Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

Формирование управленческих решений

на предприятиях малого и среднего бизнеса

2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Объем диссертации составляет 87 страниц, работа содержит 20 рисунков, 18 таблиц, 3 приложения и 89 библиографических источников

Актуальность темы исследования «Анализ управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса» определяется, прежде всего, тем, что изменения, происходящие в современном обществе, в производстве, а также острая необходимость выживания организаций в условиях конкурентной среды требуют постоянного поиска путей повышения эффективности их функционирования.

Целью является анализ управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на примере ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург. По результатам проведённого анализа разработать основные направления по совершенствованию методов принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

- систематизированы основные методы управленческих решений, применительно к малому и среднему бизнесу;
- проведен анализ финансового состояния компании и использование методов при принятии управленческих решений и их влияние на эффективность и конкурентоспособность производств;
- разработана методика принятия управленческих решений на примере предприятия ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург.

Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования полученных результатов при совершенствовании коммерческой деятельности организации, а также при планировании и разработке стратегии на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 6

Глава I. Теоретические основы принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса 10

1.1 Управленческие решения: понятие, значение 10

1.2 Методы принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса 13

1.3 Модели формирования управленческих решений и область их применения 19

Глава II. Исследование проблем и методов формирования управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на примере строительного рынка свердловской области 24

2.1 Основные особенности малого и среднего бизнеса строительного рынка свердловской области 24

2.2 Анализ основных проблем при принятии управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса свердловской области 28

2.3 Формирование управленческих решений и область их применения на примере предприятий малого и среднего бизнеса г. Екатеринбурга 34

Глава III. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса принятия решений на примере ооо «иц «экспертпроект» г. Екатеринбург 38

3.1. Экономический анализ ооо «иц «экспертпроект» г. Екатеринбург 38

3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса принятия стратегических решений руководителями в малом и среднем бизнесе на примере ооо «иц «экспертпроект» г. Екатеринбург 52

3.3. Оценка эффективности разработанных предложений 58

Заключение 73

Список используемой литературы 76

Приложения 85

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования «Анализ управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса» определяется, прежде всего, тем, что изменения, происходящие в современном обществе, в производстве, а также острая необходимость выживания организаций в условиях конкурентной среды требуют постоянного поиска путей повышения эффективности их функционирования.

Для уверенной позиции на рынке, необходимо периодически анализировать ситуацию, прогнозировать её для того, чтобы была возможность удовлетворять новые желания клиентов. Так как именно этот фактор лежит в основе конкурентоспособности компании на рынке и именно этот фактор, должен влиять на качество управленческого решения.

К тому же актуальность проблемы обусловлена постоянно меняющейся рыночной конъюнктурой, обострением конкурентной борьбы за рынок сбыта продукции и услуг. Это требует формирования у менеджеров навыков анализа и разработки управленческих решений.

Целью является анализ управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на примере ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург. По результатам проведённого анализа разработать основные направления по совершенствованию методов принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса.

В соответствии с целью исследования были поставлены *задачи*:

- рассмотреть теоретические основы принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- провести исследование проблем и методов формирования управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на примере ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– разработать рекомендации по совершенствованию методов принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе проведенного анализа на примере ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург.

Объектом исследования являются строительные организации города Екатеринбурга, относящиеся к категории малого и среднего бизнеса.

Предмет исследования: принятие управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Работа включает введение, три главы основного текста и заключение.

В первой главе раскрываются теоретические основы принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Во второй главе проведено исследование проблем и методов формирования управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса.

В третьей главе произведена разработка рекомендаций по совершенствованию процесса принятия решений на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе проведенного исследования.

Степень разработанности проблемы. В современных условиях развитие менеджмента и управление организацией сопровождается повышенным интересом к такому вопросу, как эффективность управленческих решений. Данная тема изучена в работах, написанных отечественными экономистами: Глущенко В.В., Игнатьевой А.В., Фатхутдиновым Р.А., Виханским О.С., Наумовым А.Н., Михайловой А.О. и другими.

Теоретико-методологическим основанием для исследования являются теоретические и методологические аспекты, которые были разработаны отечественными и зарубежными учеными в таких областях, как: экономика, менеджмент, управление организацией.

Информационно-эмпирическая базой и методами исследования являются следующие компоненты: нормативные материалы, официальная информация органов Федеральной службы государственной статистики Российской

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Федерации и по городу Екатеринбургу, аналитические данные, доступ к которым можно найти в отечественной справочной и научной литературе, научно-исследовательских учреждениях города Екатеринбурга, нормативно-справочные материалы, годовые отчеты и документы первичного учета организаций, а также авторские расчеты.

Преимущество в достижении поставленной в диссертации цели и решении задач было отдано методам и приёмам исследования: монографическому, сравнительному, аналитическому, абстрактно-логическому, статистическо-группировочному, графическому, расчетно-конструктивному.

Гипотеза исследования: Принятие управленческого решения является главной задачей и повседневной обязанностью менеджера любого уровня. Задача принятия управленческого решения состоит в отыскании оптимального для данных условий варианта действий для достижения поставленной цели. В малом и среднем бизнесе для эффективности оценки принятия решения необходимо использовать минимум 2 метода, один из которых должен быть статистическим (то есть, содержать расчеты (коэффициенты)).

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

- систематизированы основные методы управленческих решений, применительно к малому и среднему бизнесу;
- проведен анализ финансового состояния компании и использование методов при принятии управленческих решений и их влияние на эффективность и конкурентоспособность производств;
- разработана методика принятия управленческих решений на примере предприятия ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» г. Екатеринбург.

Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования полученных результатов при совершенствовании коммерческой деятельности организации, а также при планировании и разработке стратегии на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Объем и структура работы. Диссертационная работа включает в себя введение, три главы, состоящих из девяти параграфов, которые

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

последовательно раскрывают тему диссертации, заключение и список использованных источников (89 наименований), а также приложения.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

1.1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ЗНАЧЕНИЕ

Управленческое решение - это самостоятельный управленческий акт [61, с.178].

Фактически под решением понимается выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления [61, с.192].

Чтобы раскрыть понятия «решение» и «управленческое решение» дадим более полную характеристику каждому из определений.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) - субъект решения (менеджер), наделённый определёнными полномочиями и несущий ответственность за последствия принятого и реализованного управленческого решения.

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 поставленных целей. Объект управленческого решения — система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение [73].

По мнению Р.А.Фатхутдинова, управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления [61, с.124].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Так определяет управленческое решение В.С.Юкаева: «Это творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.» [72, с.171].

Схема управленческого решения представлена на рисунке 1.

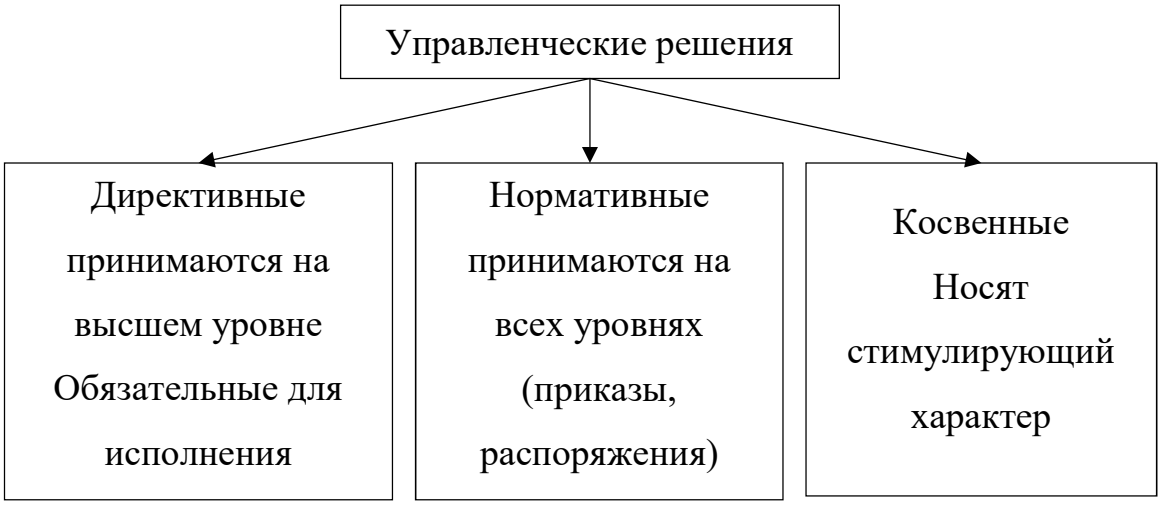

Рисунок 1 - Схема управленческого решения [72, с.174]

Таким образом, из проведенного анализа научной и учебной литературы по управленческим решениям можно дать следующее определение. Управленческое решение – это процесс, требующий высокой компетенции в управлении организацией и сфере функционирования организации, а также знание рынка. Данный процесс является очень ответственным поэтому требует гибкого и креативного подхода. Для повышения качества принимаемого решения желательно использовать несколько методов анализа. Также необходимо взвешивать все имеющиеся факторы, в том числе и коэффициент риска принимаемого решения.

Основными составляющими данного процесса являются:

– качество и количество информации;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– время;

– метод принятия данного решения.

Отметим, что малый и средний бизнес имеет свои особенности при принятии решений.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные (табл.1).

Таблица 1 - Группы методов принятия управленческих решений[1]

№	Методы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	Неформальные (эвристические)	Основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения. Это - совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера.	Принимаются оперативно	Высокий риск выбора ошибочных решений, поскольку интуиция может подвести менеджера.
2	Коллективные методы	заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Основным моментом в коллективной работе над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.	Большое количество нестандартных решений	Расхождение мнений. Требуется время для генерирования максимального количества идей
3	Количественные	В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации (с помощью ЭВМ).	Точность в принятии решения	Требуется большое количество времени для принятия решения

Более подробный анализ методов принятия управленческих решений представлен в следующей подглаве (1.2).

[1] Составлено автором по [48, 65]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вывод: на основании проведенного исследования и изученной литературы можно определить, что управленческое решение – это сложный процесс, в котором должны учитываться такие факторы, как экономические, социальные, политические, технические и юридические.

Лицо принимаемое решение должно обладать:

- полной информацией;
- опытом;
- ответственностью;
- методами контроля за реализацией решения.

Все перечисленные факторы влияют на качество принимаемого решения.

В процессе принятия должны учитываться:

- цель;
- временной период;
- уровень риска;
- возможность реализации принимаемого решения;
- алгоритм (должен быть гибким).

Отметим также, что каждая отрасль имеет свои особенности, как и размер самого предприятия.

1.2 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В большинстве малых и средних предприятий, как показывает исследование, руководители вынуждены применять ситуационный и антикризисный подход, так как чаще всего ограничено время и не хватает интеллектуального капитала для разработки стратегических системных решений, которые, как отмечалось в подглаве 1.1, должны быть комплексными.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Кроме того, бизнес-среда динамично меняется, что делает многие, на первый взгляд, хорошо продуманные стратегические решения недостаточно эффективными. В таких условиях при принятии текущих управленческих решений директор организации вынужден опираться в основном на свой накопленный за многие годы опыт и интуицию. Отметим, что важную роль играют также знания и опыт ключевых постоянных сотрудников компании.

Но в любом случае 99% оперативных решений в малом и среднем бизнесе принимаются менеджером (руководителем) в условиях очень высокой степени неопределенности. Данный фактор является особенностью данного типа предприятий.

Например, в строительной отрасли в подавляющем большинстве ситуаций очень сложно спрогнозировать влияние внедрения нового продукта и услуги в линию продаж на конечную прибыль за финансовый год. Все это, в первую очередь, связано со многими противоречивыми внешними и внутренними факторами развития российского малого и среднего бизнеса, а также непосредственно строительной отрасли.

На руководителя ложится ответственность за подбор метода, грамотную разработку алгоритма данного процесса, так именно это, прежде всего, влияет на качество.

Процесс принятия решений имеет определенную структуру. Рассмотрим дерево решений на рисунке 2.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

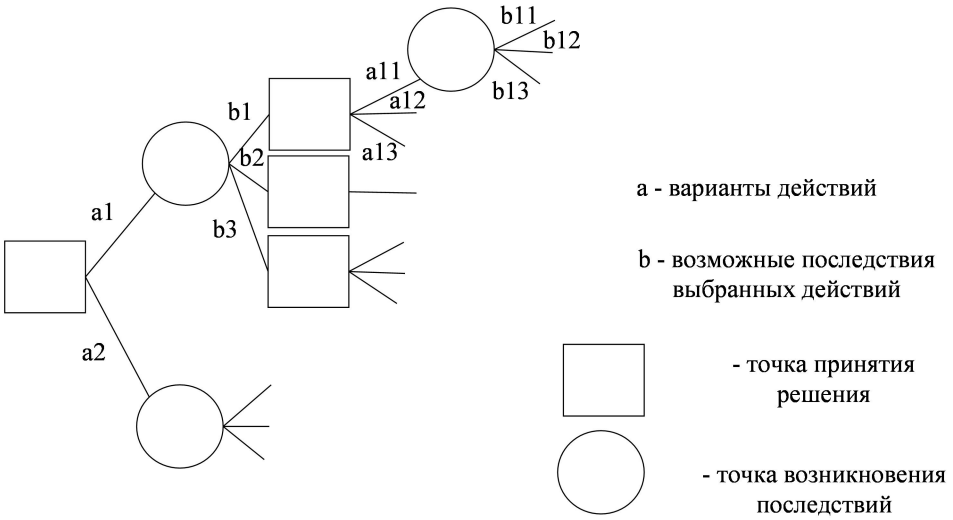

Рисунок 2 – Дерево решений [73]

Примеры и виды методов принятия управленческих решений рассмотренных видов представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Примеры и виды методов принятия решений [73]

№	Методы	Характеристика	Применим для малого и среднего бизнеса
1	Неформальные (эвристические)	Основными компонентами данного метода являются:	-
1.1	Мозгового штурма	Разновидность	Да
1.2	Метод цепных подстановок (МЦП)	Разновидность	Нет
1.3	Метод контрольных вопросов	Разновидность	Частично
2	Коллективные методы	Определяется кругом лиц-участников, обладающие: – компетентностью; – умением решать творческие задачи; – конструктивным мышлением; – коммуникабельностью.	
2.1	Дельфи	Разновидность	Да

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 2 - Примеры и виды методов принятия решений

2.2	Кольцевая система принятия решений – «кингисе»	Разновидность	Частично
2.3	Принцип Парето	Разновидность	Да
3	Количественные	Данный метод основывается на научно-практическом подходе и обработке большого количества информации	
3.1	Линейное моделирование	Разновидность	Да
3.2	Теория игр	Разновидность	Частично
3.3	Вероятностные и статистические модели	Разновидность	Да

Таким образом, каждый метод имеет виды и подвиды, и, как видно из таблицы 2, не все методы подходят для малого и среднего бизнеса.

Дадим общую характеристику некоторым методам, которые подходят для организаций малого и среднего бизнеса строительной отрасли.

Коллективные методы. Метод Дельфи – можно назвать многоуровневой процедурой анкетирования. Суть метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок.

Рассмотрим основные этапы метода Дельфи, представленные на рисунке 3.

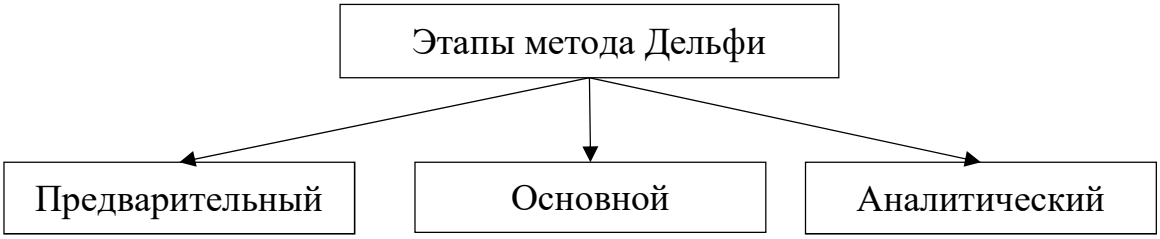

Рисунок 3– Этапы метода Дельфи [73]

Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение [73].

Можно было бы сказать, что данный метод «идеально подходит» для организаций малого и среднего бизнеса строительной отрасли, если бы не большие затраты по времени.

Закон Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели [73].

Рассмотрим закон Парето, который представлен схематично на рисунке 4. Минусом данного метода для организаций малого и среднего бизнеса строительной отрасли является то, что в данном виде бизнеса фактически отсутствуют эксперты. Чаще всего решение принимается одним лицом, а данный метод основан на коллективном принятии.

