

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина
Ю.А.»

СОЦИАЛЬНО— ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Направление подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»

Профиль «Экономическая безопасность»

Кафедра «Экономика и маркетинг»

Дисциплина «Экономика и управление организацией (предприятием)»

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

«Эффективность управленческих решений в организации
(предприятии)»

Автор работы:

Студент 2 курса

группа с1- ЭБЗипуэ - 21

заочной формы обучения

Корнеева Ирина Евгеньевна

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент

Пукач Галина Викторовна

Оценка _____

« _____ » _____ 20 _____ г.

Саратов — 2021 г.

Содержание

Введение.....	3
1.Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений.....	5
1.1. Эффективность как экономическое понятие.....	5
1.2. Виды функциональной эффективности.....	9
1.3. Критерии и показатели эффективности управления.....	11
2. Общая характеристика предприятия ООО «Навсегда.ру».....	17
2.1. Обобщающие показатели эффективности функционирования предприятия и их анализ ООО «Навсегда.ру».....	17
2.2. Анализ эффективности и качества управленческих решений ООО «Навсегда.ру».....	24
3. Пути совершенствования управленческих решений	27
3.1 Требования к качеству управленческих решений.....	27
3.2. Оценка эффективности управленческих решений.....	28
3.3 Повышение качества и эффективности управленческих решений.....	34
Заключение.....	37
Список используемой литературы.....	39

Введение

Каждый из нас должен каждый день выбирать что—то десятки раз (не всегда, впрочем, думать об этом), развивая собственные способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров много: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предлагаемого меню, выбор наиболее удобного маршрута транспорта, выбор места отдыха, выбор специальности при профессиональном обучении, выбор вида банковского вклада и т.

Любому индивидуальному или коллективному действию предшествует предварительное решение. Решения — универсальная форма поведения индивида и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Цель. Субъект управления (будь то индивидуум или группа), который принимает решение не исходя из собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а с целью решения конкретных проблем организации.

Последствие. Частный выбор человека влияет на его собственную жизнь и может повлиять на нескольких близких ему людей. Менеджер, особенно высокопоставленный, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее сотрудников, и его решения могут оказать существенное влияние на жизнь многих людей. Если организация крупная и влиятельная, то решения ее руководителей могут серьезно повлиять на социально—экономическое положение целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельный бизнес компании может значительно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в личной жизни человек принимает решение, как правило, сам его выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни сотрудники (менеджеры) заняты решением проблем

и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В личной жизни каждый человек принимает собственные решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Не все сотрудники организации имеют право принимать определенные решения, а только те, кто обладает определенными профессиональными знаниями и навыками.

Эффективность управления во многом зависит от качества этих решений. Решения фиксируют совокупность отношений, возникающих в процессе работы и управления организацией. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций.

Цель курсовой работы—изучение теоретических основ эффективности и качества управленческих решений, а также изучение конкретного примера механизма принятия решений и повышение эффективности и качества управленческих решений. В соответствии с этой целью должны быть достигнуты следующие цели:

- Анализ сути управленческих решений;
- Приведение классификации управленческих решений;
- Определение показателей эффективности и качества управленческих решений, способов улучшения этих показателей;
- Привести практический пример принятия и оценки управленческих решений.

Объект исследования: эффективность управленческих решений в организации на примере ООО «Навсегда.ру»

Предмет исследования: показатели эффективности и качества управленческих решений, а также оценка этих показателей на конкретном примере общества с ограниченной ответственностью ООО «Навсегда.ру»

1.Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений

1.1. Эффективность как экономическое понятие

В современных условиях развитие внешней среды отличается ее быстроизменяющимися условиями, конкурентоспособностью выпускаемой продукции, выполнением работ, предоставлением услуг как на внутреннем, так и на международных рынках и определяет успешное функционирование компании на рынке в целом.

Такие наиболее существенные характеристики хозяйственной деятельности предприятия, как динамичность, целостность, конкурентоспособность, многомерность, бизнес—планирование и т. д. находят свое отражение через категорию «экономическая эффективность». Экономическая эффективность является сложной категорией экономической науки и пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии производственного процесса и является основой для построения критериев ценности принимаемых решений.

Концепция оценки экономической эффективности процессов, осуществляемых в хозяйствующем субъекте, применима к организациям любых масштабов и направлений деятельности, так как она носит универсальный характер.

Экономическая эффективность отражает результат хозяйственной деятельности предприятия во всем комплексе и взаимодействии его элементов. Критерии оценки экономической эффективности представляют собой систему показателей абсолютной, относительной и динамической эффективности, которые позволяют оценить результативность инструментов и методов обеспечения экономической эффективности, применяемых на предприятии.

Рассматривая термин «эффективность» в широком смысле, можно отметить его универсальность, так как данный термин применим в любой сфере человеческой деятельности.

В экономической науке одним из основоположников понятия считается Д. Рикардо, определивший экономическую эффективность в работе «Начала политической экономии и налогового обложения» (1817 г.) как отношение результата к определенному виду затрат, иначе — «превышение результата над затратами»¹.

В дальнейшем понятие «экономическая эффективность» активно использовалось в трудах таких зарубежных ученых, как К. Маркс, который определял экономическую эффективность как основное условие трансформации одной общественно—политической формации в другую²,

А. Пигу³, считал, что экономическая система достигает максимальной эффективности тогда, когда предельная полезность всех факторов выравнивается, Дж. Гэлбрейт⁴ писал, что экономическая эффективность определяется способностью достигать поставленных целей. Рассматривая работы отечественных авторов, можно выделить следующие определения понятия «экономическая эффективность»:

— А. Н. Асаул дает наиболее широкую трактовку экономической эффективности, определяя ее как качественную категорию. Она — категория —отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех элементах предпринимательской деятельности (результативность производства, уровень организованности системы, степень достижения поставленных целей и т. д.)⁵.

