. - СПб.: Международная Академия менеджмента, 2014.-167 с.
7. Афонин, И.В. Управлением развитием предприятия: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2008.-281 с.
8. Баринов, В. А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 237 с.
9. Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 216 с.
10. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2015. – 189 с.
11. Блинов, А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. – М.: «Ось-89», 2008. –336 с.
12. Бражко, Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2014. - 126с.
13. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 160 с.

14. Виханский, О.С. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Гардарика, 2015. - 296 с.
15. Гапоненко, Т.В. Управленческие решения: учебное пособие –Ростов н/Д: Феникс, 2015.-284с.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 501 с.
17. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб.пос. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2014. – 456 с.
18. Дашков, Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: ИКЦ "Маркетинг", 2015. – 417 с.
19. Дойль, П. Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2014. – 560 с.
20. Долгов, А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Флинта, 2014. – 276 с.
21. Евланов, А. Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 2015. - 175 с.
22. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 455 с.
23. Ивасенко, А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений. - М.: Издательство КноРус, 2008. - 168с.
24. Ильин, А.И. Управление предприятием. – М.: Высшая школа, 2007.
25. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 236 с.
26. Клейнер, Г. Механизмы принятия стратегических решений// Вопросы экономики. - 2014. - № 9. – с. 46-65.
27. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб.: Изд.-во «Проспект», 2015.- 139 с.
28. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 456 с.

29. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: ДеКа, 2015. – 287 с.
30. Кохно, П.А., Миркюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 413 с.
31. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Деловая литература, 2014. – 758 с.
32. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: Учебник, / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой.-М : ООО "Перспектив".2014.
33. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2013.
34. Лукичева, Л.И, Егорычев, Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности Менеджмент организации / под ред. Анискина Ю.П.-2-е изд.-М.: Издательство Омега-Л, 2013.-383 с.
35. Львов, Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – СПб.: Формика, 2008. – 361 с.
36. Любушин, Н.П., Лещева, В.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 471 с.
37. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 9-го изд. – М.: ИНФРА – М, 2014.
38. Максимов, М.М, Игнатъева А.В., Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.
39. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2014. – 704 с.
40. Огарков, А.А. Управление организацией: учебник - М.: Эксмо, 2008.
41. Осипова, Л.В., Синяева, И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2015. – 519 с.
42. Парахина, В.Н., Максименко, Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., стер. – М.: КноРус, 2016. – 495 с.
43. Перчникова, И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржа, 2015.

44. Пивоваров, К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 164с.
45. Попокон, В.П., Нвикова, Ю.В. Экономика предприятия: Учебное пособие – СПб., 2015.-243 с.
46. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 453 с.
47. Пужаев, А.В. Управленческие решения: Учебное пособие. – СПб., 2015.
48. Разу, М.Л., Якутин, Ю.В. Организация менеджмента // Экономика и жизнь, 2008. – с. 14-18.
49. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2005.
50. Рапопорт, Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2015. -264с.
51. Рейльян, Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Юнити, 2015.
52. Ременников, В.В. Разработка управленческого решения. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 376 с.
53. Русинов, Ф.М., Петросян, Д.С. Основы теории современного менеджмента: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 386 с.
54. Стюарт, Г. Успешный менеджмент торговли. Как сделать вашу команду самой лучшей / Пер. с англ. Л.А. Мороз. – Мн.: Амалфея, 2015. – 192 с.
55. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – 412 с.
56. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2015.
57. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2016. – 247 с.

58. Хисрик, Роберт Д., Джексон, Ральф В. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. – М.: Филинь, 2016. – 368 с.
59. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
60. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. - 4-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2009. – 309 с.
61. Портал «Малый бизнес Санкт-Петербурга»: <http://www.os.bishelp.ru/>.