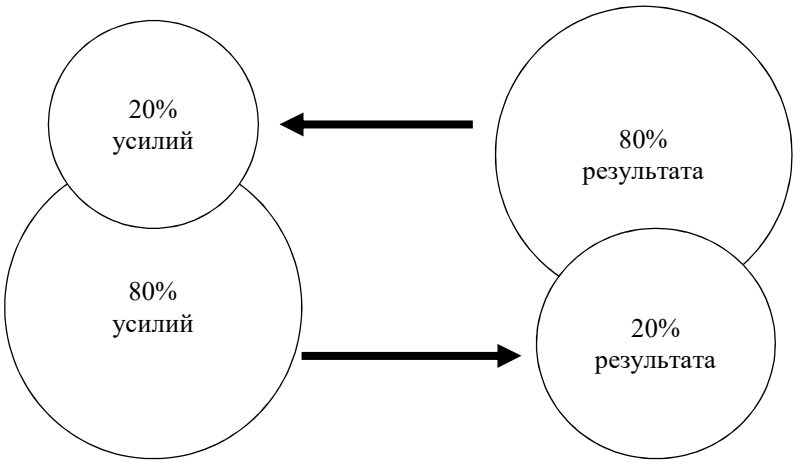

Рисунок 4 – Закон Парето [73]

Количественные методы принятия решений. В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, существуют:

- линейное моделирование, в котором используются линейные зависимости;
- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- вероятностные и статистические модели, реализованные в методах теории массового обслуживания;
- теория игр-моделирование таких ситуаций, при принятии решений в которых следует учитывать расхождение интересов различных подразделений;
- имитационные модели позволяют экспериментально реализовать решения, изменить исходные допущения и уточнить требования к ним [73].

Модели линейного программирования – это математическое представление проблем оптимизации с ограничениями. Эти модели имеют определенные общие характеристики. Знание этих характеристик позволяет распознавать проблемы, которые могут быть решены с использованием линейного программирования [73].

Кроме того, они также могут помочь при создании модели ЛП. Характеристики могут быть сгруппированы в две категории: компоненты и посылки. Четыре компонента обеспечивают структуру линейной модели программирования (табл.3).

Таблица 3 - Структура линейной модели программирования [23]

№	Компоненты	Характеристика
1	Цель	Задача модели ЛП (максимизация или минимизация)
2	Переменные решения	Величины входных или выходных параметров
3	Ограничения	Факторы, которые ограничивают возможные варианты решения
4	Параметры	Числовые константы

Это метод является одним из самых точных, но требует специальных знаний, компетенции. Применим для организаций малого и среднего бизнеса строительной отрасли.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1.3 МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОБЛАСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

При формировании управленческого решения огромную роль играют такие составляющие, как:

- наличие информации (ее полнота, достоверность, актуальность);
- сроки (определенное время);
- компетентность руководителя;
- коэффициент риска.

Информация должна быть полной и актуальной (не устаревшей) именно это позволит провести качественный анализ и принять эффективное решение.

Как отмечалось, решения для малого и среднего бизнеса чаще всего являются оперативными и требуют быстрой и слаженной работы. Стоит отметить, что наиболее точный анализ достигается именно с помощью математических и экономических методов. То есть, именно расчет позволяет взвесить эффективность принимаемого решения.

Отметим, что это могут быть как финансовые показатели, так и социальные (например, экономико-социальная эффективность). Для организаций малого и среднего бизнеса строительной отрасли необходимо также учитывать технические возможности компании, а в некоторых ситуациях и погодные условия, что является отличительной чертой для данной отрасли от других отраслей и сфер.

Срок, к которому необходимо принять решение, также играет огромную роль. Именно поэтому управленческие решения (УР) делятся на определенные виды (рис.5).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

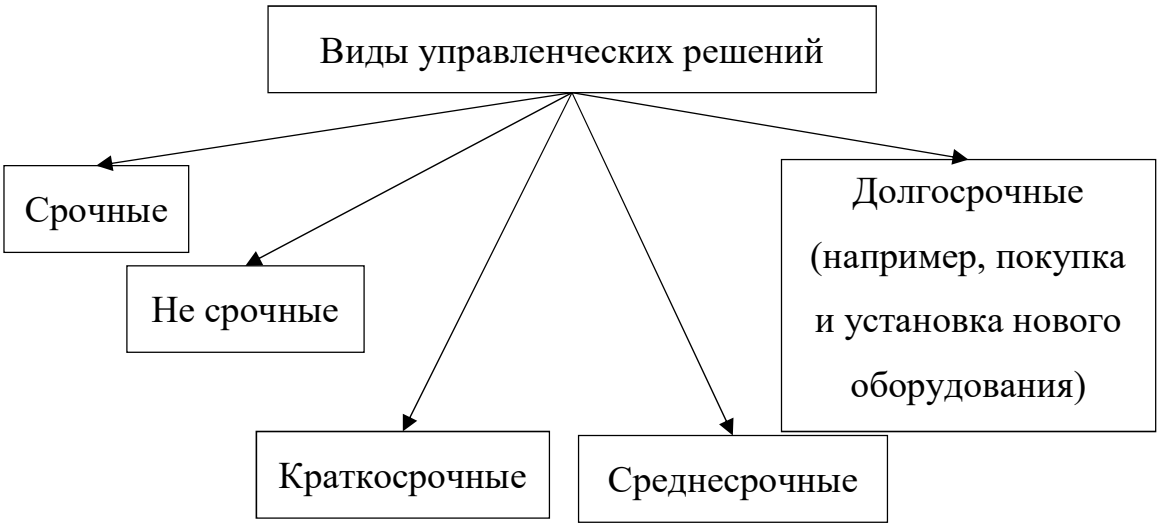

Рисунок 5 – Виды управленческих решений [72, с.73]

Компетентность руководителя – это основа качества принимаемого решения. Отметим, что, например, если в большой организации (бизнесе) есть специалисты (юристы, бухгалтера, экономисты, маркетологи и прочее), то средний бизнес и, тем более малый, не всегда могут позволить себе нанять таких специалистов. То есть, решение приходится принимать руководителю и ближайшим помощникам (заместителю директора, старшему менеджеру и т.п.). Все это накладывает высокую ответственность на руководство и требует хороших знаний той сферы бизнеса, к которой относится предприятие, а также основ экономики, финансового анализа, менеджмента, маркетинга и прочее [50, с.9].

Как показывает проведенное исследование – руководителю необходимо иметь строительное образование, чтобы быть компетентным в данных вопросах.

Руководитель также должен уметь оценивать риск принимаемых решений, то есть проводить анализ рисков.

Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей представлена на рисунке 6.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



Рисунок 6 - Схема управления рисками [61, с.204]

Методами получения информации являются:

- отчеты и финансовые документы организации;
- статистические данные по региону;
- опросы;
- результаты проверок;
- консультации специалистов;
- нормативные акты и прочее.

Процесс принятия решений состоит из этапов (рис. 7).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

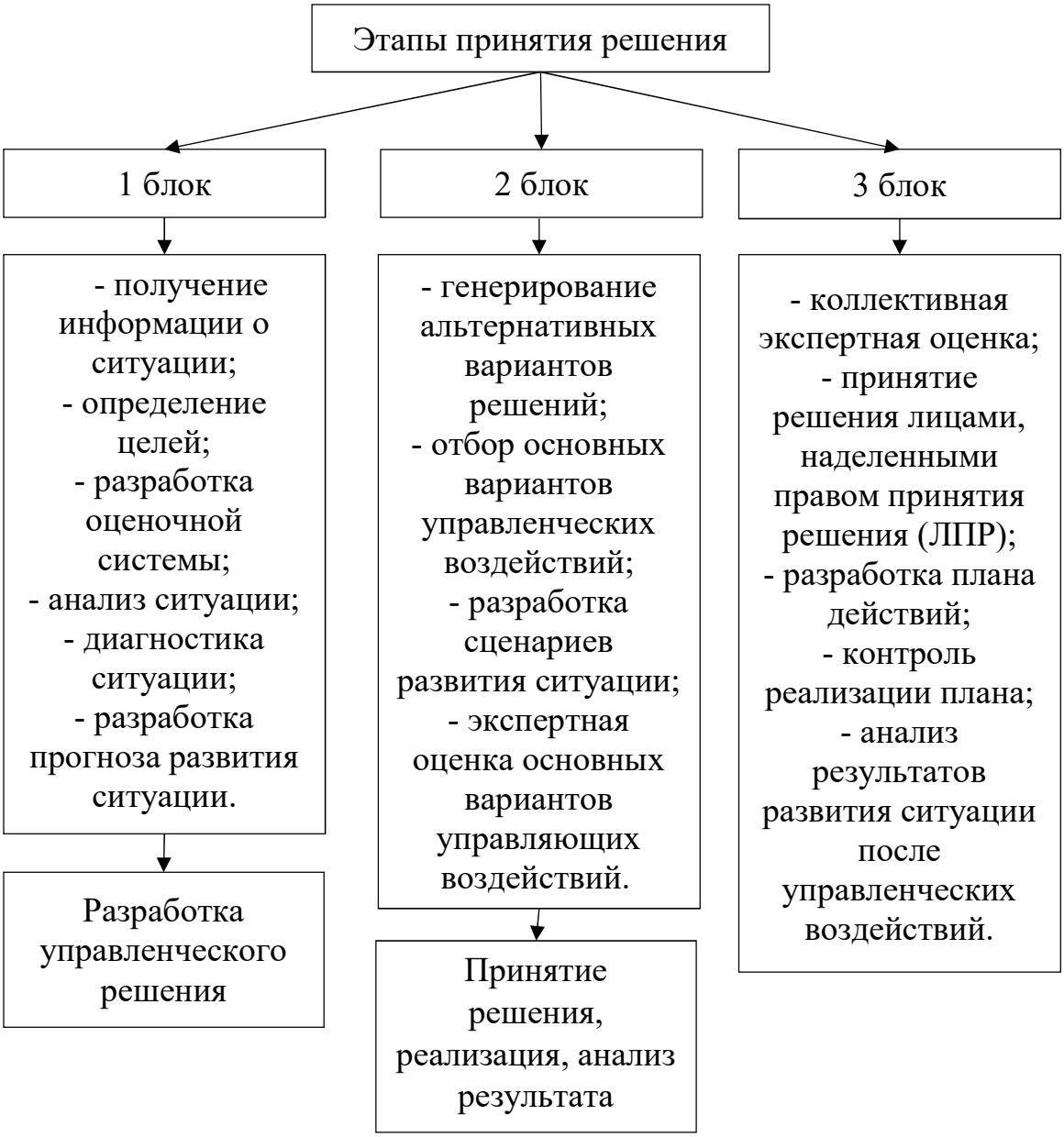

Рисунок 7 – Этапы принятия решений [72, с.219]

Вывод: управленческое решение – это сложный процесс, в основе которого лежит анализ, компетентность в данном вопросе и креативный подход. Существуют три основные группы, которые в свою очередь подразделяются на виды. Исходя из текущей ситуации и направления руководитель должен уметь подобрать такой метод для решения проблемы, чтобы оно соответствовало определенным критериям (наличие информации, временной диапазон, компетентность) и оказалось эффективным. Так как любое ошибочное решение – это, прежде всего, дополнительные издержки

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

организации, что для малого и среднего бизнеса очень рискованно, учитывая экономическую ситуацию в стране и конкуренцию на рынке. То есть, руководитель малого и среднего предприятия, как и ЛПР несет огромную ответственность за принимаемое решение и должен знать рынок и уметь объективно оценивать ситуацию на рынке. Таким образом, можно отметить, что управленческое решение носит координирующий характер.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ И МЕТОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Малый и средний бизнес является ключевым экономическим фактором, характеризующим обеспеченность рабочего населения трудовыми ресурсами и стабильным доходом в Екатеринбурге [75].

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 01.07.2019 года количество зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства в городе Екатеринбурге составило 120,4 тысячи единиц, в том числе:

- 70,6 тысячи единиц – малые предприятия и микропредприятия,
- 449 единиц – средние предприятия,
- 49,4 тысячи единиц – индивидуальные предприниматели [74].

Рассмотрим реестр субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области (табл.4).

Таблица 4 – Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области на 1 января 2020 года [74]

	Всего	Из них	
		Юридических лиц	Индивидуальных предпринимателей
Сумма среднесписочной численности работников	526 017	428 713	97 304
Микропредприятия	185 220	81 049	104 171
– сумма среднесписочной численности работников	255 931	189 990	65 941

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 4 – Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области на 1 января 2020 года

Малые предприятия	7 584	6 509	1 075
– сумма среднесписочной численности работников	208 711	177 989	30 722
Средние предприятия	590	578	12
– сумма среднесписочной численности работников	61 375	60 734	641

Отобразим полученные данные о субъектах малого и среднего предпринимательства Свердловской области на графическом рисунке 8.

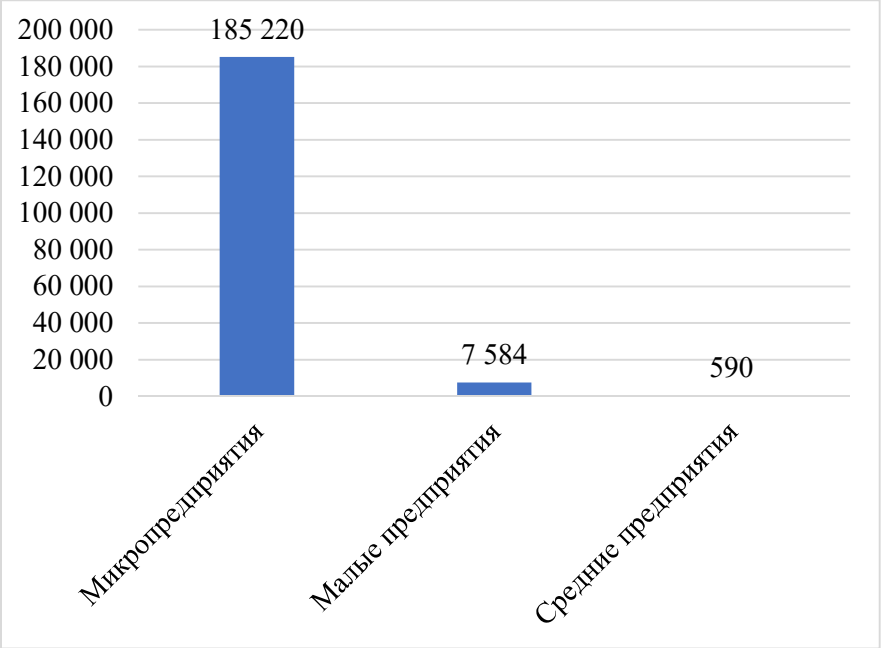

Рисунок 8 – Анализ субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области[2]

Представим графический анализ среднесписочной численности работников, задействованных на субъектах малого и среднего предпринимательства Свердловской области, на рисунке 9.

[2] Составлено автором по таблице 4

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

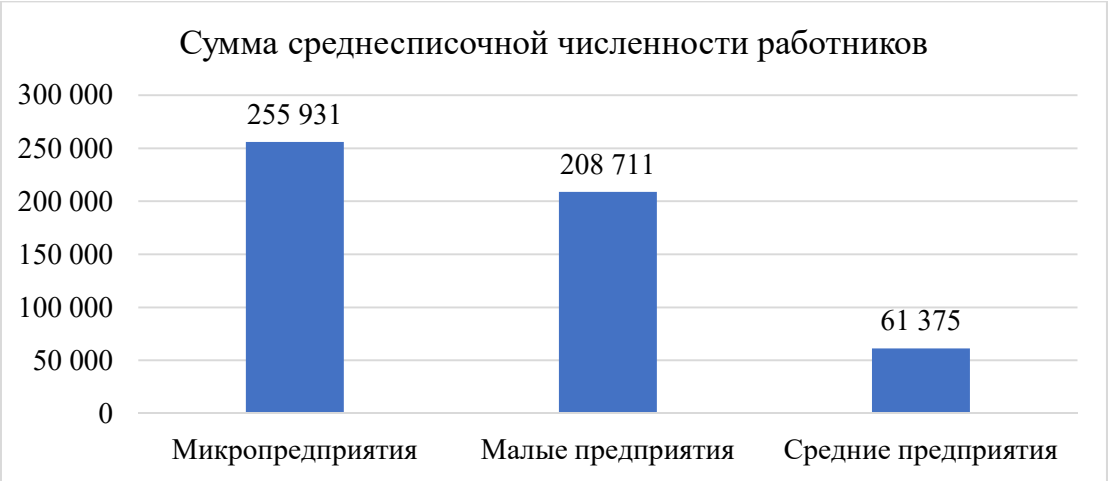

Рисунок 9 – Анализ среднесписочной численности работников[3]

Отметим также, что сложная экономическая ситуация из-за пандемии коронавируса повлияла на деятельность предпринимателей Уральского федерального округа (УФО) в 2020 году, 16 тыс. субъектов предпринимательства прекратили свою деятельность.