¹ Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М.: ЭСКМО, 2007. 960 с. С. 48

² Маркс К. К критике политической экономии. М.: ЛИБРОКОМ, 2012. 178 с. С. 42

³ Уэрта де Сото Х. Социально—экономическая теория динамической эффективности / Хесус Уэрта де Сото; пер. с англ. В. Кошкина под ред. А. Куряева. — Челябинск: Социум, 2019. 409 с.

⁴ Еланцев С. В. Проблемы роста эффективности корпоративного сектора российской экономики // Вестник Шадринского государственного педагогического института. 2013. № 4. С. 143–146.

⁵ Родионова В. Н. Организация производства на предприятиях в современных условиях / В. Н. Родионова. — Воронеж: ВГТУ, 2015. — 212 с.

— Демченко З. А. и Быковский Е. И. описывают экономическую эффективность как отражение конечных результатов использования всех ресурсов производства за определенный промежуток времени⁶.

— Полянская Н. А. определяет экономическую эффективность как результат экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемый отношением полученного экономического эффекта, к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата⁷.

Экономические словари под эффективностью понимают отношение эффекта (достигнутого результата) и затрат на его получение⁸.

Сопоставляя определения зарубежных и российских авторов, приходим к выводу, что понятие «экономическая эффективность» не имеет однозначного определения, что указывает, с одной стороны, на множественность категории экономической эффективности, с другой — на сложность ее представления в показателях и измерениях. Однако большинство авторов сходятся во мнении, что экономическая эффективность — это не что иное, как соотношение конечного эффекта (результата) и затраченных ресурсов.

При изучении зарубежной и отечественной экономической литературы стало ясно, что сегодня актуален вопрос о взаимосвязи понятий «экономическая эффективность», «эффект» и «эффективность».

Следует сразу заметить, что все вышеупомянутые понятия неразрывно связаны между собой, поэтому необходимо четко определить и разделить суть этих понятий.

После анализа понятия "экономическая эффективность" отметим, что понятие "эффект" является частью определения экономической

⁶ Демченко З. А., Быковский Е. И. Экономическая эффективность предприятия: понятие, сущность, показатели, способы определения // Наука XXI века: СПб., 2016. С. 141–145.

⁷ Полянская Н. А. Некоторые подходы к определению эффективности использования производственных ресурсов // Вестник НГИЭИ. 2014. № 4 (5). Т. 1.

⁸ Азрилиян И. Н. Большой экономический словарь / И. Н. Азрилиян. — М.: Институт новой экономики, 1999. — 1248 с

эффективности: экономическая эффективность—это отношение конечного эффекта (результата) к затраченным ресурсам.

Эффект — это величина абсолютная и является результатом какого—либо процесса⁹. Так, в качестве эффекта (результата) от производственной деятельности предприятия можно рассматривать объем выпущенной продукции, а от хозяйственной — объем реализованной продукции, финансовый результат от обычной деятельности, чистую прибыль.

Эффективность—относительная величина, полученная при сравнении абсолютного размера эффекта с абсолютными величинами затрат и ресурсов, и характеризует эффективность предприятия. Иными словами, смысл эффективности заключается в том, какой ценой (затратами, ресурсами) были получены полученные результаты.

Под результативностью следует понимать степень достижения запланированного результата, то есть соотношение фактического и планового выходов¹⁰.

Интересное мнение по вопросу соотношения понятий «эффективность» и «результативность» сформировал известный экономист П. Друкер, выделивший следующие отличительные признаки исследуемых терминов:

- результативность он определяет как «делать правильные вещи»;
- эффективность — «делать вещи правильно».

По мнению П. Друкера, на начальном этапе необходимо определиться с выбором стратегии, целевым ориентиром деятельности, и только потом достигать поставленные цели с минимально возможными затратами¹¹.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что понятия «эффективность», «эффект» и «результативность» являются

⁹ Козырев В. М. Основы современной экономики: учебник. — 2—е изд., перераб. и доп. — М. Финансы и статистика, 2001. — 432 с.

¹⁰ Иваницкий В. С. Оценка экономической эффективности функционирования предприятия в рыночных условиях: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. — Екатеринбург, 2003. — 149 с.

¹¹ Масюкова Т. Г. О сущности понятий «результативность» и «эффективность» в экономике / Т. Г. Масюкова // Наука третьего тысячелетия. — 2016. — № 1. — с. 105–07. 17.03.2021).

взаимодополняющими и взаимозависимыми, но однозначно не являются тождественными.

В завершение рассмотрения вопроса об определении сущности экономической эффективности интересно отметить точку зрения М. Лебаса и К. Юске: «эффективность» является одним из «слов—чемоданов», куда каждый помещает нужные ему понятия, перекладывая заботу об определении на контекст¹².

1.2. Виды функциональной эффективности

Правомерно также оценивать эффективность выполнения определенных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работы отдельных подразделений аппарата управления). Для этого также используют ряд показателей, отражающих специфику деятельности каждой из управленческих функций.

Так, например, по функции планирования оценивается степень достижения поставленных целей (поставленных задач); по функциям организации — оснащение предприятия современными технологическими объектами, текучесть кадров; по функции мотивации—применяемые методы воздействия на коллектив (поощрение, наказание, их соотношение); по функции контроля — количество нарушений работы, технологическая дисциплина и др.

Оценка эффективности управления может проводиться за разные календарные периоды времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в сходных природных, географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности аппарата управления.

¹² Lebas, Euske, 2007. 126 с.

Изложено в подходе к оценке законной эффективности для характеристик эксплуатационных характеристик контрольного аппарата в целом, а также для оценки конкретных решений.

В первом случае эффективность отражает эффективность процесса управления, которая проявляется в совокупности принятых и реализованных решений за прошедший период. Во втором случае описанный метод оценки вполне подходит для оценки индивидуальных управленческих решений.

В этой связи, например, можно оценить эффективность стратегических решений. Согласно тактическим решениям, оценка эффективности невозможна в таком всеобъемлющем варианте, но допускает некоторое упрощение расчета.

