

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты принятия управленческих решений.....	5
1.1. Эволюция подходов к определению управленческих решений.....	5
1.2. Особенности принятия управленческих решений.....	8
1.3. Оценка качества управленческих решений.....	12
2. Анализ эффективности управленческих решений в СПК «Богородский».....	14
2.1. Характеристика организации.....	14
2.2. Оценка эффективности деятельности предприятия.....	16
2.3. Анализ эффективности и качества управленческих решений.....	21
3. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений СПК «Богородский».....	26
3.1. Рекомендации по совершенствованию деятельности.....	26
3.2. Эффективность предложенных мероприятий.....	31
Выводы и предложения.....	33
Список использованных источников.....	36

## Введение

Управленческое решение — важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Управление организацией - («менеджмент организации») связан с разработкой и реализацией управленческих решений в таких задачах как управление маркетингом и продажами, управление проектами, управление финансами, управление человеческими ресурсами и рядом других. Указанные вопросы достаточно широко освещены в литературе, входят в программы ряда Вузов, предлагаются тренинги для этих направлений.

Актуальность повышения эффективности и качества разрабатываемых решений обоснована следующим. Разработка эффективных управленческих решений — необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данная процедура включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Процедура лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

Целью курсовой работы является повышение эффективности и качества принимаемых управленческих решений СПК «Богородский»

В соответствие с целью работы необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты технологии разработки управленческих решений и оценки эффективности их качества;
2. оценить текущее состояние деятельности предприятия и выявить основные проблемы в работе;
3. разработать управленческое решение в части совершенствования деятельности финансового отдела СПК «Богородский».

Объектом исследования – социально-экономическая система СПК «Богородский»

Предметом исследования являются управленческие решения в сфере совершенствования деятельности финансового отдела.

Методы исследования: сравнительный, библиографический, табличный, аналитический, метод анализа и синтеза.

Курсовая работа включает в себя введение, основную часть, выводы и предложения и список использованных источников.

# 1. Теоретические аспекты принятия управленческих решений

## 1.1. Эволюция подходов к определению управленческих решений

Управленческие решения достаточно разнообразны и классифицируются по различным признакам. Наиболее общая форма классификации управленческих решений приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация управленческих решений [15, с. 105]

Признак	Виды решений
Содержание решаемых задач	Научно-технологические, технологические, экономические, организационные, социальные, идейно-воспитательные
Уровень принятия решений	На уровне организации в целом, подразделения организации, отдельных работников
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Субъект, принимающий решение	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Время действия	Стратегические, тактические, оперативные (текущие)
Цикличность	Разовые, повторяющиеся
Степень формализации	Запрограммированные, незапрограммированные
Способ обоснования	Интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные
Степень сложности	Простые, сложные, уникальные
Условия принятия решений	Принимаемые в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности
Направленность воздействия	Направленные внутрь управляемого объекта, за пределы управляемого объекта

Различные виды управленческих решений обладают и разными свойствами, им соответствуют и неоднозначные способы организации процедур их принятия, методы разработки, затраты времени и других ресурсов на принятие и реализацию и т. д.

Индивидуальные решения. Такие решения разрабатываются лицом в единственном лице и нет необходимости в согласовании данных решений с другими участниками управленческой процедуры. Недостатком данных решений является крайне высокий риск ошибок и вероятность неоптимального выбора. К тому же в современном мире управление предприятием становится

все более сложным и необходимо принятия коллективных и многовариантных решений. Для этого используются мнения и методики различных специалистов и экспертов [16, с. 71].

Такие решения называются групповыми и их преимущества в том, что рассматривается несколько альтернатив и решение получается более верным. Управленческая проблема рассматривается много аспектно и более обоснованно. К тому же вовлеченность большого количества людей в процесс позволяет мотивировать работников и само решение лучше воспринимается коллективом.

Принятие оперативных решений вызвано решением трудностей при осуществлении производственного или управленческого процесса. Само понятие «оперативность» может иметь различный временной смысл. Время принятия такого решения может отличаться от нескольких минут до нескольких дней. Таких решений в течение дня бывает достаточно много и варианты их различны. Распределение общих затрат времени на принятие этих видов решений на предприятиях крупного, среднего и малого размера также имеет особенности: в малых предприятиях основная доля затрат времени приходится на оперативные решения, а по мере увеличения размера предприятий существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития [20, с. 105]

Выделяют тактические и стратегические решения, которые ориентированы на более длительный срок их реализации.

Запрограммированные решения принимаются, как правило, в повторяющихся, стандартных ситуациях и представляют собой результат определенной последовательности шагов или действий. При этом как сама проблема, так и принимаемое для ее разрешения решение являются хорошо структурированными и формализованными. Выбор решения должен быть сделан из ограниченного числа вполне определенных вариантов с помощью стандартной процедуры. Например, если необходимо решить, куда инвестировать свободный капитал: вложить в депозитные сертификаты, в

государственные облигации или в акции какой-либо компании, то выбор определяется простым расчетом величины прибыли для каждого варианта и их сравнением.

Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях новых, плохо структурированных, сопряженных с неизвестными факторами, с неполной и недостоверной информацией. Выбор решения должен быть сделан из множества вариантов, причем сам набор вариантов не может быть полным. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей и требует разработки соответствующих процедур, ведущих к решению задачи. В этом случае большую роль играют квалификация, опыт, интуиция, творческий потенциал руководителя. При принятии сложных незапрограммированных решений могут применяться на отдельных этапах формальные модели и процедуры [19, с. 105]

Интуитивное решение – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается в глубоком анализе ситуации. Просто человек делает выбор (то, что называют озарением, или шестым чувством, и есть интуитивное решение). Интуитивные решения играют большую роль, особенно для руководителей высшего звена. Однако необходимо иметь в виду, что в основе хорошего решения, базирующегося на интуиции, лежит большой опыт, правильное понимание ситуации и глубокие профессиональные знания руководителя. Часто интуитивный подход к принятию решений сопряжен с определенным риском принятия ошибочного решения [9, с. 221].

Решение, основанное на рассуждении, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их принятия может быть неочевидна. При принятии таких решений руководитель использует опыт разрешения аналогичных ситуаций в прошлом, знание о текущей ситуации и ее отличиях от

встречавшихся ранее и выбирает альтернативу, которая уже приносила успех, или видоизменяет ее в соответствии с имеющимися различиями в ситуациях.

## **1.2. Особенности принятия управленческих решений**

Управленческое решение относится к процессу анализа, с целью определения наиболее подходящего, экономически эффективного варианта, удовлетворяющего поставленной цели. В свою очередь, принятие решения как процесс является процессом выбора одним или группой лиц, уполномоченных принимать решения, эффективного решения среди спектра альтернатив.

Как и любой процесс, управленческое решение можно разделить на несколько этапов, направленных на разработку и реализацию. Для каждого этапа определяется определенный набор действий. Так, к примеру, типовой процесс принятия решений включает в себя:

1. определение и формулировку существующей проблемы;
2. разработка критериев оптимальности и выбор целей решения;
3. установка ограничений;
4. проектирование альтернатив (с учетом ранее установленных ограничений) с последующим анализом их на эффективность;
5. сбор информации — прогноз того, как будут изменяться параметры в будущем под действием различных факторов;
6. разработка методов решения поставленной задачи, выбор наиболее подходящего, разработка алгоритма действий;
7. разработка методов, при которых имеется возможность оценить эффективность каждой альтернативы;
8. выбор наиболее эффективной альтернативы;
9. принятие решения;
10. выполнение решения с одновременной оценкой;
11. дальнейший контроль за исполнением [8, с. 105].