В России, по предварительным данным Национального рейтингового агентства, предприятия снизили оборот почти на 10%. Выход на прежний уровень ожидается не ранее 2022 года [85].

В связи с возникшим положением принимаются возможные меры по поддержке малого и среднего бизнеса путем безвозмездного финансирования, частичной отмены выплат налогов и отсрочки выплат по кредитованию.

Анализ конъюнктуры рынка строительства и оценка влияния конъюнктурообразующих факторов представлены в таблице 5.

[3] Составлено автором по таблице 4

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 5 - Оценка влияния конъюнктурообразующих факторов[4]

Факторы	Благоприятные возможности	Угрозы
Циклические		
Строительный сектор России не может выбраться из кризиса и преодолеть спад	Кризис - это толчок к развитию энергоэфективных и экологичных технологий строительства.	Существенное снижение объемов.
Нециклические		
Экономические	Растет средняя стоимость квадратного метра жилья: по сравнению с 2019 г. в 2020 г. произошло увеличение на 2,8%. Объем введенной площади за счет «ипотеки» по сравнению с 2019г. сократился на 5%. Реальные располагаемые денежные доходы населения в 2020г сократились по сравнению с 2019г. на 3,5%. Ставка рефинансирования на уровне 4,25%	Цены на материалы, детали и конструкции в 2020г. выросли на 5,0% Основные производственные фонды используются только на половину. Высокий процент износа машин и механизмов. Уменьшилось бюджетное финансирование. Увеличивается ставка по ЕСН заработной платы до 30%.
Политические	Политика уменьшения количества аварийного жилья, строительства жилья по государственным программам, то есть появляются новые объемы для строительства. Модернизация зданий социально культурного или административного назначения, следовательно, увеличиваются объемы для строительства.	Практически не работает закон о предоставлении свердловчанам бесплатных земельных участков, то есть уменьшение спроса на строительство. По государственным программам следует строить наиболее дешевое жилье среднего класса, то есть его цена должна быть минимальна. Новая нормативная база строительства, еще не полностью разработана и переход на нее требует определенных ресурсов.
Технологические	Эко-технологии значительно улучшают состояние окружающей среды и внушают доверие потребителям. Это хороший имидж и преимущество на строительном рынке. Новые технологии влекут за собой снижение издержек, так как в основном они являются более экономичными чем старые.	На рынке постоянно появляются новые технологии, которые следует тщательно отслеживать и внедрять для повышения конкурентоспособности. Не все технологии до конца проработаны, что несет риск убытков. Внедрение на производство новых технологий влечет затраты

[4] Составлено автором по [35,53]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 5 - Оценка влияния конъюнктурообразующих факторов

Социальные	Строительство социальных объектов всегда предстает в больших объемах со стабильным финансированием.	Государство инвестирует в социальные объекты, следовательно, наблюдается повышенный контроль за процессом строительства и расходованием средств. Нарушение принципа максимизации прибыли.

Строительный сектор России находится в кризисе и пытается преодолеть спад. По итогам первого полугодия 2020 года деловая активность в строительной сфере сократилась на 11,4%. Об этом свидетельствуют данные Росстата и Высшей школы экономики (ВШЭ). В 2020 году ввод жилья упал более чем на 15% почти в трех десятках российских регионов [90].

2.2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Для выявления основных проблем при принятии управленческих решений на предприятиях малого и среднего бизнеса города Екатеринбурга проведем анализ внешней и внутренней среды на примере строительной отрасли.

Рассмотрим анализ внешней среды на примере строительной отрасли города Екатеринбурга, представленный в таблице 6.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 6 - Анализ внешней среды на примере строительной отрасли в Свердловской области[5]

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
1	2	3	4
Политические факторы			
Законы и правовые акты	Сложно структурированное, малогибкое законодательство	Ужесточение контроля за деятельностью строительных организаций	Тщательный контроль качества проводимых строительных работ
Социальные факторы			
Квалифицированный персонал	Нехватка квалифицированных кадров как следствие многолетней моды на гуманитарные и экономические специальности. Для предоставления качественного сервиса нужны квалифицированные работники.	Поиск квалифицированных работников для повышения спроса на услуги и качественного обслуживания -> комфортное и приятное обслуживание клиентов. Возможность развития сервиса	Благодаря квалифицированным работникам организация будет иметь больше шансов удержать и заинтересовать клиентов качеством и комфортом в обслуживании.
Ужесточение требований потребителя к качеству продукции и уровню сервиса	Требования к высокому качеству по умеренным ценам	Разработка рекламы и иные способы продвижения своих услуг для привлечения новых клиентов	Проведение мероприятий, акции

[5] Составлено автором по [57, 74, 75]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 6 - Анализ внешней среды на примере строительной отрасли в Свердловской области

1	2	3	4
Экономические факторы			
Рост и насыщенность отраслевых рынков	Есть возможность снизить издержки на сырье и комплектующие за счет перехода на продукцию местных производителей	Снижение издержек	Развитие гибкой системы цен для клиентов
Уровень инфляции	Рост инфляции; перерастание умеренной инфляции в галопирующую и гиперинфляцию	Пагубное влияние на финансовую деятельность	Ведение правильной политики управления денежными средствами, прекращение инвестирования
Конкуренция на рынке (открытие современных строительных организаций)	При открытии современных строительных организаций в данной отрасли возрастет конкурентная борьба. Есть шанс, что новые организации повлияют на закрытие более старых.	У данной компании все еще есть шанс развиваться в связи с постоянными клиентам, стоит уделить внимание развитию и усовершенствованию сервиса.	Изменение ценовой политики Усовершенствование проектной деятельности

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рассмотрим анализ внутренней среды на примере строительного рынка Свердловской области, представленный в таблице 7.

Таблица 7 - SWOT-анализ строительного рынка Свердловской области[6]

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие месторождений полезных ископаемых для производства основных строительных материалов	Длительная процедура технологического присоединения к сетям электро-, тепло-, газоснабжения и водоотведения
Наличие развитой производственной базы предприятий промышленности строительных материалов, выпускающих весь спектр строительных материалов	Недостаточная загруженность производственных мощностей промышленности строительных материалов
Наличие крупных промышленных предприятий и строительных организаций, являющихся потенциальными заказчиками строительных материалов	Технологическое отставание российских предприятий машиностроительного комплекса, выпускающих технологическое оборудование для промышленности строительных материалов, от аналогичного производства в ведущих странах мира
Выгодное географическое расположение Свердловской области, наличие транспортной инфраструктуры и налаженных каналов сбыта продукции	Недостаточная обеспеченность специализированным вагонным парком и высокие железнодорожные тарифы
Наличие утвержденных документов территориального планирования и градостроительного зонирования муниципальных образований и сформированной нормативной базы в сфере градостроительной деятельности	Несоответствие современным технологическим требованиям документов территориального планирования и градостроительного зонирования муниципальных образований, отсутствие единой базы данных и мониторинга территорий муниципальных образований
Наличие единых технологических требований к цифровым документам территориального планирования	Длительные сроки подготовки документов
Возможность выработки унифицированной формы предоставления (обмена) пространственных данных в сфере градостроительной деятельности	Негативные последствия агломерационных процессов и неспособность управлять ими нормами законодательства Российской Федерации и законодательства Свердловской области в сфере

[6] Составлено автором по [57, 74, 75]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

	градостроительной деятельности

Продолжение таблицы 7 - SWOT-анализ строительного рынка Свердловской области

Наличие собственной градостроительной школы, высокий образовательный и научный потенциал специалистов образовательных учреждений	Недостаток квалифицированных кадров всех звеньев
Возможности	Угрозы
Обеспечение выпуска конкурентоспособных строительных материалов и ослабление зависимости от ввоза продукции из других регионов	Снижение уровня занятости населения в сельских территориях и сокращение спроса на жилищное строительство
Привлечение инвестиций, в том числе кредитов отечественных и иностранных коммерческих банков, частных инвесторов, использование лизинговых форм, аренды с правом выкупа и других финансовых инструментов	Снижение доступности кредитных ресурсов
Повышение эффективности капитальных вложений и снижение эксплуатационных расходов, снижение ресурсоемкости, энергетических, транспортных и трудовых затрат	Рост тарифов естественных монополий, естественная высокая энергоемкость производства
Рациональное использование природных ресурсов и вовлечение в производство техногенных отходов различных отраслей промышленности	Отсутствие законодательных мер по поддержке строительной отрасли
Организация высокотехнологичных и инновационных производств	Возможные негативные изменения нормативной правовой базы
Реализация крупных инфраструктурных проектов, предусматривающая значительные объемы жилищно-гражданского строительства	Изменение отраслевых планов развития естественных монополий
Своевременная (опережающая) актуализация градостроительной документации в виде перехода к цифровым	Снижение или отсутствие своевременного финансирования в средствах местных и областного бюджетов

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

моделям пространственных данных Свердловской области	

Окончание таблицы 7 - SWOT-анализ строительного рынка Свердловской области

Использование существующей учебной инфраструктуры для подготовки специалистов нового типа, возможность привлечения специалистов мирового уровня для подготовки кадров	Снижение численности квалифицированных кадров в строительной отрасли
Информационно-аналитическое управление развитием территории Свердловской области и обеспечение участников градостроительной деятельности информацией о возможностях (потенциале) территорий Свердловской области	Недооценка связи между уровнем образования специалистов и текущими результатами их деятельности, отсутствие системности в управлении градостроительной деятельностью

Вывод и предложения: Проанализировав возможности, можно сделать вывод, что выход на новые рынки по стране является залогом успешного функционирования предприятий в будущем, а также позволит строительным компаниям в максимально короткий срок реализовать возможности.

Рассмотрев слабые стороны, целесообразно отметить, что совершенствование технологий обучения персонала, его адаптация и улучшение условий труда для сотрудников позволит организации превратить данные пункты из слабых сторон в сильные. Угрозы также можно в какой-то мере преобразовать в возможности, к примеру, увеличение конкуренции – это хороший шанс совершенствовать качество услуг или же вводить инновации в производство.

Текущая стратегия заключается в завоевании большей доли на рынке, а также освоение нового вида предоставляемых услуг

Проведенное исследование также позволило определить основные проблемы малого и среднего бизнеса непосредственно в городе Екатеринбурге [83]:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- недостаточная ресурсная база (29,1 % из опрошенных);
- законодательная база не является опорой для малого и среднего бизнеса;
- отсутствует система проведения глубоко анализа деятельности малых предприятий;
- проблемы квалификации кадров;
- социальная защита предпринимательской деятельности не является актуальной в настоящее время.

Данный перечень, пожалуй, не является полным. Можно перечислить не мало вопросов и проблем, которые требуют скорейшего решения.

И, как нами уже было отмечено, откладывание данных вопросов, в первую очередь, наносит урон бюджету страны.

Согласно официальной статистике, в 2020 году в Свердловской области около 28% субъектов малого и среднего бизнеса не вернулось к работе после пандемии [83].

Для решения проблем, прежде всего, необходимо повышать конкурентоспособность бизнеса.

2.3 ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОБЛАСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

Для выявления наиболее распространенных методов по принятию управленческих решений среди субъектов малого и среднего бизнеса нами была разработана анкета, на основе которой проведено исследование в таких социальных сетях, как Вконтакте и Инстаграм.

Период времени: 01.12.2020 по 01.01.2021 г.

В опросе приняли участие более 100 руководителей малого и среднего бизнеса города Екатеринбурга.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рассмотрим полученные результаты и проведем анализ опроса в таблице в Приложении.

Исходя из результатов анкеты, следует, что большая часть участвовавших в опросе – это индивидуальные предприниматели*.

Основными методами, использующимися руководителями малого и среднего бизнеса для принятия управленческих решений в городе Екатеринбурге, являются:

- Модель линейного программирования;
- М. Портер;
- Модель управления запасами;
- Дерево решений.

Кроме того, опрошенными было отмечено, что в большинстве случаев показатель простоты использования является одним из главных при выборе метода для принятия управленческого решения. Вторым по важности следует показатель точности результата.

Представим графически результаты проведенного исследования на рисунке 10.

По результатам исследования, представленных на графическом рисунке 10, следует, что наиболее распространенными методами по принятию управленческих решений являются:

- метод Портера;
- модель линейного программирования;
- модель управления запасами;
- Дерево решений.

Главным фактором при выборе метода является простота использования.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

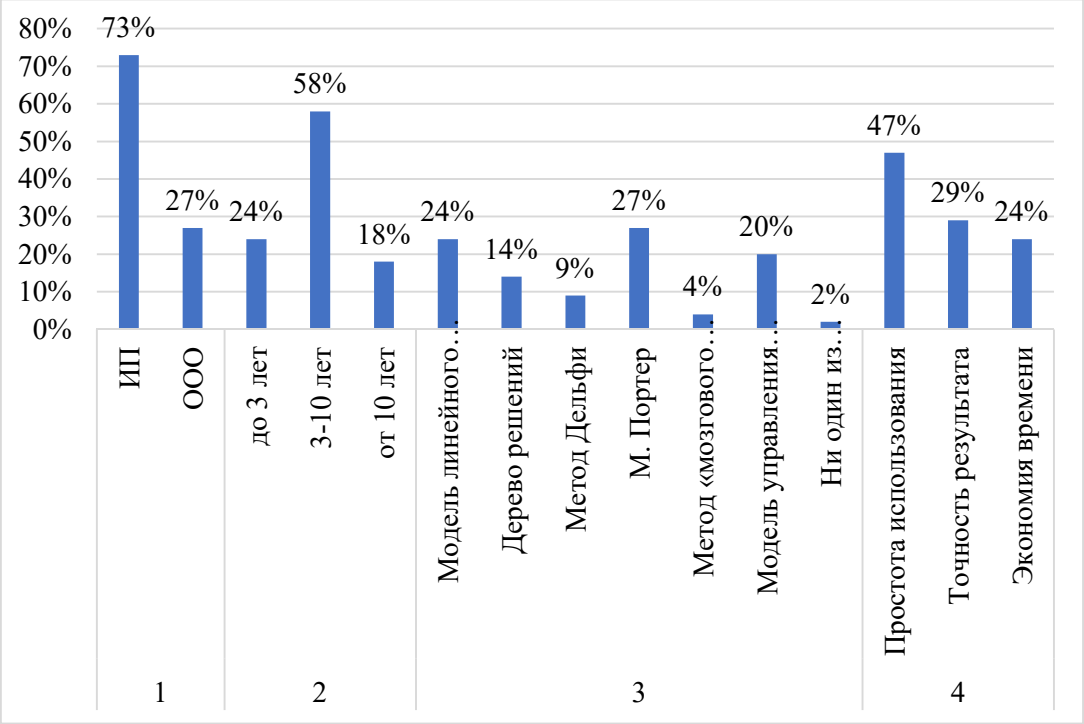

Рисунок 10 – Анализ результатов анкетирования[7]

Проведенный опрос также показал, что большинство (86%) руководителей при принятии решения используют всего один метод, что значительно снижает качество принимаемого решения.

Во-первых, в каждом из рассмотренных методов есть свои преимущества и это позволяет снизить риск при принятии решения.

Во-вторых, для разных методов необходимы различные виды анализа, что позволяет рассмотреть проблему более шире.

Как отмечалось выше, для решения проблем, прежде всего, необходимо повышать конкурентоспособность бизнеса. Одним из методов является привлечение клиентов.

Вывод: как показал проведенный анализ, малый и средний бизнес сегодня приходит в упадок. То есть, рост и развитие данного вида значительно снизился, как и снизился процент появления новых компаний. Сложившаяся экономическая ситуация как в России, так и во всем мире, добавила к уже имеющимся проблемам малого и среднего бизнеса (не обосновано высокая

[7] Составлено автором на основе таблицы [Приложение В]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

налоговая нагрузка на малый и средний бизнес в России, не совершенство законодательной базы – сложные юридические условия, отсутствие реальной помощи со стороны государственных органов и власти и прочее) новые проблемы.

Были рассмотрены и отмечены и другие особенности малого и среднего бизнеса. Кроме уже обозначенных особенностей, можно отметить и так называемый «критический эпизод», который в сфере услуг, в отличие от товарного рынка, имеет очень большое значение.