Еще один подход к оценке эффективности управленческих решений, основанный на конкретных показателях объема и качественных показателях, также заслуживает внимания. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности коммерческой организации.

Отметим прежде всего исходные позиции методологического характера.

Во—первых, эффективность маркетинга проявляется в эффективности бизнес—решений, принимаемых на основе материалов мероприятий по изучению спроса. Эффективность мероприятий (проводимых в рамках принятия решения) соответствует измерению затрат на их организацию и осуществление и достигнутых результатов.

Во—вторых, правомерно использовать в оценке понятие совокупного экономического эффекта, так как полученные результаты содержат долю труда работников различных специальностей (продавцов, продавцов и т.

В—третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению потребительского спроса, с другой — на повышение экономических

показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает в себя расчет социально—экономической эффективности.

В—четвертых, точный расчет эффективности принятия решений требует строгого учета доходов и расходов по различным группам товаров, что очень сложно. Поэтому рекомендуется использовать так называемые специфические показатели—прибыль за 1 млн руб. оборота и затраты на оборот за 1 млн акций (или за 1 тыс. руб. оборота затрат).

Эффект торговых решений в наиболее общем виде и прежде всего количественно выражается в увеличении объема оборота, ускорении оборота и уменьшении объема запасов.

Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации или предприятия (от суммы реализованного наложения) и уменьшении расходов.

Расчет экономической эффективности решений, приведших к увеличению оборота, а следовательно, доходов и прибыли, производится на основе оперативных бухгалтерских документов и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период.

Экономическая эффективность деятельности по изучению спроса также влияет на ускорение товарооборота.

Рассмотренные подходы раскрывают отдельные аспекты оценки эффективности управленческих решений, однако решение всей проблемы требует дальнейшего проведения научных исследований в области эффективности управления.¹³

1.3. Критерии и показатели эффективности управления

Для оценки экономических результатов управленческой или директивной деятельности используются соответствующие методы.

¹³ Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2—е изд. СПб: ИД «Питер», 2005.

- Таким образом, критерии и показатели эффективности управления являются следующими:

- общее измерение эффективности управления (отношение прибыли за отчетный период к затратам на управление);

- отношение управленческого персонала (отношение числа старших руководителей к общему числу сотрудников, занятых в компании);

- отношение расходов на управление (отношение общих расходов организации к расходам на управление);

- соотношение между управленческими расходами и производством (натурой или количеством);

- эффективность совершенствования управления (экономический эффект за год делится на объем денежных средств, затраченных на управленческие мероприятия);

- ежегодное экономическое воздействие (разница между совокупной экономией за счет внедренных управленческих мероприятий и затратами, помноженными на отраслевой коэффициент).¹⁴

Экономисты выделяют следующие критерии эффективности управления организацией:

- организованность управленческих субъектов, а также полная обоснованность их деятельности;

- количество временных ресурсов, которые затрачиваются на решение тех или иных вопросов, находящихся в ведении менеджмента высшего звена;

- стиль управленческой деятельности; структура руководящих органов, а также отлаженность взаимосвязи между их различными звеньями;

- общие издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата. Любая организация стремится к получению максимальной выгоды.

Стоит отметить, что увеличение прибыли является одним из основных параметров, в соответствии с которым определяется эффективность

¹⁴ Эффективность управления, критерии эффективности управления предприятием— URL: <https://fb.ru/article/255039/effektivnost—upravleniya—kriterii—effektivnosti—upravleniya—predpriyatiem>

управления. Критерии эффективности организации в данном контексте подразумевают конечный результат работы всего предприятия. Это связано с тем, что именно от качественной работы управленцев во многом зависит выполнение планов.

Критерии эффективности могут определяться и применяться в соответствии с несколькими основными подходами.

- Целевой подход, как становится понятно из названия, связан с оценкой степени достижения запланированного результата. При этом действие значительно усложняется, если предприятие не выпускает какую-либо осязаемую продукцию, а занимается, например, предоставлением разного рода услуг. Также речь может идти о пересекающихся целях. Также критерии оценки эффективности управления организацией достаточно часто представляют собой набор формальных целей, которые не отражают реального положения дел.

- Системный подход подразумевает рассмотрение управленческого процесса в качестве совокупности входа, непосредственной операции, а также выхода. При этом может рассматриваться менеджмент как наивысшего уровня, так и среднего. Чаще всего система рассматривается в контексте ее адаптации к внутренним и внешним условиям, которые непрерывно претерпевают изменения. Ни одна организация не может ограничиться только лишь выпуском продукции и предоставлением услуг, ведь она должна действовать в соответствии с условиями рынка.

- Многопараметрический подход направлен на то, чтобы охватить интересы всех групп, сформировавшихся в организации.

- Подход конкурирующих оценок позволяет использовать такие критерии эффективности управления предприятием, как система контроля, а также внутренние и внешние воздействия. При этом руководитель достаточно часто становится перед взаимоисключающим выбором.

Критерии эффективности управления персоналом включают в себя качество, своевременность, а также полноту выполнения тех или иных работ

и достижения поставленных целей. Общий численный показатель, в соответствии с которым можно оценить результативность деятельности работников, представляет собой соотношение достигнутых показателей с затратами труда за определенный период.

Оценка эффективности управления персоналом обычно проводится для того, чтобы оценить целесообразность и обоснованность внедрения мотивационных механизмов или же произведения кадровых перестановок. При этом стоит учитывать, что затраты на персонал могут быть первостепенными (заработная плата) и второстепенными (социальное обслуживание и прочие затраты, предусмотренные на законодательном уровне).

Труд работников должен обеспечивать достижение поставленной цели. Критерии эффективности управления персоналом - это, в большинстве своем, удельные показатели, которые рассчитываются на единицу производственной мощности или же произведенной продукции.

Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления:

- сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев;
- скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений;
- стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем;
- издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами;
- результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена;
- оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия; численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников.