М. Мескон и Ф. Хедоури представляют процесс принятия решения как пятиэтапный процесс (рис. 1.), после чего требуется осуществить реализацию

решения. Также авторы отмечают, что число этапов принятия управленческого решения определяется проблемой.



Рисунок 1. Этапы процесса принятия управленческого решения [11, с. 572]

Одним из важнейших этапов принятия УР является определение проблемы. В настоящий момент существует два подхода к определению проблемы. Так, согласно первому, проблемой принято считать ситуацию, при которой ранее поставленные цели не были получены. Во втором подходе проблема – это потенциальная возможность. Осознание наличия проблемы как таковой наступает в момент критического значения различия между планируемым значением эффекта и фактическим.

Для того, чтобы определить приоритетность проблемы, может использоваться анализ следующих факторов:

1. последствия после появления проблемы;
2. как проблема действует на организацию;
3. насколько срочно требуется решить проблему;
4. насколько мотивированны люди, задействованные в процессе;
5. возможно ли решить проблему без принятия в ней участия менеджера.

По итогам обнаружения проблемы проводится её диагностика. В данном контексте под диагностикой понимается анализ величин параметров системы производства и внешней среды, а также анализ соотношения и изменения этих параметров. Целью диагностики является определение, почему проблема возникла. Для успешной диагностики требуются глубокие знания функциональной структуры объекта управления в условиях обычного (нормального) его функционирования. Диагностику принято производить в несколько этапов:

на первом этапе выявляются признаки затруднений. Индикаторами, в качестве примера, могут служить как низкая прибыль предприятия, спад в производстве или качестве производимой продукции, так и конфликтность внутри коллектива, высокий уровень текучести кадров;

1. далее устанавливаются причины возникновения проблемы. Для этого производится отбор информации как из внутренней среды, так и внешней, с целью дальнейшего анализа; в

2. последний шаг требует определить характер проблемы. Этот этап важен тем, что он непосредственно влияет на выбор пути по решению проблемы. Так как последний этап является наиболее значительным и важным, рассмотрим более подробно, какие существуют характеры проблем [17, с. 188].

Проблема имеет функциональный характер, если она проявляется на уровне организационно-производственной системы. Примерами решения могут служить: производство нового вида товара (услуги); выбор иного сектора рынка; изменение отношений с конкурентами и поставщиками; выбор иной формы собственности и др. Проблема, при которой её решение наступает в случае изменения отдельных параметров системы, носит параметрический характер. Также различают внешний и внутренний характеры проблемы. Для определения того, внешний или внутренний характер имеет проблема, исследуются входные и выходные параметры.

Так, если входные находятся в нормальном состоянии, а выходные нет, – проблема носит внутренний характер. Зачастую при наличии внешней

проблемы, наблюдаются также и внутренняя. Для выбора наиболее подходящей альтернативы формулируется ряд ограничений, которые, обычно, зависят от того, в каких условиях принимается решения, и от уполномоченного руководителя.

Можно выделить следующие виды ограничений:

1. ресурсные;
2. кадровые;
3. ограничения научно-технического процесса;
4. рыночные;
5. административные [10, с. 17].

Ограничения выбираются по приоритетности в той или иной ситуации. Отмечается, что в крупных организаций существует меньшее число ограничений, нежели в малых. Помимо ограничений также требуется определить стандарт оценки альтернатив. Для определения возможных вариантов решения рекомендуется построить так называемое «дерево альтернатив». На практике рассмотреть все существующие альтернативы практически невозможно по причине нехватки достаточного объема информации или времени.

Таким образом, число альтернатив ограничивается наиболее подходящими вариантами. После разработки альтернатив производится их оценка, которая включает в себя определение достоинств (недостатков), а также последствий выбора. В качестве метода сравнения альтернатив используют метод критериев. Критерии могут носить количественное выражение или качественное [4, с. 22].

С учетом ранее установленных ограничений, если альтернатива не удовлетворяет по одному или нескольким критериям, то её не следует рассматривать в силу её низкой эффективности в конечном итоге. Если по итогам пройденных этапов разработки были выполнены тщательно, то далее следует выбор альтернативы, которая в дальнейшем будет реализована. Как правило, выбирается альтернатива, имеющая, по итогам оценки, наиболее

благоприятные последствия. После выбора альтернативы осуществляется реализация решения, в процессе которого требуется произвести расчет эффективности, так как именно на этом этапе становится очевидна ценность принятого решения. Последним этапом является контроль за выполнением решения, который подразумевает обеспечение соответствия фактических показателей и плановых, выведенных по результатам оценки. Такой контроль позволяет изменять действия и не допустить нанесения ущерба, если такое возможно. Под эффективностью управленческого решения понимается результативность ресурсов, которые получены после реализации решения.

### **1.3. Оценка качества управленческих решений**

Категория «качество управленческого решения» в научной и учебной литературе представлена достаточно большим числом исследований. Однако в основном акцент делается на требованиях и условиях, обеспечивающих разработку, принятие и реализацию качественных решений, на их свойствах. Безусловно, необходимость такого рода исследований не вызывает сомнения. В то же время мало уделяется внимания проблеме оценки конечного результата, принятого «качественного решения» [5, с. 105].

Чтобы избежать ситуации, когда «качество разрабатывается ради качества как такового», рассмотрим качество принятия решений с позиций:

1. результативности (результативность — effectiveness) как степени реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов;
2. эффективности (эффективность — efficiency) как соотношения между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

При рассмотрении проблемы оценки качества управленческого решения обратимся к определению термина «качество», сформулированному в Национальном стандарте серии ИСО: «Качество — степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [3].

Каждое отдельное решение может быть вполне качественным, но в силу каких-либо причин оно не даст того эффекта, на который можно было рассчитывать. Качество управленческого решения может рассматриваться с разных сторон: организационной, экономической, социальной и др. Но при этом требуется определить, что более важно с позиции конечного результата: результативность или эффективность.

Для этого рассмотрим соотношение аксиологических (оценочных) понятий: качество, результат, эффективность.

Приступая к оценке качества, важно выявить, какой из показателей — результативность или эффективность — более весомый для оптимизации деятельности хозяйственной системы в определенный момент времени. И здесь, с учетом обстоятельств, могут быть разные решения. Результативность — понятие тонкое.

Часто руководители (люди) стараются быть более рациональными и быстрее принимать решения (быстрое достижение цели).

Результат (прибыль либо удовлетворение требований потребителя) ставится во главу угла, провоцирует бизнес-субъектов не слишком обращать внимание на пути достижения поставленных целей [11, с. 575].

Срабатывает лозунг — цель оправдывает средства. Который, впрочем, не всегда этичен. Эффективность можно определить как набор навыков, инструментов, методик, которые дают возможность организовать работу более эффективно, быстрее получить результат, достичь цели. В этой связи уместно привести слова Джона Рокфеллера: «Кто работает целый день, тому некогда зарабатывать деньги» .

Таким образом, ответ на вопрос о том, что более важно в бизнесе — получить результат или побыстрее расправиться с задачей — остается открытым. И решение о том, на что направлено и как оценивать качественное решение, по результату или эффективности, остается в каждом конкретном случае за лицом, принимающим решение.

## 2. Анализ эффективности управленческих решений в СПК «Богородский»

### 2.1. Характеристика организации

Организация СПК «Богородский» зарегистрирована 30 августа 2002 года по адресу: 617875, Пермский край, Октябрьский р-н, с. Богородск, ул. Школьная 4. Компании был присвоен ОГРН 1025902304889 и выдан ИНН 5943050086. Основным видом деятельности является смешанное сельское хозяйство. Компанию возглавляет Несмиянов Виктор Васильевич. За 2020 год прибыль компании составила 5.325 млн.руб.

Специализация хозяйства: молочно – мясная. Кроме основной отрасли предприятие выращивает картофель, зерновые и кормовые культуры. Ведется направление в развитие выращивания овощей и рассады. Хозяйство имеет племенное стадо черно-пестрой породы с поэтапным ведением в стадо элементов Голштино-фризской породы.

Для оценки экономического положения предприятия СПК «Богородский» на рынке рассчитаем и проанализируем динамику финансовых результатов. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов предприятия

Показатель	2018 г, тыс. рублей	2019 г, тыс. рублей	2020 г, тыс. рублей	Изменение 2019 от 2018		Изменение 2019 от 2018	
				Тыс. рублей,+/-	темп роста, %	Тыс. рублей,+/-	темп роста, %
Выручка	50 393	59 834	58 462	9 441	118,73	-1 372	97,71
Себестоимость продаж	51362	58338	58279	6 976	113,58	-59	99,90
Валовая прибыль	-969	1 496	183	2 465	-154,39	-1 313	12,23
Коммерческие расходы	0	0	0	0	-	0	-
Управленческие расходы	0	0	0	0	-	0	-
Прибыль от продаж	-969	1 496	183	2 465	-154,39	-1 313	12,23
Прибыль до налогообложения	9862	8430	5337	-1 432	85,48	-3 093	63,31
Чистая прибыль	9862	8389	5314	-1 473	85,06	-3 075	63,34

Анализ финансовых результатов работы предприятия свидетельствует о неустойчивой финансовой ситуации на предприятии. Так выручка предприятия в 2020 году уменьшилась по сравнению с 2019 годом на 2,3 % и составила 58462 тыс. рублей против 59384 тыс. рублей. Валовая прибыль отчетного периода составила 183 тыс. рублей. Стабильный рост прочих доходов (реализация основных средств, полученные штрафы и пени) позволил обеспечить получение высокого уровня чистой прибыли. Размер чистой прибыли на протяжении анализируемого периода сохраняет тенденцию к снижению. Динамика показателей чистой прибыли приведена на рисунке 2.

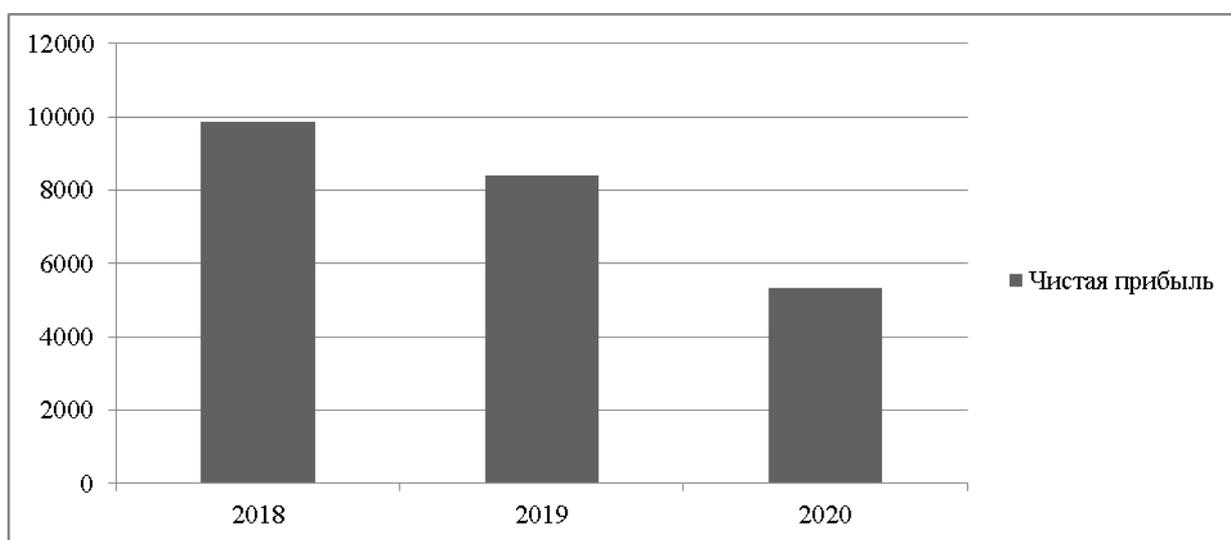


Рисунок 2. Динамика чистой прибыли предприятия

Так сумма чистой прибыли в 2020 году меньше чем в 2019 – на 37 %.

На предприятии применяется система планирования финансово-хозяйственных показателей работы на ближайший год. Ответственным за организацию планирования является экономист. Ответственным за составление отчетности является главный бухгалтер, который ведет бухгалтерский учет с использованием программы 1С Бухгалтерия 8.3

## 2.2. Оценка эффективности деятельности предприятия

Для анализа финансовых показателей работы предприятия представим динамику основных статей бухгалтерского баланса. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика статей актива и пассива СПК «Богородский»

Статья баланса	2018 г	2019 г	2020 г	2019 от 2018		2020 от 2019	
				тыс. руб.	темп роста	тыс. руб.	темп роста
Внеоборотные активы	65 531	63 498	65 007	-2 033	96,90	1 509	102,38
Основные средства	63 176	61 143	62 652	-2 033	96,78	1 509	102,47
Оборотные активы	56 008	64 866	67 415	8 858	115,82	2 549	103,93
Запасы	54 818	63 678	65 827	8 860	116,16	2 149	103,37
Дебиторская задолженность	818	1 155	1 509	337	141,20	354	130,65
Денежные средства	277	2	79	-275	0,72	77	3950,00
<b>Валюта баланса</b>	<b>121 539</b>	<b>128 364</b>	<b>132 422</b>	<b>6 825</b>	<b>105,62</b>	<b>4 058</b>	<b>103,16</b>
Собственные средства	110 955	119 344	124 658	8 389	107,56	5 314	104,45
Долгосрочные заемные источники	4 628	2 901	1 774	-1 727	62,68	-1 127	61,15
Краткосрочные заемные источники	5 956	6 119	5990	163	102,74	-129	97,89
Кредиторская задолженность	4 999	5762	3833	763	115,26	-1 929	66,52
<b>Валюта баланса</b>	<b>121 539</b>	<b>128 364</b>	<b>132 422</b>	<b>6 825</b>	<b>105,62</b>	<b>4 058</b>	<b>103,16</b>

Анализ таблицы 3 позволяет сделать следующие выводы. Валюта баланса в 2020 году увеличилась по сравнению с 2019 годом на 3,16 % и составила 132422 тыс. рублей против 128364 тыс. рублей в 2019 году и 121539 тыс. рублей в 2018 году. В 2020 году основные средства предприятия увеличились на 2,47 % и составили 62652 тыс. рублей против 61143 тыс. рублей в 2019 году.

Динамика основных статей оборотных активов отражает преимущественно положительную динамику. Так сумма денежных средств 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась в 39 раз. Однако денежных средств на предприятии крайне мало. Их величина в 2019 году составила 2 тыс. рублей, в 2020 – 79 тыс. рублей. Достаточно высокими темпами увеличивается дебиторская задолженность. Ее размер в 2020 году по сравнению с 2019 годом

увеличился на 30,65 % и составила 1509 тыс. рублей против 1155 тыс. рублей в 2019 году и 818 тыс. рублей в 2018 году.

Соотношение оборотных и внеоборотных активов представлено на рисунке 3.

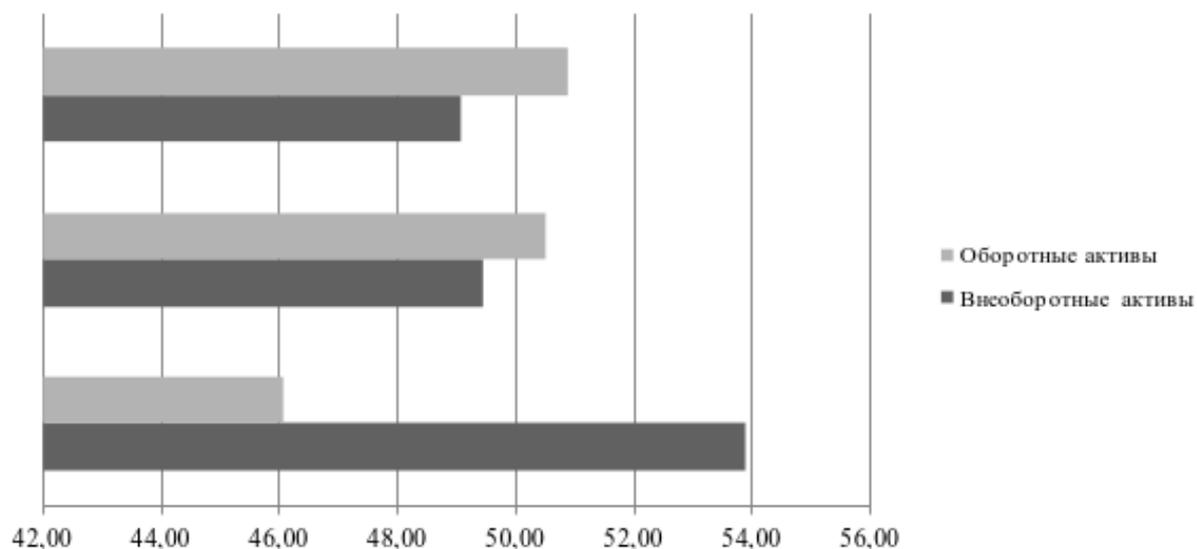


Рисунок 3. Соотношение оборотных и внеоборотных активов, %

Анализ соотношения внеоборотных и оборотных активов свидетельствует, что данное соотношение на предприятии оптимально.

Анализ пассива позволяет сделать ряд выводов. Собственные средства предприятия в 2020 году увеличились по сравнению с 2019 годом на 4,45 % , в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 7,56 %. В качестве положительного момента можно отметить сокращение как долгосрочных, так и краткосрочных заемных источников. Так в 2020 году сумма долгосрочных обязательств сократилась по сравнению с 2019 годом на 39 % и составила 1774 тыс. рублей против 2901 тыс. рублей в 2019 году и 4628 тыс. рублей в 2018 году.

Предприятие обладает достаточно широкой базой собственных средств. Собственные средства предприятия занимают более 90 %, заемные источники в 2020 году только 5,86 %.

Проанализируем состав доходов организации. В СПК «Богородский» можно выделить доходы от основного вида деятельности (выручка предприятия) и прочие доходы.

К доходам от основной деятельности относят:

1. реализация мяса;
2. реализация молока;
3. реализация картофеля, зерна и кормовых культур;
4. выращивание овощей;
5. прочие направления деятельности.

В таблице 4 представим структуру доходов от основных видов деятельности.

Таблица 4 – Структура доходов от основных видов деятельности

Направление получения дохода	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%
Реализация мяса	18141	36	24532	41	23969	41
Реализация молока	14110	28	18549	31	16954	29
Реализация картофеля, зерна, кормовых культур	9071	18	7180	12	7600	13
Реализация овощей	5543	11	4787	8	5262	9
Прочие направления смешанного с/х	3528	7	4787	8	4677	8
Итого	50 393	100	59 834	100	58 462	100

Основным источником доходов от основного вида деятельности является реализация мяса и молока. Именно реализация продукции мяса и молока составляют основу доходов СПК «Богородский». На долю реализации мяса в 2020 году приходится 41 % всей реализации, на долю продаж молока — 29 %.

Реализация картофеля, зерна и кормовых культур в 2020 году составила 13 % против 18 % в 2018 году и 12 % в 2019 году. Реализация овощей занимает незначительный удельный вес в структуре реализации продукции СПК «Богородский».

Далее проанализируем структуру отчета о финансовых результатах. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура отчета о финансовых результатах

Показатель	2018 г		2019 г		2020 г	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	50 393	100	59 834	100	58 462	100
Себестоимость продаж	51362	101,9	58338	97,5	58279	99,69
Валовая прибыль	-969	-1,9	1 496	2,6	183	0,31
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	-	0	0
Прибыль от продаж	-969	-1,9	1 496	-	183	0,31
Прочие доходы	19383	38,46	9843	16,45	12090	20,7
Прочие расходы	7778	15,43	2526	4,22	6605	11,3
Прибыль до налогообложения	9862	19,6	8430	563,5	5337	9,13
Чистая прибыль	9862	19,6	8389	99,5	5314	9,09

Анализ структуры отчета о финансовых результатах свидетельствует, что работа предприятия затруднена из-за низких показателей прибыли. Удельный вес себестоимости продаж в структуре выручки крайне велик и свидетельствует о нерациональной организации производства. Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 4.

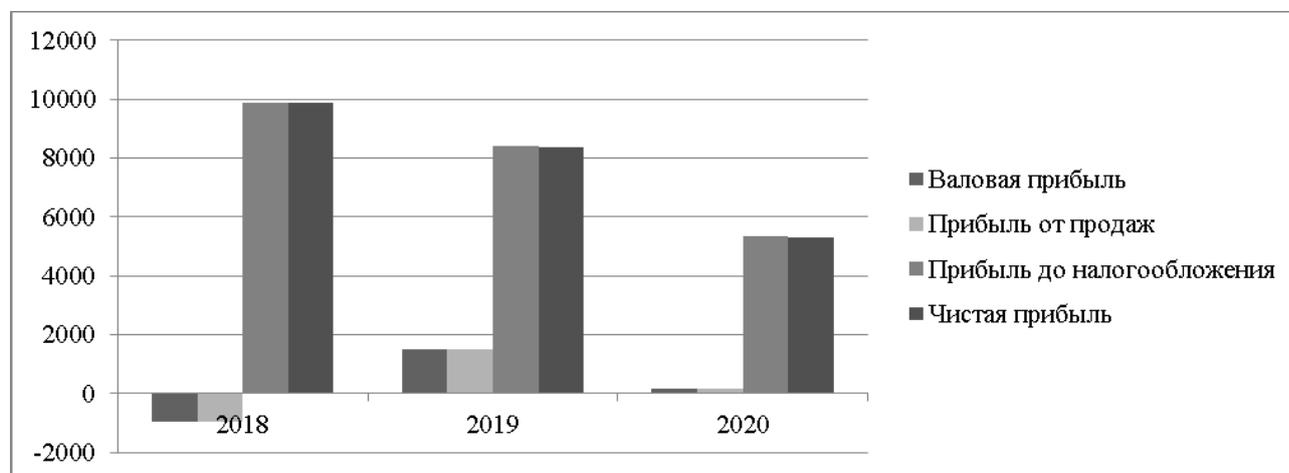


Рисунок 4. Динамика показателей прибыли

Итак, анализ финансовых показателей свидетельствует, что предприятие имеет достаточно широкую базу собственных средств, которые можно направить на развитие СПК «Богородский» и усовершенствовать схему производства, исключив тем самым высокий уровень себестоимости продаж.

Анализ структуры отчета о финансовых результатах свидетельствует, что существенную долю в структуре финансовых результатов занимают прочие доходы. В 2018 году на их долю приходится 39 % от размера выручки, в 2020 году — 20 %. Проанализируем детально прочие доходы.

В таблице 6 представим структуру прочих доходов СПК «Богородский».

Таблица 6 – Структура прочих доходов организации

Направление получения дохода	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%
Поступления от продажи активов	3683	19%	1378	14%	2176	18%
Кредиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности	2520	13%	1083	11%	1451	12%
Полученные штрафы и пени	11436	59%	6398	65%	7254	60%
Поступления в части возмещения убытка	775	4%	492	5%	846	7%
Прочее	969	5%	492	5%	363	3%
Итого	19383,0	100%	9843	100%	12090	100%

Основным источником поступления прочих доходов являются полученные штрафы, пени и неустойки Их удельный вес в составе прочих доходов в 2020 году составляет 60 %, в 2019 году 65 %. Удельный вес сохраняет тенденцию к росту.

Вторым по величине поступлений прочих доходов являются поступления от продажи активов, на их долю приходится 18 % всех поступлений в 2020 году.

Итак, система управления доходами достаточно эффективна и ориентирована на их рост. Далее рассчитаем показатели рентабельности в целях определения эффективности управления доходами.

### 2.3. Анализ эффективности и качества управленческих решений

Управленческие решения принимаются в различных направлениях работы предприятия. В данной работе более детально будет рассмотрен вопроса управления финансами и работы финансовой службы.

Организационная структура финансовой службы отражает состав многочисленных функциональных подразделений предприятия и определяет координацию их совместной деятельности на пути достижения поставленных перед предприятием целей.

Организационная структура управления финансами в СПК «Богородский» отвечает особенностям деятельности и типу организации. Организационная структура финансового менеджмента в СПК «Богородский» приведена на рисунке 5.

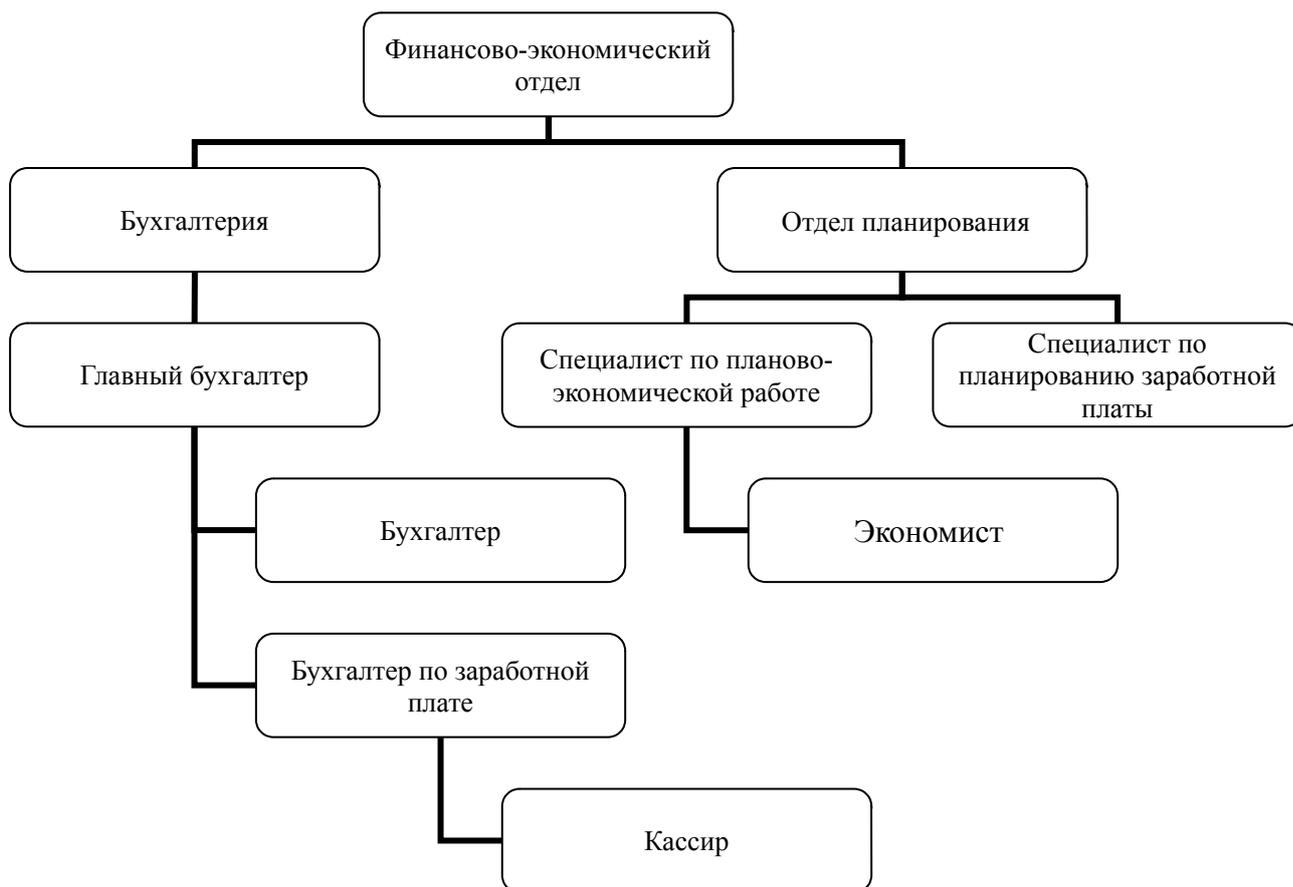


Рисунок 5. Структура управления финансами

На предприятии применяется достаточно емкая организационная структура управления финансами, характерная для крупных предприятий. Однако фактически СПК не нуждается в настолько масштабной системе управления финансами. Часть функций на предприятии дублируются. Например, экономист частично дублирует обязанности специалиста по плано-экономической работе. Специалист по планированию заработной плате дублирует частично функции бухгалтера по заработной плате. Соответственно организация несет дополнительные расходы на содержание управленческого персонала.

В таблице 7 приведены функциональные обязанности работников финансовой службы и затраты на их содержание.

Таблица 7 - Оценка затрат на оплату труда сотрудников финансового отдела в СПК «Богородский»

Наименование должности	Основные обязанности	Кол-во штатных единиц	Расходы на содержание в год, тыс. рублей		
			Оплата труда	Страховые взносы	Прочие выплаты
Специалист по плано-экономической работе	Планирование финансово-экономических показателей работы предприятия	1	360000	108000	32400
Специалист по планированию заработной платы	Планирование расходов на оплату труда и контроль за ними	1	288000	86400	-30240
Экономист	Управление, оптимизация и контроль за состоянием финансов	1	432000	129600	38880
Бухгалтер	Оформление первичной документации	2	360000	108000	32400
Бухгалтер по заработной плате	Начисление оплаты труда и расчет удержаний	1	384000	115200	-40320
Главный бухгалтер	Организация ведения учета кассовых операций и организация расчетов с контрагентами	1	408000	122400	-42840
Кассир	Ведение учета кассовых операций, оформление ПКО и РКО	2	312000	93600	28080
ИТОГО	-	9	2544000	763200	18360

Итак, затраты на оплату труда сотрудников финансово-экономического отдела включает в себя 9 человек. При этом общие затраты (оплата труда, страховые взносы и прочие выплаты) составляют 3325,56 тыс. рублей. Анализ функциональных обязанностей доказывает наличие дублирования функций между работниками. Эту проблему можно устранить за счет комплексной автоматизации деятельности предприятия.

#### Выявление проблемы

В качестве основной проблемы, выявленной в ходе анализа, является дублирование функций и повышенные расходы на содержание работников финансовой службы СПК «Богородский». Для решения данной проблемы является целесообразным пересмотрение должностных и функциональных обязанностей и сокращение некоторых сотрудников, либо комплексная автоматизация работы отдела.

Также построим дерево целей исходя из выявленной проблемы.

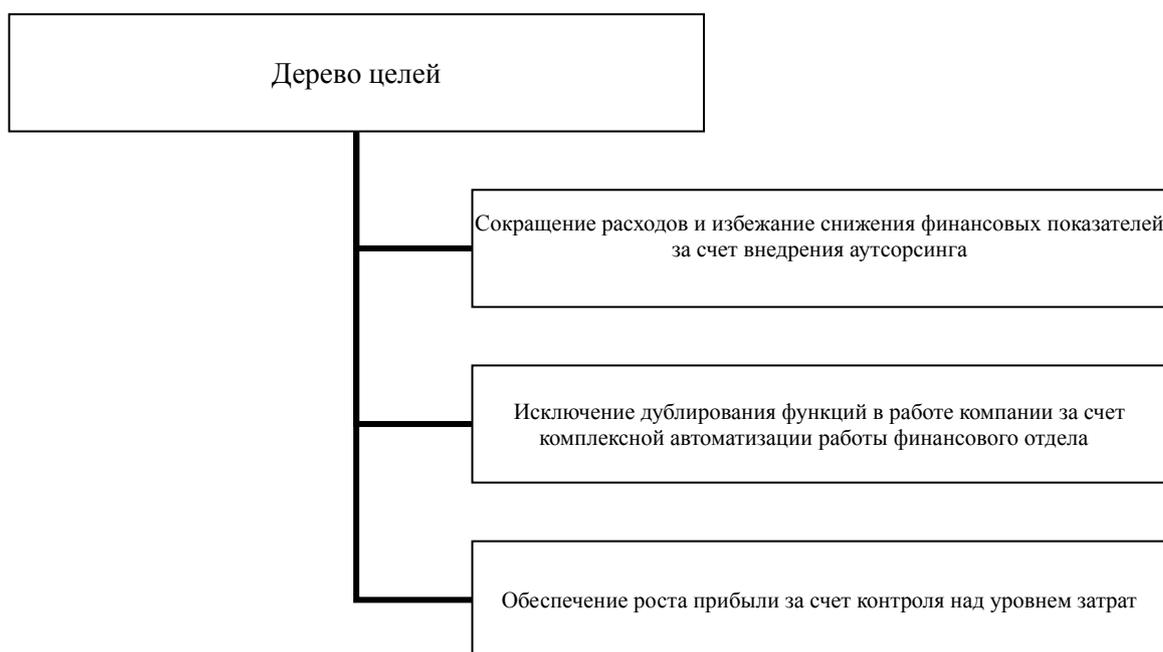


Рисунок 6. Дерево целей

Проанализируем матрицу решений в таблице 7. Оценка была проведена специалистами финансового отдела.

Таблица 8 - Матрица принятия управленческих решений

Альтернатива	Критерии						Итого
	Экономия времени	Качество	Гарантии	Затраты на внедрение	Затраты на обучение	Экономическая выгода	
Внедрение аутсорсинга	1	3	2	3	3	3	56
Комплексная автоматизация работы предприятия	4	5	6	4	1	5	97
Внедрение системы контроля за затратами	5	3	2	2	3	3	59
Вес критерия	2	4	3	5	1	6	

Исходя из данного дерева целей построим также матрицу решений (см. рисунок 7).

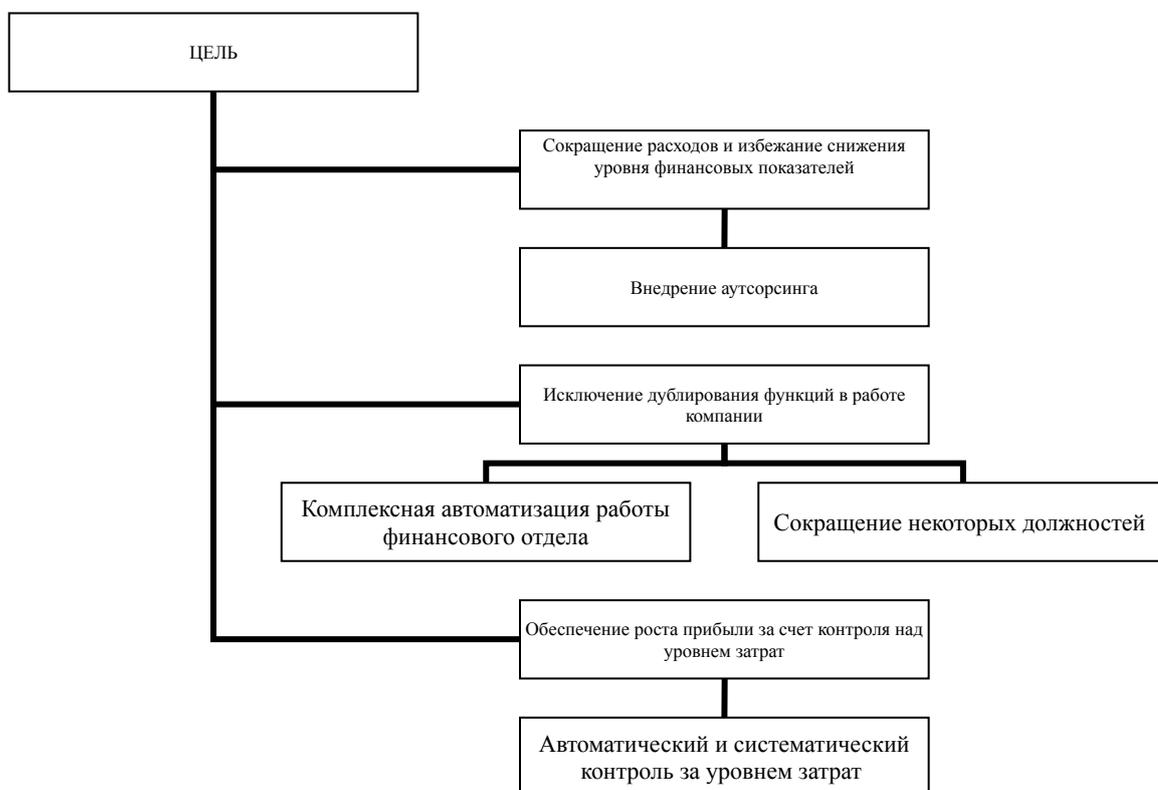


Рисунок 7. Матрица решений

Итак, оптимальным является комплексная автоматизация работы финансового отдела. Так как данное решение позволит достичь реализации сразу нескольких целей и по предварительной оценке экспертов – данное решение наиболее оптимально.

Таким образом, в результате исследования работы финансово-экономического отдела было выявлено дублирование функций между сотрудниками и неоправданно высокие затраты на содержание отдела. Решить данную проблему возможно за счет автоматизации процессов деятельности финансово-экономического отдела. Итак, перейдем в следующей главе к разработке управленческого решения по комплексной автоматизации работы финансово-экономического отдела.

### **3. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений СПК «Богородский»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию деятельности**

Основной проблемой в деятельности финансово-экономического отдела СПК «Богородский» является отсутствие эффективной системы автоматизации предоставления отчетности. Рынок программ предоставления электронной отчетности в настоящий момент достаточно динамичен.

Программное обеспечение, предназначенное для решения одних и тех же задач, может быть рассчитано на разный объем и специфику работы, а также требовать разных мощностей компьютерного оборудования. Все это, конечно, сказывается на его стоимости и производительности.

Лучшими программами электронной отчетности считаются те, которые максимально снижают возможность ошибки при составлении отчетов, гарантируют конфиденциальность данных и легко интегрируются с действующими на предприятии пользователя системами бухучета. Они всегда имеют более или менее понятный интерфейс, не требующий существенных усилий по его освоению. Базовый функционал лучших программ практически не различается. Все они формируют налоговую отчетность согласно актуальным требованиям ФНС, шифруют электронную документацию и позволяют отправлять ее в ИФНС, ПФ РФ или ФСС по интернету.

Наиболее популярными на рынке г. Перми являются программные продукты «Калуга-Астрал» и СКБ Контур («Контур-Экстерн»).

#### **«Калуга-Астрал»**

Программа называется «1С-отчетность» и является встроенным функционалом во все конфигурации «1С 8». Также может быть подключена к «1С 7.7». Возможна работа с двумя криптопровайдерами (КриптоПро и VipNet CSP). Для работы требуется только 1С и Криптопрограмма. Подключение происходит прямо с рабочего места бухгалтера, сертификат клиент получает по удаленной схеме подключения, без визита в офис компании.

Таблица 9 - Характеристика программного продукта «Калуга-Астрал»

Критерий	Характеристика
Удобство подключения и установки	Специальная установка не требуется, достаточно на компьютере программы «1С 7.7» или «1С 8»
Дополнительные сервисы	Есть онлайн-решение. Сверка с ФНС и ПФР (оффлайн). ИОН-онлайн. Круглосуточная техподдержка по электронной почте и телефону (единый федеральный номер).
В какие органы можно сдавать отчетность	ПФР, ФСС, РосСтат, РАР, ФНС
Стоимость подключения одного юрлица	от 2900 рублей

#### СКБ Контур («Контур-Экстерн»)

Особенностью программы «Контур-Экстерн» является работа через веб-сайт без установки ПО на компьютер. При всех очевидных плюсах такого подхода пользователи скептически отзываються о стоимости подключения.

Таблица 10 - Характеристика программного продукта СКБ Контур

Критерий	Характеристика
Удобство подключения и установки	Устанавливать программу на компьютер не требуется, работа ведется через интернет-портал. Однако может потребоваться установка до 15 дополнительных компонентов на каждый компьютер, с которого будет вестись работа в системе.
Дополнительные сервисы	Сверка с ФНС и ПФР (оффлайн). ИОН-онлайн. ЕГРЮЛ/ЕГРИП (макс. 20 выписок). Справочно-правовая система. Камеральная проверка. Возможность отправить вопрос на рассмотрение службы техподдержки через сайт, техподдержка круглосуточная.
В какие органы можно сдавать отчетность	ФНС, ПФР, ФСС, РосСтат
Стоимость подключения одного юрлица	11 500 руб.

Для выбора той или иной программы для сдачи отчетности, представим сравнительную характеристику программ по следующим критериям. Критерии приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Требования программных продуктов бухгалтерских информационных систем

Функциональная составляющая	Технологическая составляющая	Эксплуатационная составляющая	Маркетинговая составляющая	Экономическая составляющая
Полнота функций	Интегрированность	Надежность	Период существования разработчика	Стоимость внедрения
Интеграция с корпоративным сервером	Открытость	Дружественный интерфейс	Количество внедрений в РФ	
Моделирование документооборота	Масштабируемость	Сервис	Наличие представителя в регионе	
Возможность аналитического учета	Многоплатформность	Адаптация к российским условиям		

Проведем анализ согласно выбранным критериям более подробно. Для этого изучим каждую из составляющих, представленных в таблице 3.3, и проанализируем в отношении выбранных компьютерных программ. В таблице 12 представим анализ функциональной составляющей.

Оценка критериев была проведена экспертами в области бухгалтерского учета по следующим критериям:

- 1) функциональная составляющая;
- 2) технологическая составляющая;
- 3) эксплуатационная составляющая;
- 4) маркетинговая составляющая;
- 5) экономическая составляющая.

Таблица 12 - Оценка функциональной составляющей

Критерий	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка
Полнота функций	Широкий обзор функций по формированию отчетности	4	5	4,5	Ограниченный список функции	4	4	4
Разграничение доступа к информации	Возможность разграничения функций	5	5	5	Возможность разграничения функций	4	4	4
Интеграция с корпоративным WEB-сервером	Наличие единой службы поддержки и наличие единого сайта	4	4	5	Наличие единой службы поддержки	3	3	3
Моделирование процессов документооборота	Широкая возможность моделирования документооборота	3	4	3,5	Допустимые модификации документооборота	4	3	3,5
Возможность аналитического учета	Обязательное наличие	3	4	3,5	Обязательное наличие	5	3	4
Общая оценка	-	-	-	4,1	-	-	-	3,7

Если оценить в разрезе рейтинга данные компьютерные программы, то первое место в рейтинге занимает программа СКБ Контур. В таблице 13 приведена технологическая составляющая.

Таблица 13 - Экспертная оценка технологической составляющей

Критерий	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка
интегрированность	Слабая система взаимодействия между подразделениями на предприятии	3	4	3,5	Взаимодействие между подразделениями предприятия	4	5	4,5
открытость	Конфиденциально	4	4	3	Конфиденциально	4	5	4,5
масштабируемость	Допустимо	4	5	4,5	Допустимо	3	3	3
многоплатформность	Допустимо	4	4	4	Ограниченно	4	3	3,5
Общая оценка	-	-	-	3,75	-	-	-	3,875

В данном случае основное преимущество получила программа «Астрал-Калуга», что связано с установкой ПО именно на компьютер. В СКБ Контур предусмотрен единый сайт предоставления отчетности. Эксплуатационная составляющая приведена в таблице 14.

Таблица 14 - Экспертная оценка эксплуатационной составляющей

Критерий	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка
надежность	Положительно зарекомендовавшая себя программа	5	5	5	Положительно зарекомендовавшая себя программа	5	5	5
Дружественный интерфейс	Имеется	4	4	4	Имеется	4	4	4
Адаптация	Быстрая адаптация к программе	4	4	4	Быстрая адаптация к программе	4	4	4
Общая оценка	-	-	-	4,33	-	-	-	4,33

Программы по эксплуатационным характеристикам равны. В таблице 15 приведена оценка маркетинговой составляющей.

Таблица 15 - Экспертная оценка маркетинговой составляющей

Критерий	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка	Характеристика	Эксперт1	Эксперт2	Средняя оценка
Период существования	С 2001 год	5	5	5	с 2010 года	5	5	5
Количество внедрений на предприятии	около 100000	5	5	5	около 30000	4	4	4
Наличие представительств	+	5	5	5	+	4	4	4
Общая оценка	-	-	-	5	-	-	-	4,33

В данном аспекте также наиболее популярна программа СКБ Контур. Ее популярность обоснована более длительным сроком существования на рынке и наибольшей распространенностью среди пользователей.

Таблица 16 - Результаты экспертных оценок программ предоставления электронной отчетности

Критерий	«СКБ Контур»		«Калуга-Астрал»	
	Качественная оценка	Экспертная оценка	Качественная оценка	Экспертная оценка
Функциональная составляющая	Широкий список функций, возможность моделирования системы, единая служба поддержки	4,1	Ограниченность функций	3,7
Эксплуатационная составляющая	Быстрая адаптация к программе, обучение	3,75	Быстрая адаптация к программе, обучение	3,85
Технологическая составляющая	Связь между структурными подразделениями крайне ограничена	4,33	Настроена связь между всеми подразделениями предприятия	4,33
Маркетинговая составляющая	1 место по популярности из 3-х программ	5	3 место по популярности из 3-х программ	4,33
Итого	X	4,295	x	4,0525

Итак, согласно представленным критериям, наиболее популярна программа СКБ Контур, она имеет преимущества по функциональной, эксплуатационной и маркетинговой составляющей.

### 3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Проведем экономическую оценку программ и рассчитаем затраты.

Таблица 17- Расчет первоначальных затрат, рублей

Статья затрат	«СКБ Контур»	«Калуга-Астрал»
Цена лицензии	От 11500 рублей	От 2900 рублей
Обучение пользователей	2 бесплатных часа обучения	4 бесплатных часа обучения
Настройка и адаптация (выезд специалиста)	2000	1000
Оплата услуг по подбору программного обеспечения	-	-
ИТОГО	От 13500	От 3900

Расчет первоначальных затрат отражает, что наиболее экономична программа «Астрал-Калуга». Также рассчитаем текущие затраты в год

Таблица 18 - Текущие затраты по годовой поддержке, рублей

Период (на выбор пользователя)	«СКБ Контур»	«Калуга-Астрал»
За 1 месяц	2000	800
За квартал	4200	2400
За полугодие	9800	4800
За год	21500	9600

Текущие затраты на содержание программы, которая отличается наиболее качественными характеристиками достаточно велики для субъекта малого предприятия. Недостатком в ценовой политики компании «Калуга-Астрал» является отсутствие скидок по мере увеличения периода пользования программой.

Итак, несмотря на ограниченность функций программы «Калуга-Астрал» она наиболее оптимальна для СПК «Богородский» по причине отнесения предприятия к субъектам малого предпринимательства и необходимости экономии свободных денежных средств. Однако внедрение данной программы обеспечит ряд преимуществ:

1. возможность проверки отчетности и минимизация ошибок при ее составлении;
2. экономия трудовых затрат;
3. экономия временных затрат;
4. экономия материальных затрат (канцелярские товары, заправка картриджа и прочее).

## Выводы и предложения

Анализ качества и эффективности управленческих решений рассмотрено на примере СПК «Богородский», основным видом деятельности которого является смешанное сельское хозяйство.

К доходам от основной деятельности относят:

1. реализация мяса;
2. реализация молока;
3. реализация картофеля, зерна и кормовых культур;
4. выращивание овощей;
5. прочие направления деятельности.

Основным источником доходов от основного вида деятельности является реализация мяса и молока. Именно реализация продукции мяса и молока составляют основу доходов СПК «Богородский». На долю реализации мяса в 2020 году приходится 41 % всей реализации, на долю продаж молока — 29 %.

Реализация картофеля, зерна и кормовых культур в 2020 году составила 13 % против 18 % в 2018 году и 12 % в 2019 году. Реализация овощей занимает незначительный удельный вес в структуре реализации продукции СПК «Богородский».

Анализ структуры отчета о финансовых результатах свидетельствует, что существенную долю в структуре финансовых результатов занимают прочие доходы. В 2018 году на их долю приходится 39 % от размера выручки, в 2020 году — 20 %. Проанализируем детально прочие доходы.

В практической части проанализирована модель процедуры принятия управленческих решений на предприятии СПК «Богородский».

Основными источниками информации для принятия решений на предприятии являются:

- результаты собственных исследований;
- бухгалтерская отчетность;
- первичные документы;

периодическая печать и книги;  
Интернет;  
прайс-листы поставщиков;  
справочные издания и т.д.

На предприятии также применяется положение о конфиденциальности информации (положение о коммерческой тайне).

Более детально в работе была проанализирована деятельность финансового отдела. На предприятии применяется достаточно емкая организационная структура управления финансами, характерная для крупных предприятий. При этом часть функций на предприятии дублируются. Например финансовый менеджер частично дублирует обязанности специалиста по планово-экономической работе. Специалист по планированию заработной плате дублирует частично функции бухгалтера по заработной плате. Соответственно организация несет дополнительные расходы на содержание управленческого персонала. Коммуникационная система включает в себя 9 человек. При этом общие затраты составляют 3325,56 тыс. рублей. Анализ деятельности финансового отдела доказывает наличие дублирования функциональных обязанностей между работниками. В целях совершенствования работы предприятия были предложены автоматизация предоставления отчетности и контроля за правильностью ее составления.

Согласно представленным исследованиям, наиболее популярна программа СКБ Контур, она имеет преимущества по функциональной, эксплуатационной и маркетинговой составляющей. Однако несмотря на ее популярность на рынке и более широкое количество функций она наиболее затратна. Первоначальные затраты составят как минимум 13500 рублей против минимального значения «Калуга-Астрал» в размере 3900 рублей. Текущие затраты на содержание программы, которая отличается наиболее качественными характеристиками также достаточно велики для субъекта малого предприятия. Недостатком в ценовой политики компании «Калуга-Астрал» является отсутствие скидок по мере увеличения периода пользования

программой. Итак, несмотря на ограниченность функций программы «Калуга-Астрал» она наиболее оптимальна для СПК «Богородский» по причине отнесения предприятия к субъектам малого предпринимательства и необходимости экономии свободных денежных средств.

Внедрение данной программы обеспечит ряд преимуществ:

1. возможность проверки отчетности и минимизация ошибок при ее составлении;
2. экономия трудовых затрат;
3. экономия временных затрат;
4. экономия материальных затрат (канцелярские товары, заправка картриджа и прочее).

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [Справочно-поисковая система].
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 08.07.2021) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [Справочно-поисковая система]
3. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Анисимов В.М. Проблемы оценки качества управленческого решения / В.М. Анисимова // Научный форум молодых ученых: сб. науч. статей. — Москва, 2020. — С. 21–24
5. Вершигора, Е. Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2020. — 288 с.
6. Волохов Р. Стратегия организационного развития. — М.: ПРИОР, 2019. — 512 с.
7. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений. В 2 частях. Часть 2. Учебник и практикум / Е.П. Голубков. — М.: Юрайт, 2018. — 272 с.
8. Дафт Р. Управленческие решения. Секреты успеха – М.: Финансы и статистика, 2020 – 245 с.
9. Заичкин Н.И. Управленческие решения : учебное пособие – М.: Дело и сервис, 2020 – 541 с.
10. Острик В.Ю. Эффективность принятия управленческих решений на предприятия АПК / В.Ю. Острик // Тенденции, перспективы развития современных экономических отношений: сб. науч. статей. — Курск, 2019. — С. 16–19
11. Попков М.В. Основные этапы принятия управленческих решений / М.В. Попков // Мировая наука. — 2019. — №5. — С. 571 – 576.

12. Руденко, А. М. Менеджмент / А.М. Руденко, И.В. Савон, С.И. Самыгин.— М.: Феникс, 2021. — 128 с.
13. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие для вузов / Г. В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 408 с.
14. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент. Российская практика / Е. С. Стоянова. — М.: Перспектива, 2020. - 656 с.
15. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. — М.: Юрайт, 2021. — 336 с.
16. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. — М.: ЁЁ Медиа, 2020. — 970 с.
17. Фатеев В.А. Условия эффективности принятия управленческих решений / В.А. Фатеев // Современный менеджмент: сб. науч. статей. — Казань, 2019. — С. 188–190
18. Чеканский, А. Управленческая экономика. Практика применения / А. Чеканский. — М.: Дело, 2019. — 519 с.
19. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2018. — 416 с.
20. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М.: Дашков и Ко, 2021. — 324 с.