Также необходимо отметить, что большинство руководителей малого и среднего бизнеса не создают «собственной системы» принятия управленческого решения, то есть при принятии решения используют лишь один метод, что значительно снижает качество и повышает риск, учитывая, что большинство выбирает не математические (статистические) методы оценки.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИЦ «ЭКСПЕРТПРОЕКТ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

3.1. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «ИЦ «ЭКСПЕРТПРОЕКТ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

Ведущим направлением деятельности компании ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» город Екатеринбург является проведение научно-исследовательских, изыскательских, проектных и производственных работ, направленных на сохранение объектов культурного наследия [77].

Рассмотрим характеристику ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», представленную в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [77]

№	Показатели	Характеристика
1	Полное название	Общество с ограниченной ответственностью «Инженерный Центр ЭкспертПроект»
2	Сокращённое название	ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»
3	Адрес фактический	г. Екатеринбург, ул. Московская д. 68
4	Адрес юридический	г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3
5	Директор	Караваев Игорь Валерьевич
6	Основные документы	Устав, лицензия
7	Контакты	+7 (343) 328-45-06
8	Официальный сайт	expert-proect@list.ru

Одно из основных направлений деятельности это строительные и отделочные работы с использованием материалов собственной разработки.

Миссия организации прописана в Уставе общества и обозначена, как «Мы заботимся о сохранении памятников культурного наследия и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

долговечности объектов нового строительства, основываясь на инновациях в области строительного материаловедения и опыте применения материалов».

Компания имеет свой логотип, что выделяет ее среди конкурентов и позволяет быть «узнаваемой». Логотип ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Логотип ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [77]

Структура управления ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» включает следующие отделы:

– финансовый отдел;
– отдел продаж;
– производственный отдел;
– проектный отдел;
– отдел технического контроля;
– отдел НИОКР [77].

Общая численность работников составляет более 70 человек.

Организационная структура управления предприятия является линейно-функциональной (рис.12).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

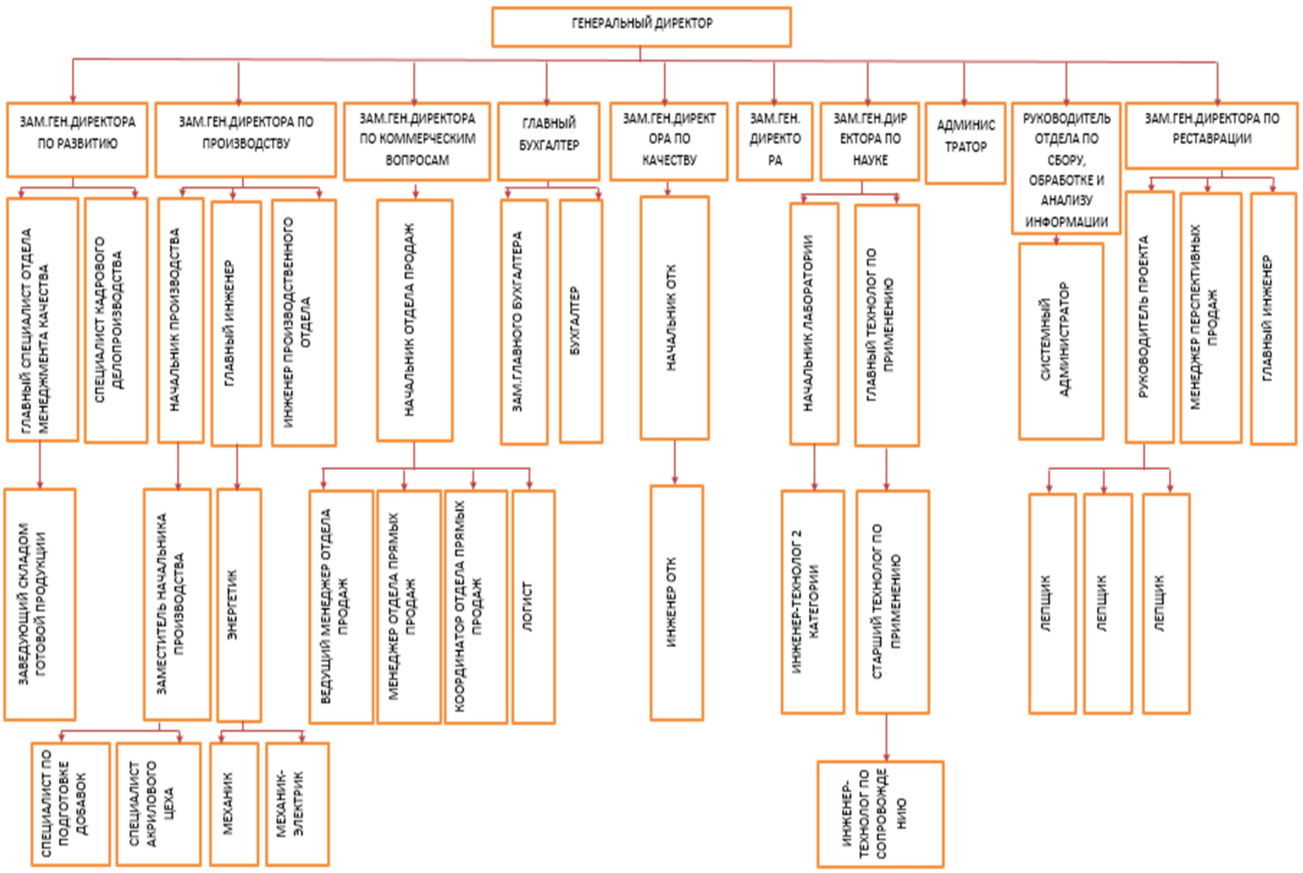

Рисунок 12 – Организационная структура ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [77]

Плюсы:

- освобождение линейного менеджера от анализа проблем, в которых он не является специалистом;
- возможность привлечения специалистов и консультантов к решению специальных проблем;
- более глубокая подготовка управленческих решений, планов.

Минусы:

- нет чёткой ответственности, поскольку готовящий управленческое решение ответственности за него не несёт и в реализации его не участвует;
- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями организации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Клиентами ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» являются как физические лица, так и юридические лица различных форм собственности. Главными отраслями-потребителями являются строительство и ремонтные работы.

В качестве примеров работ по комплексной реализации строительства, выполненных сотрудниками организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» можно выделить следующие:

- капитальный ремонт зданий;
- возведение пристроев;
- надстройка дополнительных этажей и так далее [77].

Персонал при приеме на работу проходит собеседование, а также, при устройстве на работу, испытательный срок (3 месяца).

Правила внутреннего трудового распорядка регулируют трудовой распорядок в ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» и определяют порядок приёма и увольнения работников, график работы.

Проведем анализ продуктового портфеля в ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по матрице BCG в таблице 10.

Таблица 10 - Бостонская матрица [57]

1.Рост ассортимента услуг 2.Стабильный спрос на услуги 3.Развитие производства 4.Инновации	1.Ограниченный срок хранения товаров 2.Изменение технологий на рынке услуг 3.Внеплановые проверки
1.Наличие системы скидок 2.Сотрудничество с поставщиками 3.Производство	1.Повышение цен на материалы, сырье 2.Рост цен на электроэнергию 3.Рост цен на доставку товара

Предложения:

- заключать более длительные сделки с поставщиками (это поможет закупать сырье без дальнейших повышений цен)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- стимулировать персонал (рост инноваций, более качественная работа).

Для выявления сильных сторон организации рассмотрим несколько факторов конкурентоспособности и сравним ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» с основными конкурентами внутри отрасли по выполнению строительных работ - ЛаДом и ИНТЕР/ТЭК.

Подобная оценка субъективна и проведена на основе информации о конкуренте, имеющейся в открытом доступе. Было проведено сравнение со всеми данными о компании ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», собранными при написании выпускной квалификационной работы.

Результаты анализа факторов конкурентоспособности представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ факторов конкурентоспособности[8]*

Параметры	ООО «ИЦ «ЭкспертПроект	ЛаДом	ИНТЕР/ТЭК	Коэффициент весомости**	Совокупная оценка
Вид деятельности – строительные работы	5	4	4	0,23	4,3
Ассортимент	4	3	3	0,19	3,3
Качество проводимых работ	5	5	5	0,15	5
Дизайн	4	4	4	0,17	4
Техническое обслуживание, сервис	5	4	4	0,14	4,3
Цена	5	4	5	0,12	4,7
Система скидок	4	3	3	0,19	3,3
Условия платежей	5	4	4	0,23	4,3
Продвижение	5	5	5	0,15	5
Реклама	5	4	4	0,14	4,3
Управление торговой маркой	5	4	5	0,12	4,7

[8] Составлено автором на основе документов ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

*Оценка проводилась по 5-тибальной шкале

**Коэффициент весомости расчёт от 0 до 1

Первым шагом повышения конкурентоспособности является анализ внутренней среды предприятия, а также определение внутренних сил и возможностей компании, которые формируют основу для составления грамотной конкурентной стратегии предприятия.

В сфере строительства существуют свои показатели качества. В числе ключевых показателей, которые следует внедрять и развивать в ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» для повышения конкурентной позиции использованы:

– компетентность и профессионализм персонала;

– надежность организации, то есть уверенность клиента;

– отзывчивое и клиент ориентированное поведение персонала, работающего непосредственно с заказчиками.

Следующим этапом анализа является изучение относительных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности на основе отчета о прибыли и убытках ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» (табл. 12).

Таблица 12 - Отчет о прибыли и убытках, тыс.руб. [9]

Показатель	Код	2017	2018	2019	2020
Выручка	2110	190 806,00	183 748,00	196 743,00	189 519,00
Себестоимость продаж	2120	177 981,00	124 064,00	134 766,00	129 130,00
Валовая прибыль (убыток)	2100	12 825,00	59 684,00	61 977,00	60 389,00
Коммерческие расходы	2210	-	25 021,00	32 210,00	31 078,00
Управленческие расходы	2220		30 015,00	25 760,00	24 981,00
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 825,00	4 848,00	5 430,00	4 330,00
Прочие доходы	2340	7 460,00	1 856,00	2 432,00	2 009,00
Прочие расходы	2350	11 686,00	5 086,00	6 540,00	5 262,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 599,00	1 618,00	1 322,00	1 077,00
Текущий налог на прибыль	2410	2 206,00	266,00	304,00	226,00

[9] Составлено автором на основе документов ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Чистая прибыль (убыток)	2400	6 393,00	1 352,00	1 018,00	851,00

Рассчитаем выручку ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по формуле (1):

$$В = С + ВП , \qquad (1)$$

где С - себестоимость продаж;

ВП - валовая прибыль (убыток).

$В_{2017}$ = 190 806 + 12 825 = 203 631 тыс.руб.

$В_{2018}$ = 124 064 + 59 684 = 183 748 тыс.руб.

$В_{2019}$ = 134 766 + 61 977 = 196 743 тыс.руб.

$В_{2020}$ = 129 130 + 60 389 = 189 519 тыс.руб.

Согласно представленным данным в таблице 12 2018 году наблюдалось уменьшение выручки, а в 2019 году самый большой объем выручки за период 2017 - 2019 гг. Увеличение выручки в 2019 году связано с попыткой компании выйти на рынок розничных магазинов со своей продукцией, что принесло дополнительный объем поступивших денежных средств. Однако в 2020 году наблюдается уменьшение всех показателей по сравнению с 2019 годом. Так как сложившаяся ситуация в стране, связанная с пандемией и последовавшим кризисом, повлияла на все сферы экономики и привела к банкротству малый и средний бизнес.

Заслуживает внимания уменьшение показателя чистой прибыли в период 2018-2020 год в сравнении с 2017 годом. Причиной такого изменения могло послужить снижение числа государственных заказов, ранее стабильно поступавших в фирму.

На текущий момент существует значительное количество конкурентов. Увеличение цен на сырье способствует росту и себестоимости проводимых работ в том числе.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рассмотрим изменения финансовых показателей (2017 – 2020 гг.), представленные на рисунке 13.

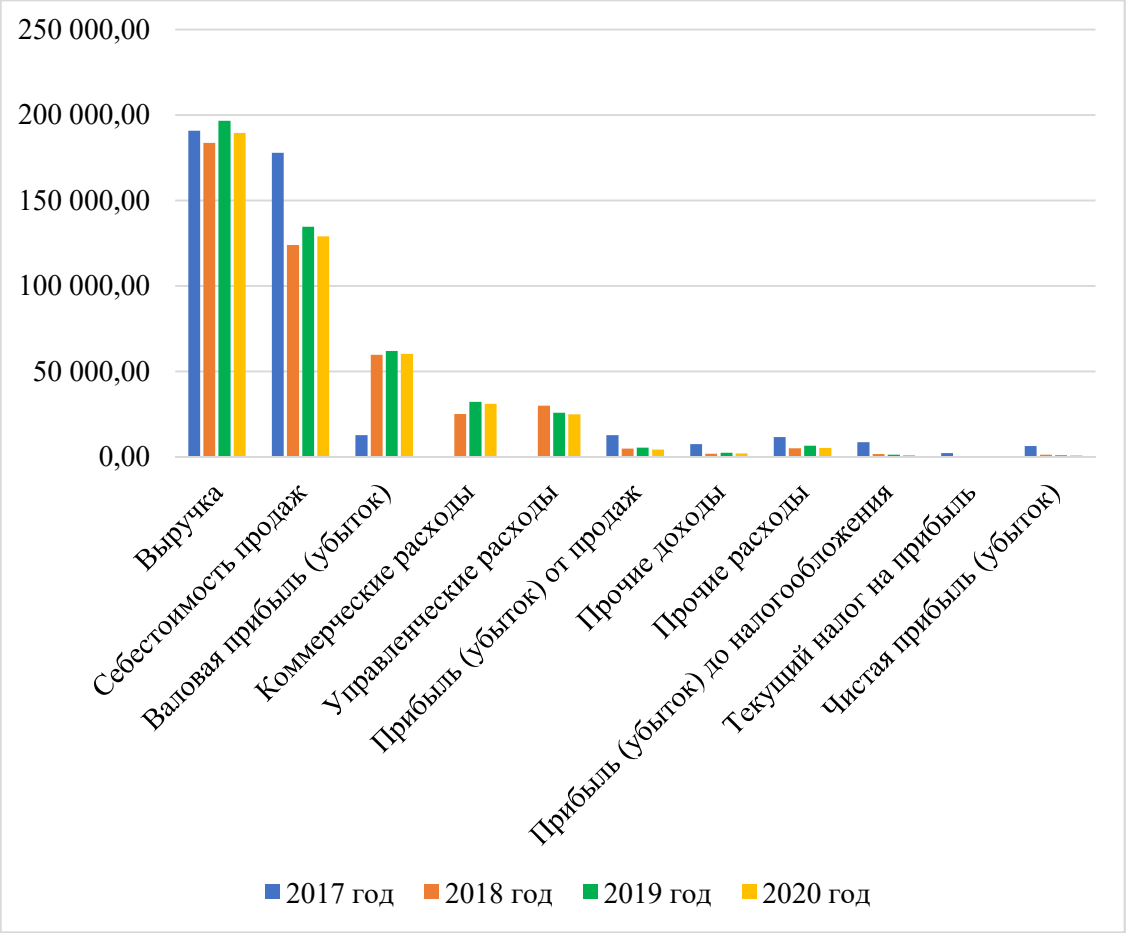

Рисунок 13 – Изменения финансовых показателей (2017 – 2020 гг.)

*Составлено автором на основе таблицы 12

Проведем анализ общей рентабельности.

$$R = {}^{\text{П}}/_{\text{В}} * 100\% \ , \qquad (2)$$

где R — рентабельность,

П — Прибыль до налогообложения,

В — Выручка от реализации.

Рентабельность выражают в процентах, поэтому результат деления умножается на 100.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

$$R_{2017} = 8\,599{,}00/190\,806{,}00 * 100\% = 4{,}5\ \%$$

$$R_{2018} = 1\,618{,}00/183\,748{,}00 * 100\% = 0{,}9\ \%$$

$$R_{2019} = 1\,322{,}00/196\,743{,}00 * 100\% = 0{,}7\ \%$$

$$R_{2020} = 1\,077{,}00/189\,519{,}00 * 100\% = 0{,}6\ \%$$

Проведем анализ рентабельности от продажи. Показатель рентабельности продаж характеризует главный аспект работы компании - реализацию основной продукции.

$$R = \text{Прибыль от продажи} / \text{Выручка} * 100\%, \qquad (3)$$

$$\text{стр.2100/стр.2110} * 100\%$$

$$R_{2017} = 12\,825{,}00/190\,806{,}00 * 100\% = 6{,}7$$

$$R_{2018} = 59\,684{,}00/183\,748{,}00 * 100\% = 3{,}24$$

$$R_{2019} = 61\,977{,}00/196\,743{,}00 * 100\% = 3{,}15$$

$$R_{2020} = 60\,389{,}00/189\,519{,}00 * 100\% = 3{,}19$$

$$\text{Изменения} = 3{,}19 - 3{,}24 = -0{,}05$$

Изменения за последние 2 года не значительны – это может быть связано с темпом роста инфляции, а 2020 году с карантином. Это показывает стабильность продаж в организации. Таким образом, необходимы мероприятия, которые бы повлияли на рост данного коэффициента.