Стоит отметить, что результаты деятельности организации зависят не только от эффективности работы производственного персонала, но также и от того, насколько грамотно выстроена организационная структура. Для этого проводится периодическая проверка с целью выявления несоответствия, а также приведения параметров к современным требованиям и нормам (используются критерии эффективности систем управления). цели критерии эффективности управления

Критерии и показатели оценки эффективности управления могут применяться в соответствии со следующими подходами:

- ориентация на определение первоначально поставленных задач с целью определения степени их выполнения;
- оценка эффективности управленческого аппарата, а также степень обеспеченности руководителей информационными и прочими ресурсами; оценка производимых продуктов или предоставляемых услуг с целью определения удовлетворенности конечного потребителя;
- привлечение профессиональных экспертов для выявления слабых и сильных мест функционирования организации;
- сравнительный анализ различных точек зрения менеджеров или систем управления; привлечение всех сторон и участников управленческого и производственного процесса к определению степени эффективности.

Оценочная деятельность может соответствовать одному из следующих видов: формирующая:

- определение несоответствия между желаемым и реальным положением дел;
- оценка производственного процесса с целью определения сильных и слабых сторон;
- оценка степени достижения поставленных целей. суммирующая: определение разновидностей продукции и услуг, которые приносят реальный экономический эффект с целью ликвидации нерациональных направлений;

- изучение изменения благосостояния сотрудников и клиентов в результате деятельности организации; оценка соотношения затрат к реально достигнутым экономическим результатам.

2. Общая характеристика предприятия ООО «Навсегда.ру»

2.1. Обобщающие показатели эффективности функционирования предприятия и их анализ ООО «Навсегда.ру»

В июле 1998 года свои услуги на рынке транзитной рекламы предложило рекламное агентство «Навсегда». Успешное развитие в этом направлении позволило занять ведущие позиции в Саратове и во всей России в вопросах брендинга общественного и корпоративного транспорта.

Прошедшие годы — это время активного изучения передовых технологий в сфере рекламы, сотрудничества с мировыми лидерами в производстве мебели, продуктов питания, бытовой и электронной техники. И через десятилетия ООО «Навсегда.ру» — это непревзойденное качество работы, возможность заказать услуги по размещению рекламы на транспорте в большинстве регионов страны. Дополнительные преимущества — конкурентоспособные цены, минимальные сроки воплощения на пленке или бумаге самой сложной задумки.

В исполнении ООО «Навсегда.ру» реклама на бортах и в салоне автобусов и маршруток стала подлинным искусством. Без нее не обходится ни одна рекламная кампания, презентация товара или новой продукции. Борт транспортного средства не уступает по размерам стандартному баннеру, но доступен для просмотра, размещается на уровне глаз потенциального покупателя, не вызывает внутреннего «отторжения» и раздражения. Чем чаще мобильные билборды появляются на дорогах, тем больше целевая аудитория. И все это — при сравнительно небольших затратах.

Агентство имеет действующие договоры со всеми автотранспортными предприятиями города, располагает собственной базой для разработки макетов и широкоформатной печати. За прошедшие годы собран работоспособный коллектив, для которого реклама на бортах автомобиля — не просто оклейка цветной пленкой, а возможность донести до потребителя определенную мысль, пригласить всех на открытие магазина или сообщить о проведении специальной акции.

ООО «Навсегда.ру» с первых дней своей работы специализируется на транзитной рекламе. Изучаются технологии (PR и печати), подбираются лучшие материалы. Исследуется преобладающий пассажиропоток на каждом виде транспорта, его предпочтения, финансовые возможности. И эти знания используются при планировании рекламных кампаний заказчиков.

На сегодняшний день агентство предлагает своим клиентам следующие виды рекламы на транспорте:

- листовки, афиши, стикеры на окнах, дверях, подголовниках;
- брендинг грузового транспорта, в том числе, корпоративного;
- оклейка бортов автобусов, троллейбусов, маршруток. Используются не только боковые, но и задний борт.

Помимо этого РА «Навсегда» выполняет размещение рекламы на авто (двери, багажник, заднее стекло), предоставляет мобильные билборды. Можно отдать предпочтение одному виду носителей информации или заказать комплексную кампанию. Последний вариант наиболее выгоден, способствует максимальному увеличению целевой аудитории в минимальные сроки.

Наружная реклама – один из самых перспективных способов продвижения Вашего продукта. Основным принцип наружной рекламы: её заметность и максимальная информативность. Именно поэтому: её располагают на фасадах зданий, на рекламных столбах, над проезжими частями, где её могут увидеть многие; делают её ярче, освещают в тёмное время, чтобы она была видна издалека.

Работая долгое время в области наружной рекламы, компания накопила солидный опыт размещений на наружных носителях самого разного формата. В активе агентства сотни успешно реализованных рекламных проектов. За годы работы удалось собрать в агентстве значительные интеллектуальные и технические ресурсы: это помогает сегодня уверенно строить отношения с любыми, даже самыми требовательными, клиентами, осуществлять смелые и оригинальные проекты.

Миссия компании – удовлетворить потребность предпринимателей, частных лиц в рекламном продукте, содействовать развитию и продвижению бизнеса своих клиентов.

Целью деятельности ООО «Навсегда.ру» является качественное и полное удовлетворение потребностей организаций и частных лиц в услугах, а также получение прибыли.

Задачами рекламного агентства служат: формирование имиджа и повышение рейтинга, информирование потенциальных клиентов о появлении новых услуг и их преимуществах, стимулирование сбыта, поддержание связи с постоянными клиентами.

Организационно—правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная собственность.

Таблица 2.1. Основные технико—экономические показатели в 2018—2019г.