Проведем анализ рентабельности затрат. Данный коэффициент показывает сколько предприятие (организация) получает прибыли с каждой единицы затрат (каждого рубля). Этот показатель можно рассчитывать по предприятию и по отдельным подразделениям или видам продукции.

$$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Полная себестоимость проданных товаров}} * 100\% \qquad (4)$$

$$R_{2017} = 8\,599{,}00/0 * 100\ \% = 0$$

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

$$R_{2018} = 1\,618{,}00 / 25\,021{,}00 * 100\,\% = 6{,}47\,\%$$

$$R_{2019} = 1\,322{,}00 / 32\,210{,}00 * 100\,\% = 4{,}1\,\%$$

$$R_{2020} = 1\,077{,}00 / 31\,078{,}00 * 100\,\% = 3{,}47\,\%$$

$$3{,}47 - 6{,}47 = 3\,\%$$

В целом коэффициент 3,47 % показывает, что предприятие низкорентабельно. За последние 2 года рентабельность снизилась почти в 2 раза.

Рассмотрим рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли (маржа прибыли после уплаты налогов).

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\% \qquad (5)$$

стр.2400/стр.2110 * 100%

$$R_{2017} = 6\,393{,}00 / 190\,806{,}00 * 100\,\% = 3{,}35\,\%$$

$$R_{2018} = 1\,352{,}00 / 183\,748{,}00 * 100\,\% = 0{,}74\,\%$$

$$R_{2019} = 1\,018{,}00 / 196\,743{,}00 * 100\,\% = 0{,}52\,\%$$

$$R_{2020} = 851{,}00 / 189\,519{,}00 * 100\,\% = 0{,}45\,\%$$

Полученные результаты по анализу представим в виде графика (рис.14).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

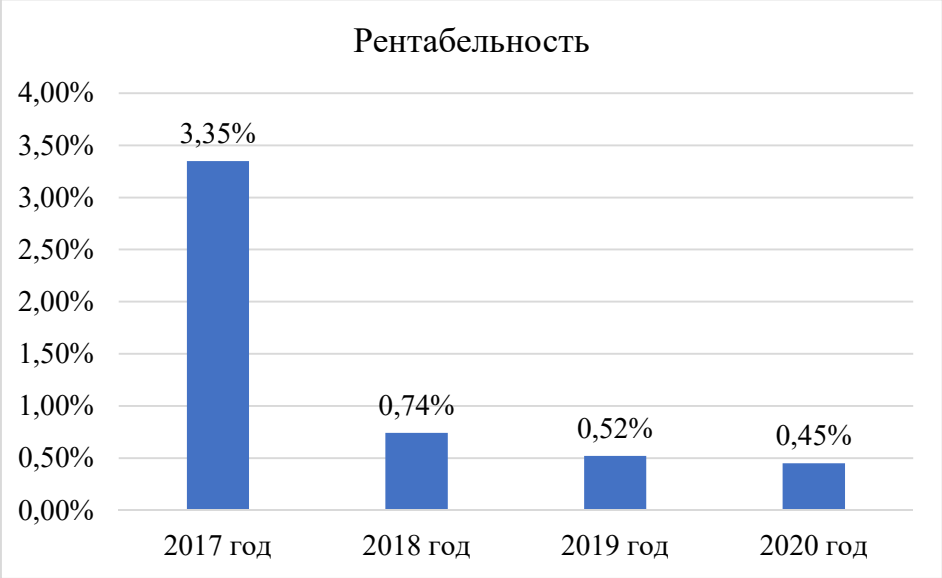

Рисунок 14 – Графический анализ рентабельности[10]

Вывод: коэффициент рентабельности является показателем эффективности деятельности организации, налаженности ее бизнеса (рациональные затраты, правильно организованная торговля, выгодные договора с поставщиками и прочее). Показатели рентабельности данного предприятия снижаются с базисного по отчетный период. Можно сделать вывод, что предприятие нерационально распоряжается средствами и прикладывает недостаточно усилий для их заработка. Кроме того, причина низкой рентабельности кроется в повышении затрат на производство и реализацию продукции. Необходимо проверить, насколько приемлемы цены поставщиков, с которыми отдел снабжения заключил договоры.

Проведение горизонтального анализа выявило значительное уменьшение заемных средств и отложенных налоговых обязательств. Это говорит нам о том, что предприятие снижает зависимость от кредиторов по краткосрочным и долгосрочным долгам.

Следующий этап – вертикальный анализ финансовой отчетности. Вертикальный анализ также называют структурным анализом, поскольку он

[10] Составлено автором на основе проведенного анализа

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

позволяет увидеть изменения статей и структуру конечных данных бухгалтерского баланса.

По причине немногочисленности данных, проведенный вертикальный анализ сложно назвать показательным. Но по данным Приложения Б видно, что оборотные средства составляют более 70% активов компании, рост данного показателя произошел из-за изменения запасов в 2019 году и изменения дебиторской задолженности. Основные средства составляют более 20% баланса и их объем уменьшился в отчетном периоде.

В пассиве баланса можно наблюдать, что соотношение кредиторской задолженности к величине краткосрочных обязательств составляет 1 к 3. Долгосрочные обязательства уменьшились, но их изменения нельзя назвать значительными. Краткосрочные обязательства выросли и теперь в процентном соотношении составляют около половины пассива баланса. Наличие такого значительного объема краткосрочных обязательств на конец отчетного периода может свидетельствовать об имеющихся задолженностях компании перед поставщиками или перед своими сотрудниками по обязательным выплатам, которые еще не были погашены и учтены.

Проведем анализ внешней среды по модели 5 сил по Портеру (рис.15).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

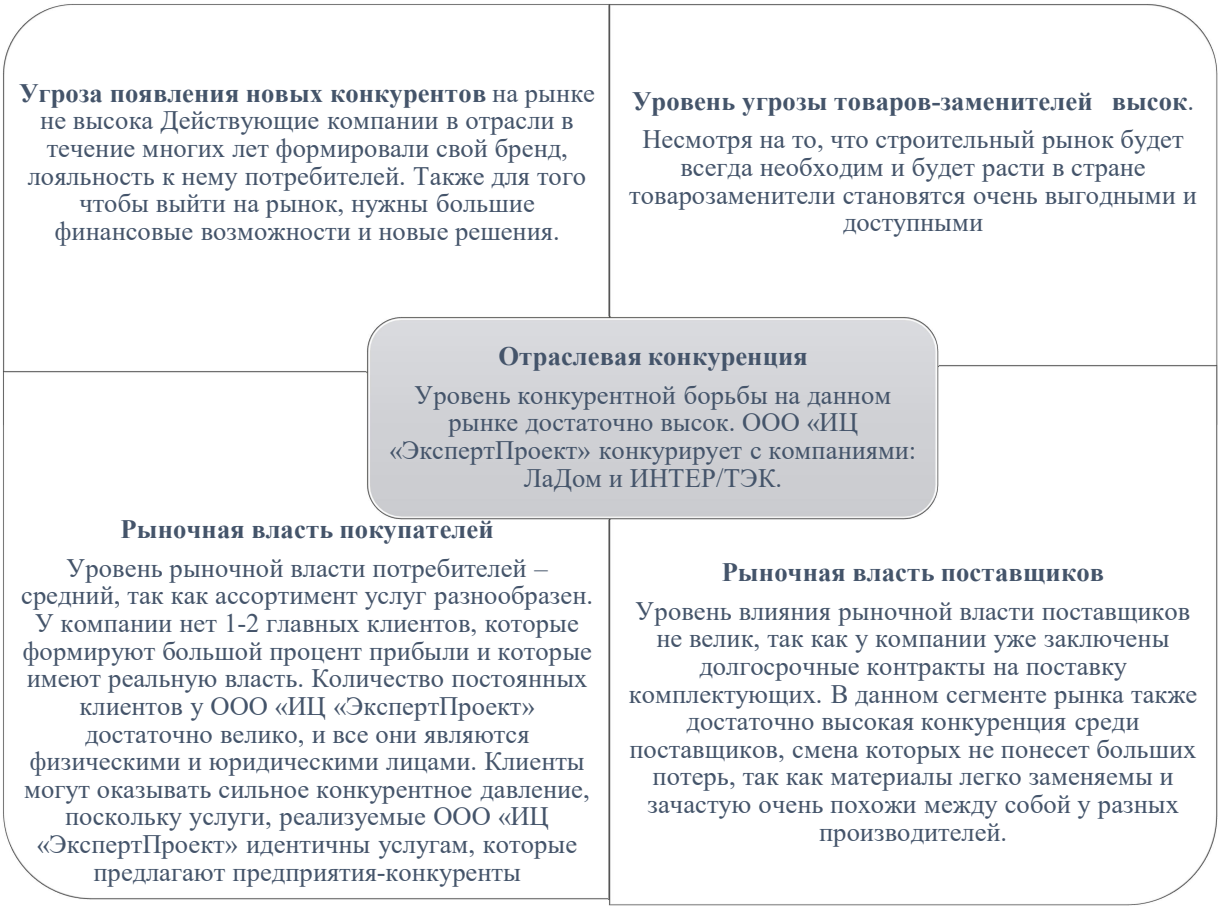

Рисунок 15 - Анализ СНО по модели Майкла Портера в ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»[11]

Следующим этапом будет являться оценка уровня конкуренции в отрасли.

Среди основных конкурентов компании можно выделить ЛаДом – компания осуществляет проектирование жилых, общественных зданий и промышленных объектов, перепланировку, капитальный ремонт и реконструкцию существующих помещений, а также благоустройство территории [86].

Также к числу компаний-конкурентов можно отнести ИНТЕР/ТЭК. В специализацию компании входят испытания строительных конструкций, строительных материалов и смесей, инженерно-технические обследования зданий и сооружений. ИНТЕР/ТЭК выполняет преимущественно проектные

[11] Составлено автором по [52, 57, 81]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

работы в части объектов культурного наследия, не осуществляя непосредственно строительные работы [87].

По результатам проведения оценки входа новых игроков на рынок можно отметить, что уровень угрозы появления игроков на рынке - средний. На это влияет множество факторов:

- проводимая государством политика импортозамещения оказала положительное влияние на этот фактор,

- высокие требования на получение лицензии для выполнения данного вида работ и большое количество согласований для применения конкретных строительных материалов в строительстве.

На четвертом этапе проводится исследование лояльности потребителей.

На основании проведенного исследования можно сделать о среднем уровне воздействия потребителей. Это связано преимущественно с тем, что функции заказчика ремонтных работ в Екатеринбурге выполняет Екатеринбургское государственное казенное учреждение «Управление капитального строительства города Екатеринбурга», государственный орган, осуществляющий функции муниципального и технического заказчика при строительстве, реконструкции или капитальном ремонте бюджетных объектов.

Завершающим этапом анализа является оценка влияния поставщиков, По результатам анализа было выявлено, что на влияние поставщиков на компанию – среднее, ближе к низкому. Поскольку российский бизнес находится под влиянием санкций и проведением государством политики импорт замещения, многие фирмы вынуждено прекратили деловые отношения с иностранными поставщиками и искали поставщиков среди отечественных компаний. В чем-то компании выгоду, а в чем-то потеряли.

Проведенный анализ пятифакторной модели по М. Портеру позволил сделать вывод о том, что влияние всех пяти сил на конкурентоспособность предпрития сравнительно одинаково. Компании ООО «ИЦ ЭкспертПроект» важно не только сохранить текущую конкурентную позицию, но также

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

разработать мероприятия для улучшения этой позиции для получения дополнительных преимуществ.

Исходя из полученных данных в ходе анализа внутренней среды предприятия, отрицательной тенденции финансовых показателей, а также оперируя результатами анализа 5 конкурентных сил по М. Портеру, следует рассмотреть стратегические альтернативы в части обеспечения конкурентоспособности и выбрать из них наиболее подходящую. Следуя рационально выбранной стратегии, компания может оставаться востребованной для потребителя и использовать свои конкурентные преимущества.

3.2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИЦ «ЭКСПЕРТПРОЕКТ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

Механизм обеспечения конкурентоспособности ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» представлен на рисунке 16.

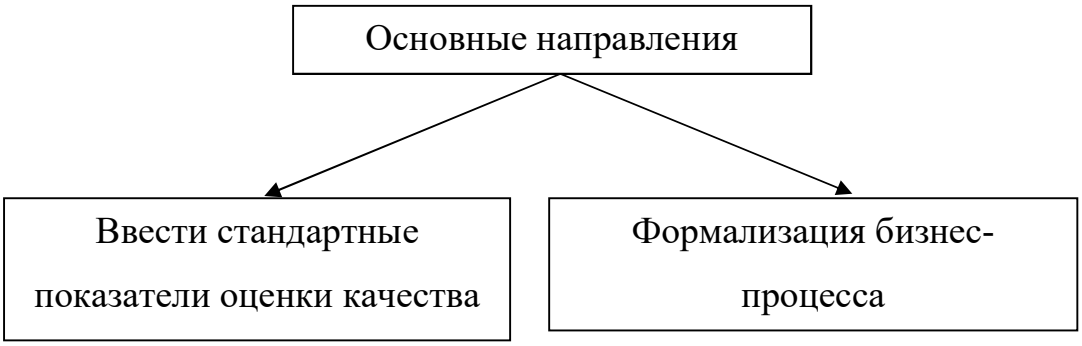

Рисунок 16 - Механизм обеспечения конкурентоспособности ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [55, с.471]

Исходя из рисунка 16, предлагается отслеживать критические эпизоды. Для решения данной проблемы предлагается:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Мероприятие 1. Рекомендуется формализовать весь бизнес-процесс работ:

- определить ответственных и определить область деятельности, за которую сотрудник несет ответственность;
- определить время на выполнение обязанностей (установить временные рамки).

Формализацию бизнес-процессов можно провести путём автоматизации. Формализация бизнес-процессов не предполагает обязательного использования компьютерных программ и аппаратного обеспечения. Она может быть проведена и вручную. Наиболее простой путь – это написание регламентов для каждого сотрудника. Благодаря формализации удаётся успешно решить часть задач, таких как, например, понимание каждым сотрудником его роли.

Однако стоит отметить, что формализация бизнес-процессов «на бумаге» практически не позволяет вести контроль над соблюдением регламента: выполняют ли его сотрудники или находят «обходные пути», договариваясь друг с другом. Влияние человеческого фактора и пространство для злоупотреблений персонала остаются очень большими.

В случае формализации бизнес-процессов с помощью систем программного обеспечения, появляются дополнительные значимые возможности:

- Проводить контроль каждой задачи от начала и до конца, возможность видеть полный список задач;
- Отсутствует вероятность потери: задача поступающая на вход, так или иначе, доходит до выхода;
- Можно отслеживать все действия по каждой задаче, с возможностью чёткого определения тех, кто совершает каждое действие;
- Возможность детального сбора статистики.

Возможность сбора статистики особенно значима, поскольку она помогает, в том числе:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- Узнать, эффективно работающих специалистов и тех, кто работает менее эффективно.
- Увидеть реальный объём всей работы, которую выполнил каждый работник. Помогает определить тех, кто только делает вид, что чем-то занят;
- Избавиться от риска самых разнообразных злоупотреблений персонала.

Формализовать бизнес-процессы очень важно для любого предприятия. Благодаря формализации можно избавиться или по крайней мере существенно снизить хаотичность в работе компании, уменьшить различные потери и затраты, повысить КПД и эффективность сотрудников и бизнеса в целом.

В таблице 13 предлагается ещё ряд мероприятий для обеспечения организации конкурентного преимущества. Усиление конкурентной позиции отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности компании, а также приведут к увеличению показателей доходности на вложенный капитал.

Таблица 13 - Возможные мероприятия для обеспечения конкурентоспособности предприятия ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»[12]

Мероприятия	Характеристики
Повышение затрат на рекламную деятельность	– дизайн вывески организации перед входом; – наличие информативных вывесок в организации, в том числе рекламно-информационных баннеров; – спецодежда персонала; – размещение рекламы в СМИ.
Повышение уровня качества обслуживания	Усиление контроля за выполняемыми работами не только на этапе завершения, но и на всех этапах, включая подготовительный.
Обучение персонала	Обучение персонала психологии и принципам эффективных продаж, этикету и принципам общения с клиентами

[12] Составлено автором по [53, 66, 76]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Мероприятие 2. Ввести стандартные показатели оценки качества строительных работ.

В целях повышения качества предлагается ввести стандартизированные показатели оценки качества для организации, разделив их на основные и вспомогательные. Данное предложение фактически является способом обеспечения конкурентоспособности организации. Оценивание качества строительных работ будет проводиться по разработанному нами «Методу интегральных показателей» (табл.14).

Таблица 14 - Основные и вспомогательные показатели качества строительных работ, необходимые для оценки всего результата [72, с.273]

№	Показатели		Интегральные показатели эффективности
	Основные	Вспомогательные	
1	Широта ассортимента сервиса (Io (АС))	Коммуникации (Iв(К))	0,5-1
2	Номенклатура услуг (Io(НУ))	Наличие вспомогательных помещений (Iв(ВП))	0,5-1
2	Номенклатура услуг (Io(НУ))	Наличие вспомогательных помещений (Iв(ВП))	0,5-1
3	Время обслуживания (время заключения договора, консультации) (Io(ВО))	Новые технологии (программы обслуживания, технический сервис) (Iв(НТ))	0,5-1

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

4	Имидж организации (Io(ИО))	Атмосфера организации (Iв(АО))	0,5-1
5	Вежливость, грамотная речь (Io(В))	Режим работы (Iв(РР))	0,5-1
6	Компетентность персонала (Io(КП))	Наличие акций (Iв(НА))	0,5-1
7	Цена (Io(Ц))		0,5-1

Рассмотрим основные преимущества:

- Стабильность при использовании. Простота анализа позволяет персоналу компании самостоятельно проводить анализ, что повысит качество строительных работ.
- Увеличит возможность контроля. Качественный контроль также повысит уровень качества строительных работ в строительной организации, поможет выявить недоработки.
- Внедрение системы оценки позволит повысить качество подготавливаемых специалистов, что играет огромную роль в стратегическом развитии всей отрасли, как в регионе, так и в целом.
- Увеличение прибыли. Все перечисленные выше факторы играют значительную роль в повышении прибыли организации. В случае, если даже организация не коммерческая, всё равно со стороны руководства и персонала есть заинтересованность в её развитии и росте. В качестве примера можно отметить, что по данным аналитиков, 20% посетителей обращаются по полученным рекомендациям от своих знакомых и до 65% выручки приходится на долю лояльных клиентов [10, с.544].
- Привлекательность отрасли для инвесторов.

Мероприятие 3 Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Алгоритм разработки управленческого решения осуществляется посредством нескольких этапов:

- Диагностика проблемы;
- Формулирование ограничений и критериев;
- Определение альтернатив;
- Оценка альтернатив;
- Выбор альтернатив;
- Реализация;
- Осуществление обратной связи.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Проведя расчет эффективности (то есть рассчитав показатель всего результата), можно будет сделать выводы о необходимости проведения мероприятий для улучшения или расширения предоставляемых услуг и работ.

Исходя из схемы на рисунке 17, а также на основе проведённого исследования и анализа, автором разработана таблица с основными и вспомогательными показателями, которые необходимы для оценки всего результата.

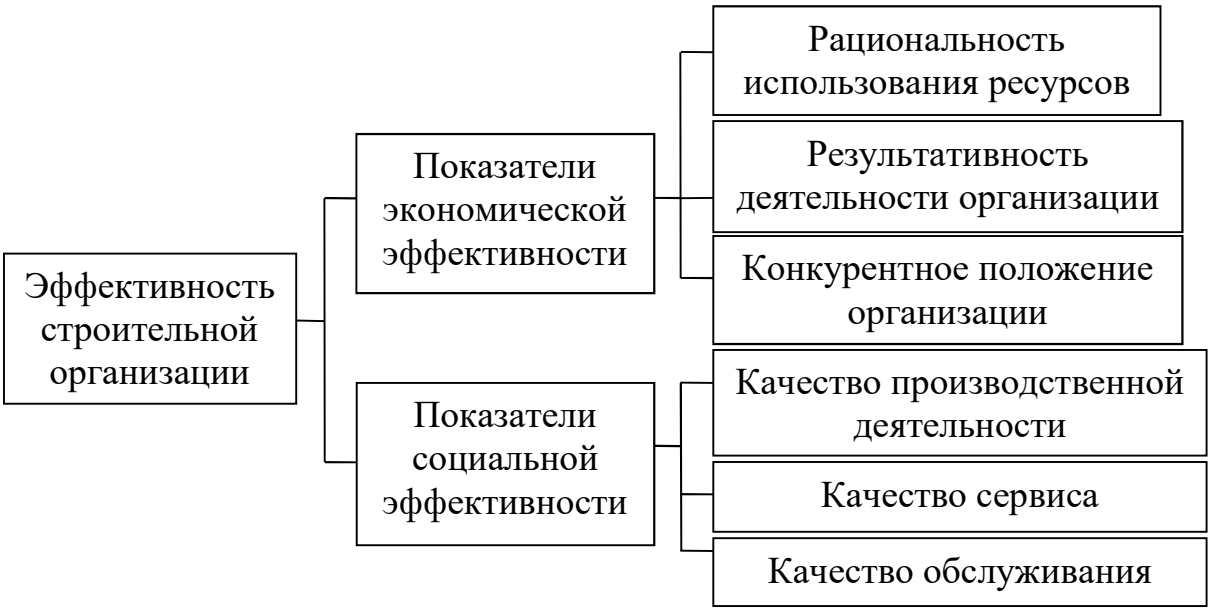

Рисунок 17 - Показатели эффективности строительной организации [50]

Для того чтобы рассчитать эффективность в исследуемой сфере были разработаны методы количественного измерения эффективности. В основу была положена предложенная нами система разделения показателей на основные и вспомогательные.

На основе определенных показателей рассчитаем коэффициенты эффективности работ, то есть определим качество принимаемого решения.

Проведём расчёт коэффициента экономической эффективности строительных работ организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект».

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Коэффициент экономической эффективности широты ассортимента сервиса рассчитывается по формуле:

$$КЭо\ (ас)=(Iв(вп)+Iв(нт)+Iв(рр))/3 \qquad (6)$$

Коэффициент экономической эффективности номенклатуры работ рассчитывается по формуле:

$$КЭо\ (ну)=(Iв(к)+Iв(нт))/2, \qquad (7)$$

Рассчитаем коэффициент экономической эффективности для вспомогательных работ

Расчёт коэффициента экономической эффективности имиджа организации:

$$КЭо\ (ио)=(Io(в)+ Io(кп))/2, \qquad (8)$$

Расчёт комплексного коэффициента эффективности общих работ строительной организации:

$$ККЭо= (КЭо\ (ас) +КЭо\ (ну) +КЭо\ (ио))/3, \qquad (9)$$

Расчёт коэффициента экономической эффективности атмосферы организации:

$$КЭв\ (ао)=(Io(в)+ Iв(к))/2, \qquad (10)$$

Расчёт коэффициента экономической эффективности коммуникаций:

$$КЭв\ (к)= (Iв(ао)+ Iв(нт) + Iв(к) + Iв(ду))/4, \qquad (11)$$

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Расчёт комплексного коэффициента эффективности вспомогательных работ строительной организации:

$$ККЭв= (КЭв (ду)+ КЭв (ао)+ КЭв (к))/3, \quad (12)$$

Расчёт комплексного коэффициента эффективности услуг строительной организации:

$$ККЭ= (КЭо (ас)+ КЭо (ну)+ КЭо (ио) +КЭв (ду)+ КЭв (ао)+ КЭв (к))/6, \quad (8)$$

Или для более детального анализа

$$ККЭ= (КЭо+ КЭв)/2, \quad (13)$$

где ККЭ - комплексный коэффициент эффективности;

КЭо - коэффициент экономической эффективности основных работ;

КЭв - коэффициент экономической эффективности вспомогательных работ.

Исходя из оценки эффективности и качества строительных работ в строительной организации, выделим следующие уровни показателя качества данной организации в сфере услуг по строительным работам.

1. Абсолютно эффективная – организация, максимально продуктивно использующая свой совокупный потенциал, с учётом факторов окружающей среды. Интегральные показатели эффективности – 1–0,99.

2. Высокоэффективная – организация, наиболее полно реализующая выбранную рыночную политику, является лидером в сфере услуг, получает признание потребителей, имеет долгосрочную стратегию развития. Интегральные показатели эффективности – 0,98–0,85.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3. Эффективная – организация имеет устойчивое положение, то есть конкурентноспособно. Имеет среднесрочную стратегию развития (до 5 лет). Интегральные показатели эффективности – 0,84–0,70.

4. Низкоэффективная – компания не способна активно противостоять конкурентам, нет инноваций, у компании низкая рентабельность. Существует угроза вытеснения компании с рынка в период от 1 до 3 лет. Интегральные показатели эффективности ниже 0,69–0,5.

5. Неэффективная – организация, не соответствующая запросам рынка. Нет возможности развиваться. Не рентабельно. Интегральная оценка эффективности – ниже 0,5.

Данная методика имеет свои преимущества, такие как

- производит более глубокий, детальный анализ;

- позволяет выявить резервы по отдельным направлениям: основные – связаны с обслуживанием, вспомогательные – связаны с дизайном, обстановкой;

- простота использования помогает проводить регулярный анализ-контроль, что, несомненно, поможет в выявлении ошибок и недоработок, дает возможность предприятию улучшить качество услуг.

- сбор информации для исследования требует минимальных затрат и может проводиться, например, с помощью анкеты, которую, клиент будет получать при оформлении заказа.

Это также имеет свои плюсы:

– Сократит время ожидания клиента
– Подчеркнёт значимость мнения клиента
– Повысит престиж организации.

Используя разработанный и предложенный метод оценки и принятия управленческого решения, проведем эмпирический анализ экономической эффективности и качества выполнения работ строительных организаций на примере ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» в таблице 15.

Данные исследования:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В опросе приняли участие более 100 чел. Опрос проводился: онлайн на сайте компании. Период опроса: октябрь 2019 – март 2020 гг.

Таблица 15 - Анализ основных и вспомогательных показателей услуг по строительным работам, необходимые для оценки всего результата организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект»[13]

№	Показатели				Интегральные показатели эффективности
	Основные		Вспомогательные		
1	Широта ассортимента сервиса (Io (АС))	0,59			0,5-1
2	Номенклатура услуг (Io(НУ))	0,59	Коммуникации (Iв(К))	0,60	0,5-1
3	Время обслуживания (время заключения договора, консультации, исполнения заказа) (Io(ВО))	0,70	Наличие вспомогательных помещений (Iв(ВП))	0,99	0,5-1
4	Имидж организации (Io(ИО))	0,86	Новые технологии (программы обслуживания, технический сервис) (Iв(НТ))	0,48	0,5-1
5	Вежливость, грамотная речь (Io(В))	0,83	Атмосфера организации (Iв(АО))	0,81	0,5-1
6	Компетентность персонала (Io(КП))	0,56	Режим работы (Iв(РР))	0,68	0,5-1
7	Цена (Io(Ц))	0,80	Наличие акций (Iв(НА))	0,96	0,5-1

Проанализировав каждый блок в отдельности, можно получить более точные результаты и определить причины низкой эффективности строительной организации.

Расчёт коэффициента экономической эффективности широты ассортимента сервиса:

$$КЭо\ (ас) = (0,99+0,48+0,68)/3$$

$$КЭо\ (ас)=0,54$$

[13] Составлено автором на основе исследования анкет опроса и материалов руководителей организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект».

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Расчёт коэффициента экономической эффективности номенклатуры работ по строительству:

$$КЭо\ (ну) = (0,60+0,48)/2$$
$$КЭо\ (ну) = 0,54$$

Далее проведём расчёт коэффициента экономической эффективности вспомогательных услуг по строительным работам.

Расчёт коэффициента экономической эффективности имиджа организации:

$$КЭо\ (ио) = (0,83+0,56)/2$$
$$КЭо\ (ио) = 0,695$$

Расчёт комплексного коэффициента эффективности общих услуг по строительным работам организации:

$$ККЭо= (0,54+0,54+0,695)/3$$
$$ККЭо=0,59$$

Расчёт коэффициента экономической эффективности атмосферы организации:

$$КЭв\ (ао)=(0,83+0,60)/2$$
$$КЭв\ (ао)=0,715$$

Расчёт коэффициента экономической эффективности коммуникаций:

$$КЭв\ (к)= (0,81+0,48+0,6+0,79)/4$$

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

КЭв (к)=0,67

Расчёт комплексного коэффициента эффективности вспомогательных услуг по строительным работам организации:

ККЭв= (0,68+0,715+0,67)/3

ККЭв=0,69

Расчёт комплексного коэффициента эффективности работ строительной организации:

ККЭ= (0,54+0,54+0,695+0,715+0,67)/5

ККЭ=0,63

Или для более детального анализа применяется другая формула с учётом общих показателей эффективности работ, как основных, так и вспомогательных:

ККЭ = (0,59+0,67)/2

ККЭ=0,63

где

ККЭ - комплексный коэффициент эффективности;

КЭо – коэффициент экономической эффективности основных работ;

КЭв - коэффициент экономической эффективности вспомогательных работ.

Как показал проведённый расчёт коэффициент эффективности строительной организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» данная организация низко эффективна:

ККЭ=0,63

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

То есть, не способна активно противостоять конкурентам, нет инноваций, низко рентабельна. Существует угроза вытеснения с рынка в период от 1 до 3 лет. Интегральные показатели эффективности ниже 0,69–0,5.

Определение главных причин низкой конкурентоспособности играет важную роль для коммерческих организаций. Проведём графический анализ уровня показателей на рисунке 18.

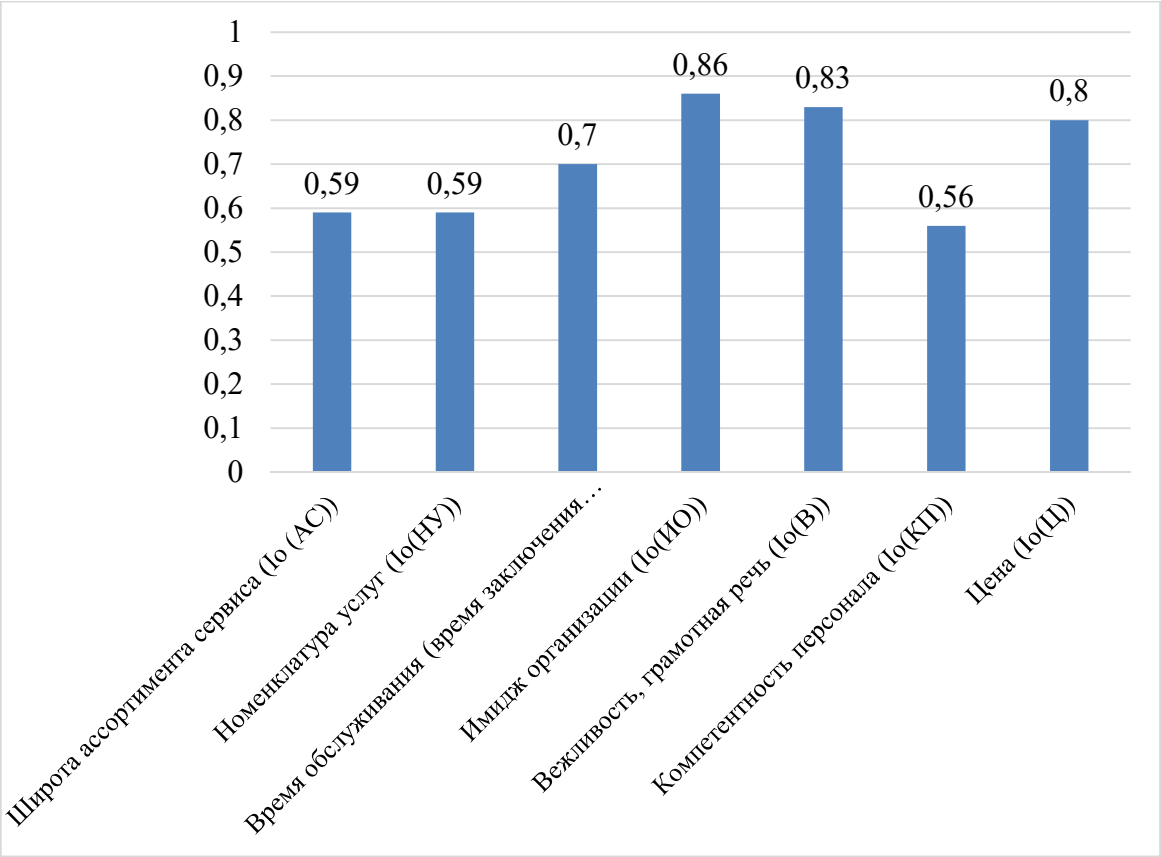

Рисунок 18 - Уровень показателей основных услуг организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по строительству [14]

Далее рассмотрим уровень показателей вспомогательных услуг организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по строительству на рисунке 19.