Показатели	2018г.	2019г.		
		значение	Абсолют. т. изменение	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	7110468	8548270	1437802	120,22
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	6521854	7986524	1464670	122,46
Прибыль от реализации, тыс.руб.	57447	37518	—19929	65,31
Чистая прибыль, тыс.руб.	590913	—106401	—697314	—18,01
Среднегодовая стоимость	2347038	2436637	89599	103,82

осн. Средств, тыс.руб.				
Фондоотдача, руб./руб.	3,03	3,51	0,48	115,80
Фондоемкость, руб./руб	0,33	0,29	—0,05	86,36
Фондовооруженность, руб./чел.	224,53	226,10	1,56	100,70
Амортизация, тыс.руб.	4669394	4815642	146248	103,13
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	1658455, 5	143826,5	— 220179	86,72
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	4,29	5,94	1,66	138,62
Экономическая рентабельность, %	12,70	—2,03	—14,73	—15,95

По результатам анализа основных технико—экономических показателей можно сделать следующие выводы.

В отчетном году произошло значительное увеличение объема реализации (выручки) на 1437802 руб. (20,6%), а также увеличение полной себестоимости реализованной продукции на 1 464 670 руб. (22,5%). Однако темпы роста объема реализации превышают темпы роста полной себестоимости продукции. Также наблюдается и спад прибыли от реализации продукции в отчетном периоде на 19 929 руб. (34,7%) по сравнению с базисным периодом.

Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки предприятие получает с каждого рубля вложенных в производство основных фондов. В отчетном году она возросла на 0,48 руб. по сравнению с базисным годом.

Фондоемкость показывает, какая величина основных фондов потрачена на то, чтобы получить 1 руб. выручки. В отчетном периоде фондоемкость упала на 0,05 руб. по сравнению с базисным.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств используется в основном для определения количества оборотов оборотных средств за определенный период времени. Увеличение этого показателя свидетельствует об увеличении скорости оборота.

В 2019 году наблюдается значительное снижение прибыли по сравнению с 2018 годом. Прибыль от реализации уменьшилась на 19929 тыс. руб. или на 34,7 %, чистая прибыль – на —697314 тыс.руб. или на —118%. В связи с этим падает рентабельность. За данный период она упала на 0,41, а рентабельность от продажи на 0,37%.

Таким образом, ООО «Навсегда.ру» за период с 2018 по 2019 год повысило объемы деятельности, но осуществляет ее не эффективно (об этом свидетельствует получение убытка в 2019г.)

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками агентства, ответственными за деятельность структурных подразделений.

Во главе всего рекламного агентства стоит директор, занимающийся общим управлением деятельности фирмы. Он официально и реально решает вопросы деятельности фирмы. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками. В его обязанности входит постановка целей и задач, общий контроль над их достижением. В функции входят организация закупки сырья для производства продукта рекламы и прием заказов от VIP клиентов, принятие на работу сотрудников организации. Так же директор открывает счета в банках, пользуется правом распоряжения средствами и в некоторых случаях выдает доверенности.

Финансовый отдел ООО «Навсегда.ру» включает в себя следующие должности:

Главный бухгалтер — контролирует работу бухгалтеров и диспетчера, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми

институтами;

Бухгалтер – ведет бухгалтерскую отчетность, организует внутренний аудит, ведет бухгалтерский учет, составляет отчетность;

Диспетчер — обеспечивает своевременный учет выпуска продукции и выполненных работ, составление установленной отчетности. Обеспечивает своевременное получение необходимой плановой документации для осуществления оперативного контроля над ходом деятельности.

Департамент МТО (материально—технического обеспечения):

Начальник отдела МТО — организует обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами требуемого качества и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства и получения максимальной прибыли. Организует работу складского хозяйства, принимает меры по соблюдению необходимых условий хранения;

Специалист по охране труда — осуществляет контроль над соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Проводит вводные инструктажи по охране труда;

Фельдшер — ведет утвержденную медицинскую учетно—отчетную документацию. Проводит осмотр водителей перед выходом на рейс;

Менеджер склада — это специалист, который руководит работой склада и лично несет ответственность за его функционирование. Ведение складской отчетности;

Рабочий склада — ведение складского хозяйства, поддержание складских помещений, складского оборудования, инструментов и инвентаря в надлежащем и работоспособном состоянии;

Менеджер по закупкам — контроль наполнения склада, планирование складских запасов, выбор поставщиков (лучших цен и условий), размещение заказов, контроль платежей, решение претензионных вопросов с

поставщиками (оплата недоставки и т. п.), контроль качества продукции.

Административно—хозяйственный отдел – уборщица – содержание офисов и помещений в чистоте.

Дивизион BD (перетяжки, флаги):

Руководитель сектора сервиса – постановка задач и контроль над их выполнением, а также корректировка методов выполнения при необходимости;

Водитель – обеспечивает своевременную подачу автомобиля, наиболее оптимальное перемещение сотрудников организации. Осуществляет вождение автомобиля, максимально обеспечивающее сохранность жизни и здоровья пассажиров и технически исправное состояние самого автомобиля;

Монтажник – высотные работы, монтаж, демонтаж вывесок, баннеров и др. элементов наружной рекламы.

Дивизион RS (3х6, 3з4, Призматроны):

Начальник отдела – контроль над своевременным выполнением работы, закрепленной за данным подразделением;

Электромонтажник – обслуживание рекламных конструкций по электрической части;

Монтажник;

Оператор базы данных – ведение существующей базы данных, проверять номера телефонов заказчиков по базе, заполнение баз данных;

Водитель;

Технический менеджер – осуществляет руководство над дивизионом RS.

Дивизион SF (сити—формат, хорека, мост, пилл):

Монтажник;

Водитель;

Электромонтажник;

Оператор базы данных;

Технический менеджер.

Дивизион информационных указателей:

Технический менеджер;

Водитель;

Монтажник.

2.2. Анализ эффективности и качества управленческих решений ООО «Навсегда.ру»

Важной особенностью управления в рекламном агентстве ООО «Навсегда.ру» с точки зрения принятия решений является разработка и принятие решений двух типов:

- решения как форма управленческих отношений;
- творческие решения, связанные с созданием рекламы.

В основе процесса принятия решений по управлению ООО «Навсегда.ру» лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полное или частичное) может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение же этих принципов дает возможность принимать качественные решения на всех уровнях организации.

Принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть адаптирована к плавному протеканию отношений, что облегчает как принятие решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя игнорировать тот факт, что полномочия и обязанности все чаще переходят "из рук в руки". Только возложив на менеджеров ответственность за результаты своих решений, можно подготовить лучший управленческий персонал.

Политика, стратегии и цели должны быть достаточно четкими, чтобы можно было принимать общие решения в отношении новых видов деятельности, выходящих за рамки нынешних потребностей.

Для поддержания эффективных связей между высшим руководством и нижними эшелонами оперативных служб организации необходимы достаточные достоверные данные об изменениях в окружающей среде.

Крайне важно выбрать имеющиеся данные таким образом, чтобы менеджеры высокого уровня имели только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены нерелевантными фактами.

Гибкость, без которой бесчисленные возможности могут остаться неиспользованными.

Как видно из этапов процесса, принятие управленческих решений в значительной степени зависит от личностного фактора, поскольку на самом деле в компании принимает решения только один человек.

В самом начале деятельности ООО «Навсегда.ру» возникла необходимость повышения эффективности работы. Для этого организация должна была снизить количество ошибок, допускаемых служащими.

Анализ показал, что сотрудники совершали больше ошибок, поскольку получали неточную информацию.

Руководители приняли решение создать систему, позволяющую получать оперативную, точную и надежную информацию, а также усилить контроль за всеми отчетами организации. Для реализации этого решения требуется автоматизация всей документации организации.

Агентство создало компьютерную сеть с общим сервером, которая содержала новую информацию, а также документы, которые уже были архивированы. Все сотрудники офиса решали рабочие задачи, общаясь друг с другом по электронной почте (каждый сотрудник получал личный адрес электронной почты).

В результате менеджерам стало легче отслеживать рабочий процесс, контролировать отчеты. В случае неточности в документе стало легче проследить источник ошибки и исправить ее.

Таким образом, благодаря более точной работе сотрудников и лучшему контролю на предприятии была повышена эффективность работы.

Таким образом, уровень принятия решений в компании средний, это отражается на его финансовом положении. Необходимо улучшить финансовый результат, увеличить долю рынка и эффективность системы

управления в целом. Для этого, в первую очередь, на предприятии необходимо усовершенствовать систему разработки и принятия решений.

3. Пути совершенствования управленческих решений

3.1 Требования к качеству управленческих решений

Качество управленческих решений — это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации управленческих решений руководитель должен обращать внимание на каждый этап процесса разработки и реализации управленческих решений. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низкое качество имеет значение 0 и высококачественный 1.

Общее качество управленческих решений рассчитывается как продукт значений качества всех составляющих этапов, этапов и последовательно выполняемых операций.

Основными элементами, влияющими на качество процесса разработки и реализации управленческих решений, являются: информация, совокупность управленческих целей, методов разработки, совокупность объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая технология управления, выбранное свойство процесса разработки, форма представления и организационный аудит управленческих решений

В дополнение к уже рассмотренным элементам следует добавить общесистемные законы: законы управления и организации и законы для организаций. В среде этих законов идет процесс разработки и реализации управленческих решений. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, то есть составлять систему, обладающую свойством возникновения (целостность системы).

Качество управленческого решения во многом определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

— качество базовой информации, определяемое ее надежностью, достаточностью, защитой от помех и ошибок, формой представления

(известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой при расчете информации);

- Оптимальный или рациональный характер решения;
- оперативность принимаемых решений, определяемая быстротой их разработки, принятия, передачи и исполнения;
- соответствие решений нынешнему механизму управления и связанным с ним методам управления;
- квалификация персонала, ответственного за разработку, принятие решений и организацию их выполнения;
- подготовка управляемой системы к выполнению принятых решений.

3.2. Оценка эффективности управленческих решений

Эффективность управленческих решений — это эффективность ресурсов, полученная в результате разработки или реализации управленческого решения в организации. Ресурсами могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.

Аналогичным образом классификация общей эффективности и действенности управленческих решений подразделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

Организационная эффективность управленческих решений — это достижение организационных целей меньшим количеством сотрудников или за меньшее время. Организационные цели связаны с реализацией следующих человеческих потребностей: в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке.

Экономическая эффективность управленческих решений — это отношение стоимости дополнительного продукта, возникающего в результате реализации конкретных управленческих решений, к стоимости его разработки и реализации.

Социальную эффективность управленческих решений можно также рассматривать как достижение социальных целей для большего числа людей и общества за меньшее время с меньшим количеством работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: информация, знания, творческий труд, самовыражение, общение, отдых.

Технологическая эффективность управленческих решений — это достижение определенных результатов (уровня промышленного, Национального или мирового технологического производства), предусмотренных бизнес—планом, за меньшее время или при меньших финансовых затратах.

Психологическая эффективность управленческих решений — это достижение психологических целей для большего числа рабочих или населения за меньшее время, меньшее количество рабочих или с меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: любовь, семья, свободное время.

Юридическая эффективность УР оценивала степень реализации юридических целей организации и персонала в более короткие сроки, меньшее количество сотрудников или колоссальные. Правовые цели отвечают потребностям человека в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческих решений — это достижение экологических целей организации и персонала за меньшее время, с меньшим количеством работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели отвечают следующим потребностям человека: безопасность, здоровье, организация устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческих решений — это достижение моральных целей организации и персонала за меньшее время, с меньшим количеством сотрудников или с меньшими финансовыми затратами.

Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соответствии с моральными нормами поведения окружающих людей.

Политическая эффективность управленческих решений — это достижение политических целей организации и персонала за меньшее время, с меньшим количеством работников или с меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие человеческие потребности: вера, патриотизм, самопроявление и самовыражение, управление.

Эффективность управленческих решений делится на уровни развития, охват людей и предприятий. Изолировать эффективность УР на уровне производства и управления предприятием, группой предприятий, отраслью, регионом и страной.

В деятельности предприятия необходимым условием эффективной работы является баланс интересов всех участников предприятия: собственников, менеджеров, сотрудников, контрагентов и т. При общем интересе у каждого из них есть свой интерес, который должен уважаться и учитываться другими участниками.

Управление эффективностью управленческих решений осуществляется через систему количественных и качественных оценок, основанных на реальных показателях, стандартах и стандартах эффективности продукции и деятельности самого предприятия. Эти показатели, стандарты и стандарты включают данные о:

- деятельность предприятия в целом;
- степень удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- деятельность компании на конкретном рынке;
- управление, услуги и производственная деятельность;
- прямое производство;
- производство определенных товаров (услуг, информации и знаний);
- использование материальных и интеллектуальных ресурсов;

— публикации компании, а также общий показатель эффективности, принятый компанией.

При рассмотрении экономической эффективности (ЭМ) методологически трудно достоверно определить стоимость излишка продукта, полученного в результате конкретной реализации управленческого решения, то есть его рыночной стоимости. Реализованное в форме решения об управлении информацией не выражается непосредственно в материальной форме товара, услуги или знания, а создает для них условия. Положительный экономический эффект от управленческих решений — экономика, отрицательный—убыток. Существует ряд известных методов измерения (точнее, оценки) ЕЕ, среди которых чаще всего используется:

- косвенный метод сравнения различных вариантов;
- по конечному результату;
- о немедленных результатах деятельности.

Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на УР путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.

Управленческие решения до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости управленческих решений использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:

$$\text{ЭЭ} = (\text{П2Т} / \text{З2Т} - \text{П1Т} / \text{З1Т}) \times 100\%, (3.1)$$

где П1Т – прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте управленческих решений;

П2Т – прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте управленческих решений;

З1Т – затраты на производство товара при первом варианте управленческих решений;

З2Т – затраты на производство товара при втором варианте управленческих решений.

Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность управленческих решений будет равна нулю, а другие виды эффективности при этом могут быть и значительными, например, организационная, социальная.

Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части (К):

$$\text{ЭЭ} = (\text{П} \times \text{К}) / \text{ОЗ}, (3.2)$$

где П – прибыль полученная от реализации товара;

ОЗ – общие затраты;

К – доля управленческих решений в эффективности производства (К = 20—30%).

Метод определения ЭЭ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке ЭЭ являются стандарты

(временные, ресурсные, финансовые и др.). величину ЭЭ определяют из соотношения:

$$\text{ЭЭ}_i = C_i / P_i \times 100\%, \quad (3.3)$$

где C_i – стандарт на использование (трату) ресурса i для разработки и реализации управленческих решений;

P_i – реальное использование (затраты) i ресурсы для разработки и реализации управленческих решений.

При расчете ЭЭ данным методом необходимо определить значения ЭЭ по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов (P_i) найти среднее значение ЭЭ:

$$\text{ЭЭ} = (\sum \text{ЭЭ}_i \times P_i) / m. \quad (3.4)$$

Экономическая эффективность управленческих решений ООО «Навсегда.ру»:

За июнь 2019 год (до принятие решения) = полученный результат / совокупность всех затрат организации = 2.250.000руб (полученный результат) / 390.000 (з.п. работников) + 350.000 (транспорт) + 200.000 (ремонт оборудования) + 180.000 (сырье) = 2.0089 (ЭЭ)

За июль 2019(в момент принятия решений) = 2.250.000руб. / 468.000 руб. + 200.000 + 1.150.000руб. + 350.000руб. + 206.000 = 0.9477

За ноябрь 2019 (после принятия решений) = 2.270.000руб. / 468.000 + 200.000 + 350.000 + 206.000 = 2.402

Таким образом, имея данные об экономической эффективности управленческих решений, можно сделать вывод о результативности и эффективности управленческих решений в ООО «Навсегда.ру». Управленческие решения оказались эффективным, так как прибыль и ЭЭ увеличились.

3.3 Повышение качества и эффективности управленческих решений

Существуют различные способы повышения качества и эффективности управленческих решений.

Чтобы улучшить качество решения для управления, вы можете использовать технологию для создания решения для управления. Игнорирование технологии приводит к усилению неопределенности в принятии решений, что на этапе реализации управленческого решения превращается в риски. В частности, в организации строительства неопределенность в объеме продаж при рассмотрении инновационного проекта может привести к рискам банкротства на стадии реализации.

Еще одним способом повышения эффективности решений является их рассмотрение. Этот метод может быть рекомендован для инновационных решений или в сложных случаях. Другой вопрос, что качество экспертизы будет зависеть от профессионализма самих экспертов. Но тут, конечно, надо выбирать, хотя бы статистическими методами.

Завышенная самооценка своих знаний чревата финансовыми потерями в результате плохо продуманного решения. Необходимо понимать, что менеджер не может знать ответы на все вопросы. Поэтому задача руководителя предприятия—организовать процесс выполнения управленческого решения.

Для повышения качества бизнес—решений можно использовать метод создания формализованной базы данных универсальных решений. В этом случае менеджеру останется только выбрать наиболее оптимальное решение для своего дела. Изменение родовых или известных решений также является еще одним способом снижения затрат на разработку и принятие решений, повышения его качества.

Качество управленческого решения можно оценить по количеству его корректировок. Коррективы могут возникнуть в тех случаях, когда необходимо принять трудное решение. Однако, если их слишком много, причину следует искать как подготовку управленческого решения.

Создание института профессиональной экспертизы управленческих решений поможет значительно повысить экономическую эффективность организаций и, соответственно, качество продукции. Многое здесь зависит от уровня подготовки менеджеров и их готовности работать над улучшением качества своих управленческих решений.

Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения: применение к системе управления научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация управленческого решения по качеству и т.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется анализировать их по следующим признакам:

- этап жизненного цикла организации;
- подсистема управления (целевая, обеспечивающая и т.);
- категория управления (верхний, средний, нижний);
- с точки зрения масштаба, принимать сложные и частные решения;
- организация производства различает коллективные и личные решения;
- в зависимости от продолжительности действия управленческие решения делятся на стратегические, тактические, оперативные;
- объект воздействия может быть внешним и внутренним;
- по способам формализации делятся на текстовые, графические, математические;
- по формам мышления (план, программа, приказ, Приказ, инструкция, запрос);
- в зависимости от сложности существует различие между стандартным и нестандартным;
- в зависимости от способа передачи решения могут быть словесными, письменными, электронными.

Прежде всего необходимо четко сформулировать цель, чего мы должны добиться, а затем какие параметры должно иметь управленческое решение.

В ООО " навсегда.RU " для повышения эффективности и качества управленческих решений можно использовать следующие методы:

— Принять предложения персонала относительно проблемы, из предложенных вариантов выбора более подходящего решения;

— Ответственный за принятие решения об улучшении одного показателя не должен забывать и о других важных показателях. Чтобы улучшение одного показателя не приводило к ухудшению других;

— Регулярный анализ управленческих решений в результате их реализации.

Заключение

Принятие управленческих решений — важнейший этап управленческой деятельности. Решение — это акт органов управления или руководителя, в котором не только определена цель, определены задачи, но и исполнители, выделены ресурсы, установлены обязанности. Разнообразие проблем соответствует разнообразию решений. Любое решение связано с человеком, руководителем управления, поэтому с психологической точки зрения принятие решения—это всегда критический момент поведенческого акта, связанного с выбором, предпочтением (в некотором смысле) одного варианта действий по отношению к другим. Решения всегда социальные, имеют не только экономические последствия. Поэтому любое решение должно быть спроецировано на человека, команду, организацию, которая участвует в его разработке и реализации.

Решения классифицируются по различным основаниям:

- в зависимости от знания ситуации принимающего решения;
- от сложности проблемы, которую необходимо решить;
- количество имеющихся альтернатив;
- профессиональные и личностные качества менеджера и т.

Разработка и реализация решений подчиняются определенным закономерностям и принципам, которые необходимо знать. Существуют определенные технологии принятия решений, которые помогают ускорить этот процесс, что особенно важно в экстремальных ситуациях.

Короче говоря, существует множество методов и методов принятия и реализации эффективных решений. Их совокупность или комбинация во многом зависит от текущей проблемной ситуации, когда нужны не только знания, но и искусство управления.

Управление деятельностью в ООО «Навсегда.ру», как и во многих других рекламных агентствах сводится к принятию решений в сфере коммуникаций, обеспечению достижения маркетинговых целей, контролю над ними. В результате анализа эффективности и качества управленческих

решений ООО «Навсегда.ру» можно сделать вывод о низком уровне показателей качества и эффективности управленческих решений. В следствии этого наблюдается не лучшее финансовое состояние организации.

Для повышения эффективности и качества управленческих решений могут использоваться следующие методы:

- создание института профессиональной экспертизы управленческих решений;
- способ создания формализованной базы данных общих решений;
- соблюдение технологии для создания управленческого решения;
- рассмотрение управленческих решений; и т.

Список используемой литературы

1. Азрилиян И. Н. Большой экономический словарь / И. Н. Азрилиян. — М.: Институт новой экономики, 1999. — 1248 с
2. Демченко З. А., Быковский Е. И. Экономическая эффективность предприятия: понятие, сущность, показатели, способы определения // Наука XXI века: СПб., 2016. С. 141–145.
3. Еланцев С. В. Проблемы роста эффективности корпоративного сектора российской экономики // Вестник Шадринского государственного педагогического института. 2013. № 4. С. 143–146.
4. Иваницкий В. С. Оценка экономической эффективности функционирования предприятия в рыночных условиях: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. — Екатеринбург, 2003. — 149 с.
5. Козырев В. М. Основы современной экономики: учебник. — 2—е изд., перераб. и доп. — М. Финансы и статистика, 2001. — 432 с.
6. Маркс К. К критике политической экономии. М.: ЛИБРОКОМ, 2012. 178 с. С. 42
7. Масюкова Т. Г. О сущности понятий «результативность» и «эффективность» в экономике / Т. Г. Масюкова // Наука третьего тысячелетия. — 2016. — № 1. — с. 105–07. 17.03.2021).
8. Полянская Н. А. Некоторые подходы к определению эффективности использования производственных ресурсов // Вестник НГИЭИ. 2014. № 4 (5). Т. 1.
9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА—М, 2007. — 495с.
10. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М.: ЭСКМО, 2007. 960 с. С. 48
11. М. Н. Чепурин, Е. А. Киселева. **Курс экономической теории** : учеб. пособие для вузов - Киров : АСА, 1994,1995. - 624 с

12. Абдукаримов, И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие [текст]/ И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 214 с.
13. Основы функционирования малого бизнеса [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавров/ А.В. Казакова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2017.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85411.html>.— ЭБС «IPRbooks»
14. Родионова В. Н. Организация производства на предприятиях в современных условиях / В. Н. Родионова. — Воронеж: ВГТУ, 2015. — 212 с.
15. Уэрта де Сото Х. Социально—экономическая теория динамической эффективности / Хесус Уэрта де Сото; пер. с англ. В. Кошкина под ред. А. Куряева. — Челябинск: Социум, 2019. 409 с.
16. Lebas, Euske, 2007. 126 с.
17. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2 —е изд. СПб: ИД «Питер», 2005.
18. Эффективность управления, критерии эффективности управления предприятием— URL: <https://fb.ru/article/255039/effektivnost—upravleniya—kriterii—effektivnosti—upravleniya—predpriyatiem>