[14] Составлено автором по: [74, 76, 81]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

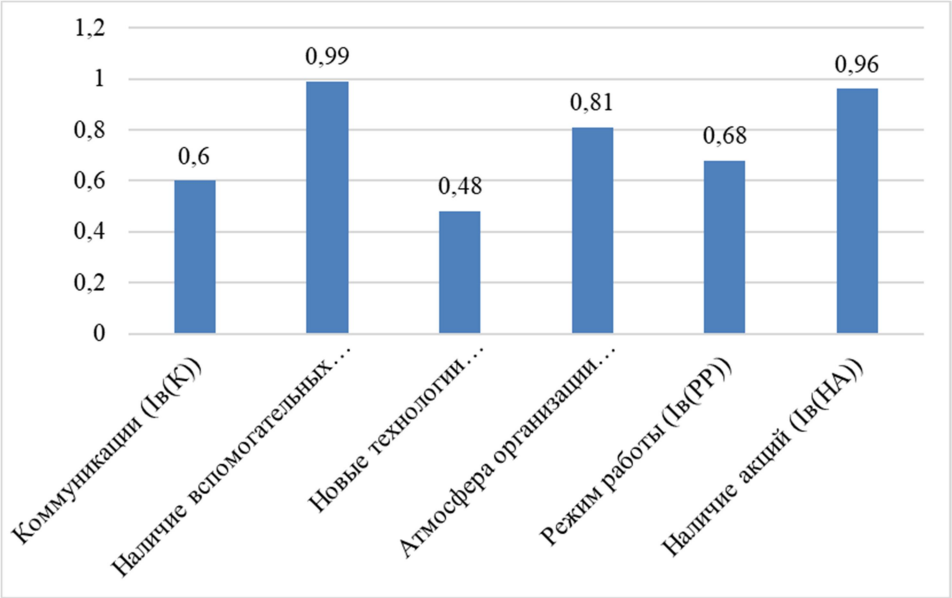

Рисунок 19 - Уровень показателей вспомогательных услуг организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по строительству [15]

Рассмотрим общий уровень показателей услуг организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» по строительству на рисунке 20.

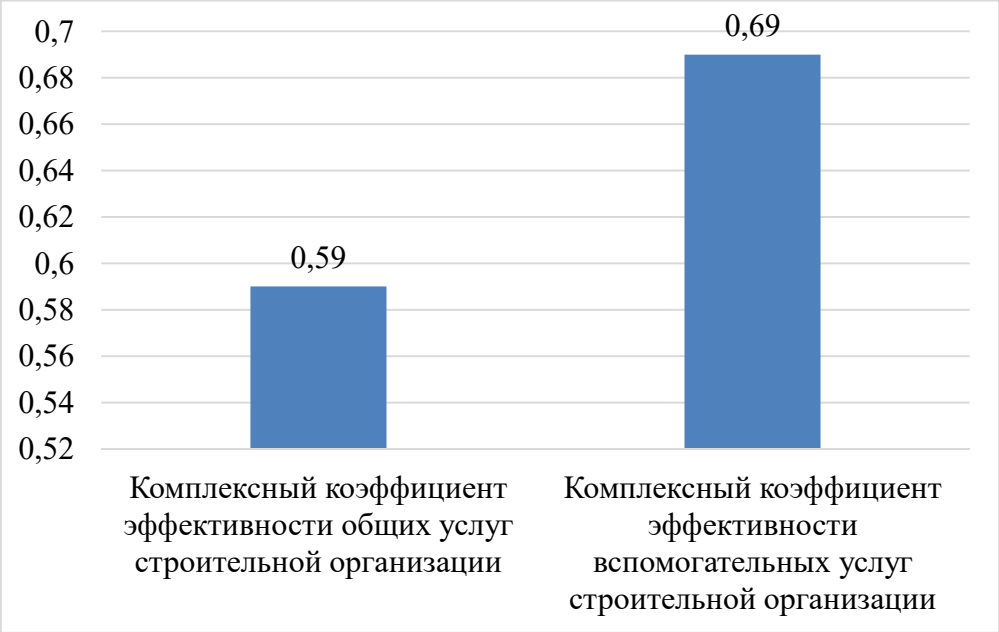

Рисунок 20 - Общий уровень показателей услуг организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [16]

[15], [16] Составлено автором по: [74, 76, 81]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На основании проведённого расчёта отметим, что коэффициент уровня вспомогательных работ несколько выше, чем основных.

То есть, руководству необходимо разработать программу для повышения уровня таких показателей как:

- Широта ассортимента ($Io_{(АС)}$)
- Номенклатура услуг ($Io_{(НУ)}$)
- Компетентность персонала ($Io_{(КП)}$).

Как показал анализ, коэффициент Компетентности персонала ($Io_{(КП)}$) является наиболее низким (0,56). Причинами могут служить такие факторы, как низкая квалификация сотрудников, текучесть кадров и другие.

В ходе проведенного исследования и расчета эффективности был сделан вывод о том, что персонал играет главную роль в повышении конкурентоспособности организации.

Из вспомогательных работ организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», как показал анализ, наиболее низким (0,48) коэффициентом является Новые технологии ($Iв_{(НТ)}$).

Предложенная методика расчета экономической эффективности и качества работ в строительной сфере наиболее актуальна на сегодняшний день.

Рекомендации. Во-первых, следует осуществить планирование потребности в кадрах, которые необходимо привлечь для выполнения запланированного объема работ. Определим количество заказов, которые предприятие выполняло за три последних года.

Таблица 16 - Количество заказов ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» [76]

Год	2018	2019	2020
Количество заказов	180	179	170

Рассчитаем среднюю стоимость одного заказа в 2019 году:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Ср.Зак. = 23043 тыс.р. : 170 договоров = 135,6 тыс.р.

Теперь можно узнать какой объем реализации будет, примерно, в 2021 году:

Ор = 176 заказов * 135,6 тыс.р. = 23865,6 тыс.р.

На основании полученных данных можно найти потребность в кадрах (А) на 2021 год, при условии, что выработка на одного специалиста и трудоемкость не изменится:

$$А = Ор : В$$

А = 23865,6 тыс.р. : 384,9 тыс.р. = 62 человека.

Получается, что для выполнения планового объема услуг в 23865,6 тыс.р. при выработке в 384,9 тыс.р. на одного специалиста, предприятию потребуется 63 специалиста.

Если уменьшить показатель трудоёмкости, то понадобится меньшее количество специалистов (табл.17).

$$Тё = 1 : В$$

$$Тё_{2012} = 1 : 384,9 = 0,0026\ ^{ч.}/_{тыс.р.};$$

Округлим трудоемкость до 0,0025.

Таблица 17 - Показатели трудоёмкости [76]

Показатель	2020	2021
Трудоемкость	0,0026	0,0025

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Можно найти новую выработку на одного специалиста по монтажным работам:

$$В_1 = 1 : Тё;$$

$$В_1 = 1 : 0,0025 = 400 \text{ тыс.р.}$$

Получив выработку в 400 тыс.р., рассчитаем потребное количество специалистов для реализации строительных работ в 23865,6 тыс.р.:

$$А_1 = Ор : В_1 = 23865,6 \text{ тыс.р.} : 400 \text{ тыс.р.} = 59 \text{ человек.}$$

Построим итоговую таблицу 18.

Таблица 18 - Влияние трудоемкости на потребное количество кадров на 2020 год[17]

№	Показатель	2020	2021	Отклонение	
				Абсолютное, %	Относительное, %
1	Объем реализации тыс.р.	23865,6	23865,6	-	-
2	Трудоемкость, ч./тыс.р.	0,0026	0,0025	-0,0001	-3,85
3	Выработка на одного рабочего, тыс.р.	384,9	400	+15,1	+3,92
4	Потребное количество рабочих кадров, чел.	62	59	-3	-4,84

В таблице наглядно показано, что при снижении трудоемкости на 0,0001 $^{ч.}/_{тыс.р.}$ (или на 3,85%), происходит увеличение выработки на одного сотрудника на 15,1 тыс.р. (или на 3,92%).

[17] Составлено автором на основе проведенного анализа

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Следовательно потребность в привлеченных сотрудниках уменьшается на 3 человека (или на 4,84%). В результате для выполнения планового объема работ при самой низкой трудоемкости в 0,0025 $^{ч.}/_{т.р}$ нужно будет привлечь 59 специалистов.

Уменьшение трудоемкости достигается путем улучшения технического состояния устаревшего оборудования (обновление материально-технической базы), приобретением нового оборудования, путем мотивации персонала.

Проведем расчет экономии численности после снижения трудоемкости

$$Э_Ч = (Т_{Р1} - Т_{Р2})*О_{ПЛ} / (Ф_1 * К_{ЕН})*К_{СР}$$

где $Тр_1$, $Тр_2$ - трудоемкость изготовления продукции и услуг до и после внедрения ОТМ;

$О_{пл}$ - объем реализации работ в плановом периоде;

$Ф_1$ - эффективный фонд рабочего времени после внедрения ОТМ;

$К_{вн}$ - коэффициент выполнения норм выработки;

$К_{ср}$ - коэффициент срока действия мероприятия.

$$К_{вн} = Т_{норм} : Т_{отр},$$

где $Т_{норм}$ - сумма нормо-часов на выполнение работы;

$Т_{отр}$ - фактически отработанные часы.

$$К_{вн} = 2004 : 1891,62 = 1 \text{ чел.}$$

Найдем рост производительности труда в результате экономии численности:

$$Эч_{общ} = 1,38 + 0,001 = 1 \text{ чел.}$$

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Экономия численности составит 1 человек, планируемое повышение объема производства и уменьшение трудоемкости может быть доступно существующими кадровыми ресурсами предприятия, но улучшением техники, так как реализуемое мероприятие дает рост производительности труда на 2,36 %.

По итогам расчетов можно сделать вывод о том, что снижение трудоемкости влечет за собой увеличение производительности труда.

Таким образом, рост прибыли составит:

$$П = В+(В*П_{Тр})$$

где В – выручка;

$П_{Тр}$– производительность труда.

П = 23865,6 тыс.р. + (23865,6 тыс.р.*2,36%) = 24428,8 тыс.руб. или 9,8 %

Вывод: примером для анализа и исследования была взята организация ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», которая относится к среднему бизнесу и занимается строительными работами. Дана общая характеристика организации, рассмотрена ее структура и менеджмент [77].

Руководителям организации рекомендуется разработать методы работы, позволяющие снизить риск возникновения критических эпизодов в деятельности предприятия. Реализация грамотно выбранной конкурентной стратегии позволит компании оставаться востребованной для потребителя и развиваться, используя свои конкурентные преимущества.

В ходе проведенного анализа был разработан механизм по снижению риска возникновения критических эпизодов в деятельности предприятия, позволяющий повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Основными направлениями являются

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Формализовать весь бизнес-процесс услуги по строительным работам: распределение персональной ответственности (работа над введением и корректировкой должностных инструкций), определение необходимого времени на осуществление действий по каждому этапу.

Увеличение производительности труда находится в прямо пропорциональной зависимости от трудоёмкости. В результате прибыль увеличится на 9,8% или на 24428,8 тыс.руб.

Введение основных и вспомогательных показателей оценки качества строительных работ.

Эффективным при оценке принятия управленческого решения будет сочетание двух методов, например, к предложенному нами методу «Оценки коэффициентов эффективности услуг», метод М.Портера. Данные методы будут дополнять друг друга.

Использование методик в единстве повысит качество контроля, а также улучшит конкурентоспособность организации. У предприятия появится возможность расширения, что позволит решить наиболее актуальные задачи, такие как создание новых рабочих мест, увеличение налогооблагаемой базы и следовательно увеличение финансовых поступлений в бюджет.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данной работы отметим основные моменты.

Управленческое решение играет огромную роль в ведение бизнеса.

Большинство руководителей малого и среднего бизнеса, как показало проведенное исследование, не создают «собственной системы» принятия управленческого решения, то есть при принятии решения используют лишь один метод, что значительно снижает качество и повышает риск, учитывая, что большинство выбирает не математические (статистические) методы оценки.

ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» – это строительная организация.

У организации линейно-функциональная организационная структура, оптимальная для данного типа предприятий.

Главными конкурентными преимуществами организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» перед компанией ЛаДом являются наличие собственной парковки и более удачное месторасположение. Также неоспоримым преимуществом является качество продукции и уровень обслуживания в целом. В числе недостатков, по мнению многих опрошенных посетителей, - завышенные цены на некоторые позиции.

В целом, следует повышать уровень качества предоставляемых услуг обеим организациям. В среднем оценки качества услуг в компании ЛаДом и ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» различаются в половину балла, или на 10 процентов.

Для повышения эффективности функционирования сферы услуг по строительным работам, строительного рынка, необходим контроль за качеством, то есть принятие управленческого решения по оценке и повышению качества предоставляемых услуг. Так как именно качественная работа с клиентом позволяет повысить уровень спроса, что сегодня является одной из самых важных проблем.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Был разработан механизм, с помощью которого снизится риск возникновения критических эпизодов. В результате использования данных рекомендаций повысится уровень конкурентоспособности организации.

Во-первых, предлагается провести формализацию всего бизнес-процесса услуги:

- определить кто за что несет ответственность;

- сколько времени на это потребуется.

Трудоёмкости прямо пропорционально увеличению производительности труда. Таким образом, рост прибыли составит 24428,8 тыс.руб.

Во-вторых, ввести стандартные показатели оценки качества строительных работ, что повысить уровень контроля и качество принимаемых решений. Так как математические и статистические методы анализа всегда являются более точными методами.

Для повышения качества, автор также предлагает ввести стандартные показатели оценки качества для организации ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», разделив их на две части:

1.Основные

2.Вспомогательные.

Чтобы рассчитать эффективность в сфере строительства разработали количественные методы измерения эффективности. Была разработана система разделения показателей на основные и вспомогательные с последующим их использованием в оценке и планировании деятельности строительных организаций.

Был проведен расчет коэффициентов эффективности строительных услуг по определенным показателям.

Отметим, что эффективным при оценке принятия управленческого решения будет сочетание двух методов, например, к предложенному нами методу «Оценки коэффициентов эффективности услуг», метод М.Портера. Данные методы будут дополнять друг друга.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Также в организациях необходимо разработать и внедрить алгоритм принятия и реализации управленческих решений.

По итогу работы, можно сделать вывод о том, что задачи и цель исследования были достигнуты. Были применены подходы для разработки актуального метода расчета экономической эффективности и качества работ в строительной сфере. В малом и среднем бизнесе для эффективности оценки принятия решения необходимо использовать минимум 2 метода, один из которых должен быть статистическим (то есть, содержать расчеты (коэффициенты)».

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление от 30 октября 2020 года N 2230 Об утверждении Муниципальной программы «Развитие и поддержка промышленности, малого и среднего предпринимательства и инновационной деятельности в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 - 2025 годы

2. Решение Екатеринбургской городской Думы от 10.06.2003 N 40/6 "О Стратегическом плане развития Екатеринбурга"

3. Постановление Администрации города Екатеринбурга от 30.12.2019 N 3148 «Об утверждении перечня муниципальных программ муниципального образования «город Екатеринбург», подлежащих разработке в 2020 году»

4. Гражданский кодекс РФ (Принят Государственной думой 21.10.1994) от 30.11.1994 № 51-ФЗ

5. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (Принят Государственной думой 19.07.2000)

6. Федеральный закон «О бухгалтерском учете в РФ» от 06.12.2011 № 402- ФЗ (Принят Государственной думой 22.11.2011)

7. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016, ред. от 03.07.2016)

8. Федеральный закон "О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) от 02.07.2010 № 151-ФЗ (ред. от 03.07.2016)

9. Приказ Минфина России "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ" от 29.07.1998 № 34н (зарегистрировано в Минюсте России 27.08.1998 № 1598, ред. от 11.04.2018)

10. Приказ Минфина России "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99" от 06.05.1999 № 32н (зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1791, ред. от 06.04.2015)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

11. Приказ Минфина России "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" от 06.05.1999 № 33н (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1790, ред. от 06.04.2015)

12. Приказ Минфина РФ "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99)" от 06.07.1999 № 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018)

13. Приказ Минфина России "Об утверждении положений по бухгалтерскому учету" (вместе с "Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" (ПБУ 1/2008)", "Положением по бухгалтерскому учету "Изменения оценочных значений" (ПБУ 21/2008)") от 06.10.2008 № 106н зЗарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 № 12522, ред. от 28.04.2017)

14. Приказ ФНС России "Об утверждении формы налоговой декларации по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения, порядка ее заполнения, а также формата представления налоговой декларации по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения, в электронной форме" от 26.02.2016 № ММВ-7-3/99

15. Письмо ФНС «О применении упрощенной системы налогообложения» от 15.01.2016 г. № СД-4-3/290

16. Федеральный закон "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" от 14.06.1995 № 88-ФЗ (принят ГД ФС РФ 12.05.1995, ред. от 02.02.2006)

17. Приказ Минфина РФ «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98 от 09.12.1998 № 60н (ред. от 30.12.1999) (зарегистрировано в Минюсте РФ 31.12.1998 N 1673).

18. Абрамов А., Радыгин А. Государственная собственность и характеристики эффективности // Вопросы экономики. 2017. №4. с.5-37.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

19. Бакаев, А.С. Бухгалтерский учет / А.С. Бакаев, П.С. Безруких, Н.Д. Врублевский. М.: Бухгалтерский учет, 2016. с.719.

20. Безуглова М.Н., Маркарьян Ю.А. Проблемы малого бизнеса и его роль в социально-экономическом развитии национальной экономики // журнал «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление», 2017. №1 (80). с.11-13.

21. Беликова Е.В., Чуб М.В. Оценка современного состояния налогообложения и проблем администрирования малого бизнеса в РФ // журнал «Бизнес. Образование. Право», 2017. №4 (41). с.116-122.

22. Бланк И.А. Основы размер финансового менеджмента: В 2-х т.-Т.1.-3-е изд., стер.-Киев: Эльга: Ника-Центр, 2016. с.621.

23. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2-х т.-Т.2.-3-е изд., стер.-Киев: Эльга: Ника-Центр, 2016. с.618.

24. Бобошко В.И. Финансовая поддержка как основа обеспечения экономической безопасности субъектов малого и среднего предпринимательства // журнал «Инновационное развитие экономики», 2017. №5 (41). с.186-190.

25. Бобошко В.И. Роль институциональной поддержки малого бизнеса в условиях экономического кризиса // журнал «Мировая экономика: проблемы безопасности», 2016. №1. с.85-88.

26. Бухвальд Е., Виленский А. Развитие и поддержка малого бизнеса (опыт Венгрии и уроки для России) // Вопросы экономики, 2016. №7. с.21-37.

27. Бухгалтерский учет: Учебник /Под ред. Я.В. Соколова. М.: Проспект, 2016. с.615.

28. Быковская Ю.В. Проблема картелизации Российской экономики: пути решения // журнал «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии», 2017. №8-3 (55). с.22-27.

29. Васильченко С.А. Деятельность бизнес-инкубаторов в России // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2016. №4-6. с.1140-1143.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

30. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 2016. с.387.

31. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование, ТОО НПЦ «Крылья», 2017. с.400.

32. Горбунова О. Н. Избранное: сборник научных трудов / Под ред. О. Н. Горбунова. М.: Российский государственный университет правосудия, 2017. с.543.

33. Ден В. А. Особенности менеджмента и экономики малого предприятия / Под ред. В.А. Дена, А.О. Шевченко // Молодой ученый, 2016. №1. с.345-351.

34. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / Под ред. П. Друкера. М.: Вильямс, 2016. с.272.

35. Железновская О.С., Полякова О.В. Государственная поддержка малого бизнеса в России // Международный научный журнал «Символ науки», 2017. №5.

36. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2018. с.384.

37. Исследование систем управления: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. 3-е изд. М.: Дека, 2016. с.336.

38. Кожура Н.А., Кузнецова Е.Л. Основные проблемы развития малого предпринимательства в РФ // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. №S13.

39. Основы маркетинга: учебник /Под ред. Ф. Котлера, Г. Армстронга. 9-е изд. М.: Вильямс, 2016. с.1200.

40. Кудрин А., Горюнов Е. Стимулирующая денежно-кредитная политика: мифы и реальность // Вопросы экономики. 2017. №5. с.5-28.

41. Куликова Е.С., Дурандина О.А. К проблеме профессиональной подготовки специалистов в сфере малого бизнеса // журнал «Аграрное образование и наука», 2017. №4. с.5.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

42. Кузнецова С.А. Малый и средний бизнес: инновационные приоритеты и проблемы развития / С.А. Кузнецова // Регион: экономика и социология, 2016. №2. с.201-221.

43. Лебедева, И.С. Место современных кооперативных форм организации бизнеса в развитии малого предпринимательства / Под ред. И.С. Лебедева, В.А. Лебедев // Экономика фирмы, 2016. № 1. с.17-25.

44. Леонов Е.Ф. Перспективы направления малых и средних форм предпринимательской деятельности в отраслях и сферах услуг / Е.Ф. Леонов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, 2017. №1-2 (27). с.80-85.

45. Леонов Е.Ф. Состояние малого инновационного предпринимательства в России и факторы, ограничивающие его развитие / Под ред. Е.Ф. Леонова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. № 9-1 (23). с.134-139.

46. Леонов Е.Ф. Вопросы кластеризации транспортной отрасли при увеличении роли транспорта в формировании страны / Под ред. Е.Ф. Леонова, Т.Ю. Ксенофонтова, Н.Э. Гусейнова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, 2016. №9-2 (24). с. 99-102.

47. Леонова А.С., Свиридова Л.А. Организация управленческого анализа на предприятиях малого и среднего бизнеса // Современные научные исследования и инновации, 2016. №1.

48. Менеджмент: Учебник / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2017. с.528.

49. Менеджмент: Учебник / Под ред. Р.А. Фатхуддинова. М.: ИНФРА-М, 2018. с.304.

50. Михайлова А.О. Организационно-экономическое обеспечение конкурентоспособности саморегулируемых организаций в строительстве, Автореферат, Санкт-Петербург, 2016. с.18.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

51. Мосина Е.А. Региональное малое предпринимательство: необходимые условия и перспективы развития /Под ред. Е.А. Мосиной. Социальная политика и социология, 2016. №1 (114). с.17-23.

52. Муратова О.А. Влияние конкурентоспособности на экономическую устойчивость предприятия / Под ред. О.А. Муратовой, Л.А. Кузьминой, К.В. Кузьмина // Балтийский экономический журнал, 2016. №1. с.86-94.

53. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: Учебное пособие /Под ред. Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. 2-е изд. М.: Вузовский учебник, 2015. с.192.

54. Осипова А.А. Облегчение налогового бремени для малого и среднего бизнеса в России и зарубежных странах // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». М., 2015.

55. Попова А.А. Проблемы учета в сфере малого бизнеса / Под ред. А.А. Попова // Вестник магистратуры, 2016. №6-4 (57). с.176-178.

56. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. с.715.

57. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. / Под ред. В.И. Щетинина. М.: Межд. отн., 2017.

58. Принятие управленческих решений: Учебник/ Под ред. В.С. Юкаевой, Е.В. Зубаревой, В.В. Чувиковой // Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К, 2016. с.324.

59. Риполь-Сарагоси Л.Г., Коренякина Н.Н. Проблемы и инструменты поддержки малого бизнеса в современных условиях // Журнал «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление», 2017. №8 (87). с.21-24.

60. Собянина М.И. Бухгалтерский учет формирования финансовых результатов / Под ред. М.И. Собяниной, И. Ф. Пильниковой // Молодежь и наука, 2016. №5. с.219.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

61. Сорокина Е.М. Бухгалтерская и финансовая отчетность организаций / Под ред. Е.А.Сорокиной. М.: Кнорус, 2016. с.160.

62. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Р.А. Фатхутдинова. 5-е издание. СПб.: Питер, 2018. с.418.

63. Сухопарова А.В. Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды // журнал «Управленческие науки», 2017. Т. 7 №1. с.19-25.

64. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М., 2017. с.344.

65. Управленческий учет: Учеб. Пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК – Пресс, 2016. с.512.

66. Ховаев С.Ю., Рыбак А.С. Особенности принятия управленческих решений в малом бизнесе // Российское предпринимательство, 2017. Том 18. №20. с.2951-2964.

67. Чистякова М.К. Малый бизнес в сфере АПК: проблемы развития на современном этапе // журнал «Вестник сельского развития и социальной политики», 2017. №3 (15). с.97-99.

68. Шадченко Н.Ю. К вопросу о проблемах развития малого и среднего бизнеса в России на современном этапе // журнал «Базис», 2018. №1 (3). с.5-8.

69. Шевелев А.Е. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник / Под ред. А.Е. Шевелева, Е.В. Шевелевой, Е.А. Шевелевой, Л.Л. Зайончика. М.: КноРус, 2016. с.474.

70. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. М.: Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. ИНФРА- М, 2016. с.176.

71. Шеремет А.Д. Экономический анализ в управлении производством, 2014. с.230.

Ссылки

72. https://studopedia.su/6_2211_metodi-prinyatiya-resheniy.html - Методы принятия решения (Дата:11.01.2021)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

73. https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=6&ssrf=66&t=1611666785941 - Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства (Дата:12.01.2021)

74. https://екатеринбург.рф/дляработы/промышленность-предпринимательство/предпринимательство - Малое и среднее предпринимательство (Дата:11.01.2021)

75. https://ekbiznes.ru/малое-и-среднее-предпринимательство/ - Малое и среднее предпринимательство (Дата:11.01.2021)

76. http://expert-proect.ru/ - ООО «ИЦ «ЭкспертПроект» (Дата:06.01.2021)

77. https://www.business.ru/article/1360-podderjka-malogo-biznesa-2019-gos-programmy - Поддержка малого бизнеса: госпрограммы 2020-2021 года (Дата:13.01.2021)

78. https://www.kommersant.ru/doc/4301396 - И для малого, и для среднего (Дата:17.01.2021)

79. http://docs.cntd.ru/document/570970457 - Об утверждении Муниципальной программы "Развитие и поддержка промышленности, малого и среднего предпринимательства и инновационной деятельности в муниципальном образовании "город Екатеринбург" на 2021 - 2025 годы (Дата:17.01.2021)

80. https://pravobez.ru/articles/Subieekty-malogo-i-srednego-predprinimatelstva---kriterii-otneseniia-v-2020-godu-59881.html - Субъекты малого и среднего предпринимательства - критерии отнесения в 2020 году (Дата:11.01.2021)

81. https://66msp.ru/ - Портал малого и среднего бизнеса Свердловской области (Дата:21.01.2021)

82. https://sovcom.pro/art/kak_podderjivaut_malyy_i_sredniy_biznes_v_ekaterinburge_- Как поддерживают малый и средний бизнес в Екатеринбурге (Дата:13.01.2021)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

83. http://www.consultant.ru/ - Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 г., № 1083- р. (Дата:13.01.2021)

84. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise /investment/nonfinanci al/ - Федеральная служба государственной статистики (Росстат) (Дата:21.01.2021)

85. http://ladom66.ru/ - Компания ЛаДом (Дата:13.01.2021)

86. https://intertec.pro/ - Компания ИНТЕР/ТЭК (Дата:13.01.2021)

87. https://pravobez.ru/articles/Subieekty-malogo-i-srednego predprinimatelstva---kriterii-otneseniia-v-2020-godu-59881.html Деловой квартал (Дата:03.02.2021)

88. https://www.profiz.ru/se/5_2014/zatraty_strojka/ - Управление затратами в строительстве

89. https://rg.ru/2020/09/09/v-rossii-v-pervom-polugodii-2020-goda-upali-obemy-vvoda-zhilia.html НАШИ ПРОЕКТЫ (Дата: 08.02.2021)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Горизонтальный анализ баланса ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», тыс.руб.

Показатель	Год	2017	2018	2019	Отклонение абсолютное, тыс. руб.	Отклонение относительное, %
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВЫ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	150	5 054,00	28 611,00	23 043,00	-5 568,00	-19,46%
ИТОГО по разделу I	100	5 054,00	28 611,00	23 043,00	-5568	-19,46%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	29 833,00	40 500,00	35 640,00	-4860	-12,00%
Дебиторская задолженность	230	35 153,00	25 737,00	14 650,00	-11087	-43,08%
Денежные средства и денежные эквиваленты	250	3 521,00	9 438,00	10 432,00	994	10,53%
ИТОГО по разделу II	200	68 490,00	75 818,00	77 654,00	1836	2,42%
БАЛАНС	600	73 544,00	104 429,00	100 697,00	-3732	-3,57%

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы А.1 - Горизонтальный анализ баланса ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», тыс.руб.

ПАССИВЫ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
1	2	3	4	5	6	7
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	310	10,00	10,00	10,00	0	0%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	370	37 311,00	42 943,00	45 430,00	487,00	5,79%
ИТОГО по разделу III	300	37 321,00	42 953,00	45 440,00	487,00	5,79%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Отложенные налоговые обязательства	420	110,00	250,00	120,00	130,00	52,00%
ИТОГО по разделу IV	400	110,00	250,00	120,00	130,00	52,00%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	510	3 207,00	19 005,00	9 810,00	9 195,00	-48,38%
Кредиторская задолженность	520	32 906,00	42 221,00	45 327,00	106,00	7,36%
ИТОГО по разделу V	1500	36 113,00	61 226,00	55 137,00	-6 089,00	-9,95%
БАЛАНС	700	73 544,00	104 429,00	100 697,00	-3 732,00	-3,57%

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Вертикальный анализ баланса ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», тыс.руб.

Показатель	Код	2018	Доля в разделе баланса, %	Доля в валюте баланса, %	2019	Доля в разделе баланса, %	Доля в валюте баланса, %	Абс. отклонение в структуре раздела, %	Абс. отклонение в структуре баланса, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВЫ									
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	150	28611,00	100,00	27,40	23043,00	100,00	22,88	0,00	-4,51
ИТОГО по разделу I	100	28611,00	100,00	27,40	23043,00	100,00	22,88	0,00	-4,51
Запасы	210	40500,00	53,42	38,78	35640,00	45,90	35,39	-7,52	-3,39
Дебиторская задолженность	230	25737,00	33,95	24,65	14650,00	18,87	14,55	-15,08	-10,10
Денежные средства и денежные эквиваленты	250	9438,00	12,45	9,04	10432,00	13,43	10,36	0,99	1,32
ИТОГО по разделу II	200	75818,00	100,00	72,60	77654,00	100,00	77,12	0,00	4,51
БАЛАНС	600	104429,00			100697,00				
ПАССИВЫ									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	310	10,00	0,02	0,01	10,00	0,02	0,01	0,00	-0,01

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание Таблица Б.1 - Вертикальный анализ баланса ООО «ИЦ «ЭкспертПроект», тыс.руб.

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	370	42943,00	99,98	41,12	45430,00	99,98	45,12	99,98	3,99
ИТОГО по разделу III	300	42953,00	100,00	41,13	45440,00	100,00	45,13	100,00	3,99
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Отложенные налоговые обязательства	420	250,00	100,00	0,24	120,00	100,00	0,12	0,00	-0,12
ИТОГО по разделу IV	400	250,00	100,00	0,24	120,00	100,00	0,12	0,00	-0,12
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	510	19005,00	31,04	18,20	9810,00	17,79	9,74	-13,25	-8,46
Кредиторская задолженность	520	42221,00	68,96	40,43	45327,00	82,21	45,01	13,25	4,58
ИТОГО по разделу V	500	61226,00	100,00	58,63	55137,00	100,00	54,76	0,00	-3,87
БАЛАНС	700	104429,00			100697,00				

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Анкета опроса руководителей малого и среднего бизнеса города Екатеринбурга

	Вопрос	Ответ	
	Какая форма собственности у Вашего бизнеса?*	ИП	73%
		ООО	27%
	Какие методы по принятию управленческих решений Вы используете?	Модель линейного программирования	24%
		Дерево решений	14%
		Метод Дельфи	9%
		М. Портер	27%
		Метод «мозгового штурма»	4%
		Модель управления запасами	20%
		Ни один из перечисленных	2%
	Почему Вы выбрали именно этот (эти) метод(ы)?	Простота использования	47%
		Точность результата	29%
		Экономия времени	24%
	Сколько методов для принятия управленческого решения Вы применяете?	1 2 От 3	86 % 9% 5 %

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты