



Отчет о проверке

Автор: API Антиплагиат МУ им. Витте

Название документа: ОИР 1_Швайгер AC.docx

Проверяющий: API Антиплагиат МУ им. Витте

Организация: Московский Университет им. С.Ю. Витте

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
58,67%



Оригинальность:
27,43%



Цитирования:
13,9%



Самоцитирования:
0%



1

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

- Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 108985

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 05.06.2024 18:05:56

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 42

Символов в тексте: 57883

Слов в тексте: 7206

Число предложений: 1892

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да

Выполнено распознавание текста (OCR): Нет

Выполнена проверка с учетом структуры: Нет

Модули поиска: Цитирование, ИПС Адилет, Библиография, Перефразирования по коллекции IEEE, Патенты СССР, РФ, СНГ, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Шаблонные фразы, Переводные заимствования*, Кольцо вузов, Перефразирования по Интернету, Публикации eLIBRARY, СМИ России и СНГ, Медицина, Издательство Wiley, IEEE, Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Переводные заимствования IEEE, Коллекция НБУ, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, СПС ГАРАНТ: аналитика, Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, Перефразирования по Интернету (EN), Переводные заимствования по Интернету (EnRu), Переводные заимствования издательства Wiley, Диссертации НББ, Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования), Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Переводные заимствования (RuEn), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Публикации РГБ, Сводная коллекция ЭБС, Кольцо вузов (переводы и перефразирования), Интернет Плюс*, Перефразирования по коллекции издательства Wiley, Собственная коллекция компании

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	20,77%	4,39%	ПРАКТИКА ОТЧЕТ Синяевская А.А....	12 Июн 2023	Собственная коллекция компании	
[02]	19,01%	13,33%	Курсовая Васильев М.В.	26 Дек 2023	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	
[03]	14,56%	4,55%	ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ...	19 Мая 2023	Кольцо вузов	
[04]	14,18%	0%	https://dspace.susu.ru/xmlui/bitst... https://dspace.susu.ru	28 Фев 2022	Интернет Плюс*	
[05]	13,8%	0,24%	короткова д вкр.docx	16 Мар 2022	Собственная коллекция компании	
[06]	13,37%	0,5%	Ходановская .docx	24 Мая 2017	Кольцо вузов	
[07]	13,37%	0%	Ходановская Марина Игоревна Г...	19 Мая 2017	Кольцо вузов	
[08]	11,84%	2,62%	Стратегия экономической безоп... https://dspace.susu.ru	17 Фев 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[09]	11,75%	0,24%	Курсовая Васильев М.В.	26 Дек 2023	Кольцо вузов	
[10]	11,58%	0%	https://dspace.susu.ru/xmlui/bitst... https://dspace.susu.ru	10 Сен 2023	Интернет Плюс*	
[11]	11,58%	0%	Стратегия экономической безоп... https://dspace.susu.ru	17 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[12]	11,17%	0%	Анализ финансовых результатов... https://dspace.susu.ru	17 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[13]	10,69%	0,18%	Разработка мероприятия по улу... https://dspace.susu.ru	16 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[14]	10,54%	0%	Реконструкция станции техниче... https://dspace.susu.ru	18 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[15]	10,14%	0%	PEREDELANNY_OTCHET.docx	18 Фев 2023	Собственная коллекция компании	
[16]	10,09%	0%	Разработка услуги к продаже под... https://dspace.susu.ru	16 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[17]	9,79%	0%	ВКР Сем_нова	10 Июн 2019	Кольцо вузов	
[18]	9,72%	0%	Формирование ценовой стратег... https://vital.lib.tsu.ru	17 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[19]	9,46%	0,01%	https://archive-coursework.mmu.r... https://archive-coursework.mmu.ru	25 Янв 2024	Интернет Плюс*	
[20]	9,18%	2,31%	Формирование ценовой стратег... https://vital.lib.tsu.ru	17 Фев 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[21]	9,06%	0%	Управление затратами предпри... https://elar.urfu.ru	17 Фев 2024	Интернет Плюс*	
[22]	9,04%	0%	Особенности инвестиционного а... https://evkova.org	29 Мая 2022	Интернет Плюс*	

[23]	8,93%	0%	https://elar.urfu.ru/bitstream/109... https://elar.urfu.ru	24 Апр 2024	Интернет Плюс*
[24]	8,72%	3,67%	Практика Гранецкая.docx	19 Июн 2023	Собственная коллекция компании
[25]	8,64%	0%	https://dspace.susu.ru/xmlui/bitst... https://dspace.susu.ru	21 Мар 2023	Интернет Плюс*
[26]	8,63%	0%	Бюджетирование как инструмен... https://vital.lib.tsu.ru	17 Фев 2024	Интернет Плюс*
[27]	8,61%	0,99%	Практика Белоусов.docx	18 Мая 2024	Собственная коллекция компании
[28]	8,47%	0%	https://archive-coursework.mmu.r... https://archive-coursework.mmu.ru	03 Мар 2023	Интернет Плюс*
[29]	8,26%	0,69%	АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТО... http://elibrary.ru	18 Окт 2019	Публикации eLIBRARY
[30]	8,23%	0%	Отчет преддипломная практика ...	17 Мая 2024	Собственная коллекция компании
[31]	7,63%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[32]	7,37%	0,07%	https://mosap.ru:443/upload/ibloc... https://mosap.ru	30 Дек 2023	Интернет Плюс*
[33]	7,23%	0%	Анализ эффективности финансо... https://bibliofond.ru	01 Мая 2024	Интернет Плюс*
[34]	7,2%	0,12%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	20 Мая 2024	Интернет Плюс*
[35]	7,19%	0%	прол - Отчет о прохождении про... https://topuch.com	16 Мар 2023	Интернет Плюс*
[36]	7,13%	0%	https://archive-coursework.mmu.r... https://archive-coursework.mmu.ru	05 Дек 2023	Интернет Плюс*
[37]	7,12%	0%	https://archive-coursework.mmu.r... https://archive-coursework.mmu.ru	05 Мая 2024	Интернет Плюс*
[38]	6,72%	0%	Курсовая работа Кудряшова А.А....	29 Сен 2023	Собственная коллекция компании
[39]	6,72%	0,34%	Дипломная Анализ финансовых ...	24 Янв 2024	Кольцо вузов
[40]	6,59%	0%	https://nauchkor.ru/uploads/docu... https://nauchkor.ru	14 Мая 2024	Интернет Плюс*
[41]	6,5%	0,02%	https://elib.pnzgu.ru/files/eb/doc/... https://elib.pnzgu.ru	22 Мар 2024	Интернет Плюс*
[42]	6,2%	0%	Анализ финансовой устойчивост... http://elibrary.ru	01 Янв 2020	Публикации eLIBRARY
[43]	6,16%	0%	https://elib.pnzgu.ru/files/eb/doc/... https://elib.pnzgu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[44]	6,04%	0%	ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ... http://elibrary.ru	01 Янв 2018	Публикации eLIBRARY
[45]	5,93%	0%	Оценка качества учета расчетов... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY
[46]	5,84%	0,27%	ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ... http://elibrary.ru	01 Янв 2018	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[47]	5,67%	0,46%	ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТ... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY
[48]	5,54%	0,17%	VKR Dronov	11 Янв 2023	Кольцо вузов
[49]	5,49%	0,94%	Содержание и порядок формиро... http://dspace.bsu.edu.ru	05 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[50]	5,21%	0%	Особенности организации фина... http://vip-study.ru	23 Июл 2019	Интернет Плюс*
[51]	5,16%	0%	https://mospolytech.ru/upload/m... https://mospolytech.ru	15 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[52]	5,15%	5,15%	не указано	13 Янв 2022	Библиография
[53]	5,14%	0%	prakticheskie_zanyatiya_i_sr_gluh... https://edu.study.tusur.ru	01 Мая 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[54]	5,13%	0,36%	Разработка услуги к продаже под... https://dspace.susu.ru	16 Фев 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[55]	4,98%	0%	Синергия. Дипломная работа- Р... https://helpstudent24.ru	14 Дек 2023	Интернет Плюс*
[56]	4,94%	4,25%	Ознакомительная практика Мер...	03 Дек 2023	Собственная коллекция компании

[57]	4,89%	1,04%	http://elibrary.sgu.ru/VKR/2023/38... http://elibrary.sgu.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*
[58]	4,86%	0%	Синергия Маркетинг проекта ... https://studentu24.ru	07 Мая 2024	Интернет Плюс*
[59]	4,86%	0%	Синергия Маркетинг проекта ... https://studentu24.ru	30 Мая 2024	Интернет Плюс*
[60]	4,79%	0,21%	225695 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[61]	4,65%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[62]	4,61%	2,79%	не указано	13 Янв 2022	Шаблонные фразы
[63]	4,61%	2,2%	kolganova_k_v_sravnitelnyy-analiz-...	21 Мая 2021	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[64]	4,57%	0%	[А. И. Алексеева и др.] Комплекс... http://dlib.rsl.ru	01 Фев 2018	Публикации РГБ
[65]	4,55%	0,9%	https://naukaip.ru/wp-content/upl... https://naukaip.ru	16 Июн 2023	Интернет Плюс*
[66]	4,39%	0%	Анализ финансовой устойчивост... http://elibrary.ru	01 Янв 2020	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[67]	4,26%	0,27%	230320142509_Щетинина_Шанга...	23 Мар 2020	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[68]	4,24%	0%	https://naukaip.ru/wp-content/upl... https://naukaip.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*
[69]	3,84%	0,01%	Анализ качества информационн... https://topuch.com	27 Мар 2023	Интернет Плюс*
[70]	3,8%	2,77%	АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТО... http://elibrary.ru	18 Окт 2019	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[71]	3,77%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	30 Апр 2024	Интернет Плюс*
[72]	3,51%	3,13%	ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИН... http://elibrary.ru	26 Окт 2020	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[73]	3,32%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://mypreza.com	23 Сен 2023	Интернет Плюс*
[74]	3,31%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://vseprezentacii.com	23 Дек 2023	Интернет Плюс*
[75]	3,15%	0,23%	ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY
[76]	3,14%	0,75%	090119123106_Лухманова_Мен_...	09 Янв 2019	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[77]	3,13%	0%	ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТ... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[78]	3,12%	0%	https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/... https://elib.sfu-kras.ru	10 Янв 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[79]	2,99%	0%	Загрыценко Д.Н. Отчет.docx	08 Апр 2023	Собственная коллекция компании
[80]	2,96%	0%	209983 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[81]	2,92%	0%	Комплексный экономический ан... https://book.ru	03 Июл 2017	Сводная коллекция ЭБС
[82]	2,9%	0%	Суханов, Сергей Александрович ... http://dlib.rsl.ru	02 Фев 2013	Публикации РГБ
[83]	2,86%	0%	КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ КОНТРАК... http://elibrary.ru	28 Авг 2014	Публикации eLIBRARY
[84]	2,86%	0%	Сборник должностных инструкц... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[85]	2,86%	2,86%	Квалификационный справочник... http://ivo.garant.ru	27 Мар 2018	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[86]	2,86%	0%	Квалификационный справочник... http://ivo.garant.ru	07 Ноя 2006	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[87]	2,86%	0%	Приговор Кинешемского городск... http://arbitr.garant.ru	27 Июн 2015	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[88]	2,86%	0%	Приём и увольнение персонала:... http://ivo.garant.ru	26 Мар 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика

[89]	2,86%	0%	Крапивин О.М., Власов В.И. Зако... http://ivo.garant.ru	29 Янв 2011	СПС ГАРАНТ: аналитика
[90]	2,86%	0%	Должности руководителей и слу... http://dlib.rsl.ru	31 Мар 2014	Публикации РГБ
[91]	2,86%	0%	Квалификационный справочник... http://dlib.rsl.ru	01 Дек 2014	Публикации РГБ
[92]	2,86%	0%	rsl01003341557.txt http://dlib.rsl.ru	15 Мая 2014	Публикации РГБ
[93]	2,86%	0%	под ред. А. В. Шалаева, А. В. Кас... http://dlib.rsl.ru	01 Дек 2014	Публикации РГБ
[94]	2,84%	0%	226532 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[95]	2,79%	0%	Постановление Октябрьского ра... http://arbitr.garant.ru	19 Сен 2020	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[96]	2,79%	0%	Приём и увольнение персонала:... http://ivo.garant.ru	26 Мар 2022	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика
[97]	2,79%	0%	Предпринимательство и устойч... http://ibooks.ru	09 Дек 2016	Сводная коллекция ЭБС
[98]	2,79%	0%	Отчет по практике (49).docx	22 Июл 2023	Собственная коллекция компании
[99]	2,79%	0%	230320142509_Щетинина_Шанга...	23 Мар 2020	Кольцо вузов
[100]	2,77%	0%	Примерная форма положения о ... http://ivo.garant.ru	28 Июл 2012	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика
[101]	2,77%	0%	Крапивин О.М., Власов В.И. Зако... http://ivo.garant.ru	29 Янв 2011	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика
[102]	2,77%	0%	Должностные инструкции дирек... http://startfecity.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[103]	2,64%	0%	Учет, анализ и аудит формирова... http://biblioclub.ru	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС
[104]	2,61%	0,75%	Анализ финансового состояния ... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[105]	2,58%	0%	Примерная форма положения о ... http://ivo.garant.ru	28 Июл 2012	СПС ГАРАНТ: аналитика
[106]	2,51%	0%	ВКР_ТищенкоОА_92071370_2018....	25 Мая 2018	Кольцо вузов
[107]	2,45%	2,38%	ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРИ ПРИН... http://elibrary.ru	16 Июл 2018	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[108]	2,45%	0,27%	214506 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[109]	2,36%	0,1%	Совершенствование системы ст... https://bibliofond.ru	01 Мая 2024	Интернет Плюс*
[110]	2,34%	0%	Финансовый анализ хозяйствен... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[111]	2,14%	0%	Учет, анализ и аудит финансовы... http://biblioclub.ru	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС
[112]	2,14%	0%	Методика финансового анализа:... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[113]	2,09%	0%	090119123106_Лухманова_Мен_...	09 Янв 2019	Кольцо вузов
[114]	2,09%	0%	ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИН... http://elibrary.ru	26 Окт 2020	Публикации eLIBRARY
[115]	2%	0%	Менеджмент в пищевой промыш... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[116]	1,99%	0%	Н.А. Наумова, М.В. Беллендир, Е.... http://dlib.rsl.ru	01 Фев 2018	Публикации РГБ
[117]	1,93%	0%	О проведении конкурса для вкл... http://admsurgut.ru	05 Янв 2019	СМИ России и СНГ
[118]	1,92%	0%	Учет, анализ и аудит движения д... http://biblioclub.ru	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС
[119]	1,86%	0%	Основы дипломного проектиров... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[120]	1,8%	1,8%	Приказ Министерства экономич... http://ivo.garant.ru	07 Авг 2013	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[121]	1,75%	0%	Практическое применение прое... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY
[122]	1,69%	0%	Об утверждении Квалификацион... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет

[123]	1,6%	1,6%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	01 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	
[124]	1,6%	0%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	20 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[125]	1,6%	0%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	раньше 2011	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[126]	1,59%	0,4%	AP-2023-06-1.pdf?ysclid=lvaquxs... https://aeterna-ufa.ru	10 Мая 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[127]	1,47%	0%	Об утверждении Типовых квали... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	
[128]	1,45%	0,55%	Управление прибылью в акцион... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[129]	1,34%	0%	Приказ Министерства труда и со... http://szrf.ru	31 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[130]	1,3%	1,3%	Постановление Девятого арбитр... http://ivo.garant.ru	23 Мар 2020	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[131]	1,23%	0,28%	Комплексный экономический ан... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[132]	1,16%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	06 Мая 2024	Интернет Плюс*	
[133]	1,15%	0%	Объявление о проведении конку... http://admsurgut.ru	06 Июл 2020	СМИ России и СНГ	
[134]	1,14%	0%	Усачев, Геннадий Григорьевич д... http://dlib.rsl.ru	26 Янв 2011	Публикации РГБ	
[135]	1,08%	0,09%	Антикризисное управление. Фи... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[136]	1,06%	0%	Практическое применение прое... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)	
[137]	0,95%	0%	Ушел из жизни Соснин Виктор Е... http://kurgan.bezformata.ru	21 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[138]	0,94%	0%	Чрезвычайные ситуации в деят... http://ivo.garant.ru	26 Мар 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[139]	0,91%	0%	Об утверждении Типовых квали... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	
[140]	0,74%	0%	О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА ДЛЯ ... http://surgut.bezformata.ru	07 Янв 2019	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[141]	0,72%	0%	Экономическая эффективность и... http://diss.natlib.uz	24 Апр 2017	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[142]	0,7%	0%	Климова М.А. Налоговые органы... http://ivo.garant.ru	29 Ноя 2014	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[143]	0,7%	0%	Анализ бухгалтерской отчетност... https://semestr.online	19 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[144]	0,7%	0%	Анализ финансовой отчетности http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[145]	0,7%	0%	Финансово-экономический анал... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[146]	0,68%	0%	Об утверждении Типовых квали... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	
[147]	0,67%	0%	Об утверждении Типовых квали... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[148]	0,67%	0%	Приказ Федеральной налоговой ... http://ivo.garant.ru	10 Дек 2014	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[149]	0,66%	0%	Финансы организаций (предпри... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[150]	0,63%	0%	Комплексный анализ деятельно... https://revolution.allbest.ru	26 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[151]	0,62%	0%	Еремин, Сергей Васильевич Мет... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2022	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[152]	0,6%	0%	Приказ Министерства образова... http://ivo.garant.ru	13 Июл 2017	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[153]	0,6%	0%	Сборник рабочих программ дис... https://book.ru	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[154]	0,58%	0%	https://earchive.tpu.ru/bitstream/... https://earchive.tpu.ru	30 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[155]	0,56%	0%	Крутякова Т.Л. Годовой отчет 20... http://ivo.garant.ru	31 Дек 2011	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[156]	0,56%	0%	Обвинительным приговором, пр... http://shumerlya.bezformata.ru	27 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[157]	0,56%	0%	Организация проектно-конструк... http://diplomba.ru	08 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	
[158]	0,54%	0%	Марченко О.И. и др. Управлени... http://bib.convdocs.org	09 Янв 2017	Переводные заимствования по Интернету (EnRu)	
[159]	0,54%	0%	Постановление Двадцать перво... http://ivo.garant.ru	27 Дек 2021	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[160]	0,54%	0%	Приговор № 1-68/2018 от 14.03.2... https://lawnotes.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[161]	0,53%	0%	Экономика предприятия (органи... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[162]	0,52%	0%	Финансовый учет http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[163]	0,51%	0%	Правовое обеспечение социаль... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[164]	0,5%	0%	ГРТСИ_КР_Подкопаева_М.А._116м	06 Июн 2022	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	
[165]	0,49%	0%	Мониторинг финансового состоя... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[166]	0,47%	0%	В Междуреченске устроили само... http://newsru.com	25 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[167]	0,46%	0%	О проведении конкурса для вкл... http://admsurgut.ru	21 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[168]	0,44%	0%	Совершенствование системы ан... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[169]	0,42%	0%	Финансовая устойчивость субье... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[170]	0,4%	0%	ОБ ОСНОВНЫХ ФАКТОРАХ ЖИЗН... https://scienceforum.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[171]	0,39%	0%	https://omga-info.ru/upload/depa... https://omga-info.ru	06 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[172]	0,38%	0%	Бухгалтерское дело http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[173]	0,35%	0%	Организация и экономические и... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[174]	0,31%	0%	Макарова, Екатерина Борисовна... http://dlib.rsl.ru	09 Ноя 2022	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[175]	0,3%	0%	Разработка мероприятий по пов... https://bibliofond.ru	02 Июн 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[176]	0,28%	0%	ТГПУ провел полуфинал Всеросс... https://tmsk.bezformata.com	15 Фев 2023	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[177]	0,28%	0%	Приказ Министерства просвеще... http://ivo.garant.ru	10 Июл 2022	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[178]	0,27%	0%	Об утверждении Квалификацион... http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[179]	0,27%	0%	Об утверждении профессиональ... http://adilet.zan.kz	04 Окт 2017	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[180]	0,27%	0%	Молодежь в аграрной науке и об... http://nsau.edu.ru	28 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[181]	0,26%	0%	Комментарий к Трудовому кодек... http://ivo.garant.ru	03 Сен 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[182]	0,24%	0%	Правовое регулирование отно... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[183]	0,24%	0%	"Уральские авиалинии" в I кварт... http://aviaport.ru	19 Мая 2009	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[184]	0,24%	0%	Общий и административный ме... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[185]	0,21%	0%	Исследовани и совершенствова... http://diss.natlib.uz	23 Сен 2019	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[186]	0,2%	0%	Формирование реальных собств... http://diss.natlib.uz	29 Авг 2014	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[187]	0,2%	0%	Сравнительный анализ различн... http://ivo.garant.ru	19 Мар 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[188]	0,18%	0%	Интегральная оценка эффектив... http://dep.nlb.by	06 Дек 2018	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[189]	0,18%	0%	Методики формирования и ана... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[190]	0,17%	0%	Государственное регулирование... http://diss.natlib.uz	02 Сен 2014	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[191]	0,17%	0%	Банкротство: финансовое оздор... http://ivo.garant.ru	15 Июл 2000	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[192]	0,17%	0%	Совершенствование организаци... http://dep.nlb.by	04 Июл 2017	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[193]	0,17%	0%	Основы менеджмента. - Мескон ... https://djvu.online	01 Июн 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра Кафедра менеджмента

Направление подготовки/Специальность Менеджмент

ОТЧЕТ

о прохождении

Учебная практика

/вид практики/

Ознакомительная практика

/тип практики/

Студента Швайгер Алеси Сергеевны

(фамилия, имя, отчество)

Место прохождения практики ООО "Научно-производственная компания Медиана"

Период прохождения практики с 18.12.2023 г. по 31.12.2023 г.

г. Москва 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Раздел 1. Технология менеджмента организации.....	4
1.1 Перечень должностных обязанностей руководителя.....	4
1.2 Организационно - правовая форма организации.....	6
1.3 Организационная структура и механизм взаимодействия между структурными подразделениями.....	7
1.4 Анализ кадрового обеспечения и управления персоналом.....	9
1.5 Анализ внешней среды деятельности фирмы.....	10
1.6 Процедура и результаты анализа внутренних источников информации, отражающих экономические аспекты.....	10
1.7 Расчет и анализ основных экономических показателей организации, определяющих принятие управленческих решений.....	14
1.8 Риски и проблемы требующие разработки управленческих решений.....	23
Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений.....	26
2.1 Разработка альтернативных управленческих решений.....	26
2.2 Социально - экономическая оценка разработанных управленческих решений.....	29
2.3 Разработка регламента бизнес - процессов для реализации проектных решений.....	32
Заключение.....	33
Список использованных источников.....	36
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	38

Введение

Целью Практики является получение первичных профессиональных умений и навыков в области управления малым и средним бизнесом.

Задачами Практики выступают: – формирование способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию в деятельности субъектов малого и среднего бизнеса; – формирование способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; – формирование способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

Срок практики – с 18.12.2023 по 31.12.2023.

Место прохождения учебной практики – ООО «НПК Медиана».

Объект – предприятие малого бизнеса ООО «НПК Медиана».

Основные в ходе практики компетенции: УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-6.1; УК-6.2; УК-6.3; ОПК-1.2; ОПК-1.3.

Раздел 1. Технология менеджмента организации

56

1.1 Перечень должностных обязанностей руководителя и руководителя отдела инженерных систем

В данной части работы рассмотрим должностные обязанности непосредственного руководителя - главного инженера и руководителя организации ввиду того, что именно эти 2 руководителя связаны с руководством моей деятельности.

Должностные обязанности руководителя отдела инженерных систем ООО «НПК Медиана»:::

1. Планирование деятельности отдела.
2. Контроль и анализ работы отдела.
3. Сбор исходных данных, необходимых для проектирования инженерной системы.
4. Разработка проектов инженерных систем (вентиляции и кондиционирования) любой сложности.
5. Разработка технической документации на инженерные системы.
6. Разработка и отслеживание графиков проектирования.
7. Взаимодействие с инженерами, технологами, операторами, руководителем организации.
8. Взаимодействие с техническим отделом в процессе проектирования и проведения монтажных и пусконаладочных работ.
9. Распределение заданий между работниками, проведение разъяснительной работы по технологии проектирования инженерных систем.
10. Проверка проектных решений на соответствие техническому заданию.
11. Соблюдение сроков сдачи заказов и контроль качества.
12. Систематизация накопленных разработок.

123

13. Мониторинг нового оборудования, внедрение новых технологий проектирования.

14. Обучение новых работников.

Перечислим кратко некоторые должностные обязанности руководителя.

Руководить в соответствии с законодательством Российской Федерации производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Должен организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц, направлять их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, качества и конкурентоспособности оказываемых услуг, их соответствие федеральным стандартам в целях завоевания отечественного рынка и удовлетворения потребностей.

Обеспечивать выполнение всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

Организовывать производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности их предоставления, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

1.2 Организационно - правовая форма организации

Общество с ограниченной ответственностью «НПК Медиана»: сегодня:

- 25-летний опыт разработки и создания установок водоподготовки и водоочистки;
- современные системы очистки воды от российского производителя;
- более 200 высококвалифицированных сотрудников;
- собственный отдел исследований и разработок;
- соответствие мировым стандартам качества;
- более 1 000 м² производственных площадей;
- более 300 серийных моделей оборудования;
- более 50 реализуемых проектов в год;
- комплектующие от ведущих мировых производителей (Burkert, Georg Fischer, John Guest, General Electric, Alfa Laval, DOW, Evoqua, Grundfos и многих других).

Компания «НПК Медиана»: предоставляет широкий спектр электромонтажных услуг, а также имеет собственное производство промышленных парогенераторов, включая продажу комплектующих и сервисное обслуживание различных видов оборудования.

В контексте исследуемой компании, следует отметить необычную структуру управления - отсутствие специализированного управленческого подразделения. Вместо этого, задачи, обычно приписываемые такому отделу, распределяются между различными подразделениями, и это будет подробно рассмотрено далее в работе. Что касается ООО «НПК Медиана», то выбор юридического статуса ООО оказывается оптимальным для ведения бизнес-операций. Это предположение находит подтверждение в том, что аналогичную модель используют и их конкуренты.

В юридическом контексте, компания с ограниченной ответственностью является малым предприятием, занимающимся бизнесом, где учредительный

капитал распределен между владельцами в виде долей. Руководство деятельностью такой компании осуществляется на основе основополагающего документа – федерального закона, который регламентирует правила работы обществ с ограниченной ответственностью. Дополнительно на функционирование таких компаний влияют положения Гражданского кодекса Российской Федерации, другие законодательные акты, устав самой компании, а также внутренние правила и регламенты.

Компания с ограниченной ответственностью «НПК Медиана»: функционирует с главной задачей получения финансового дохода в рамках своих коммерческих операций. Это достигается путем ведения бизнеса в соответствии с положениями своего Устава и соблюдением законодательства РФ, утвержденного Федеральным законом. Компания имеет право вести счета в банках внутри страны и за рубежом, а также обладает полной автономией в управлении своими активами, которые отражены на независимом балансе. Как самостоятельный субъект бизнеса, «НПК Медиана»: имеет право совершать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права, брать на себя обязательства, а также представлять свои интересы как в роли истца, так и ответчика в судебных разбирательствах.

1.3 Организационная структура и механизм взаимодействия между структурными подразделениями

ООО «НПК Медиана»: имеет функциональную организационную структуру управления. В данной структуре организации ключевую роль играет разделение труда, где команды формируются на базе их профессиональной экспертизы и целей, которые перед ними стоят. Лидирующую позицию занимает руководитель, надзирающий за различными подразделениями: коммерческий отдел, отдел эксплуатации и финансовым отделом. Визуализация организационной структуры представлена в приложенной диаграмме.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «НПК Медиана»

Как было отмечено выше, в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ, целью деятельности ООО «НПК Медиана», является извлечение прибыли в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности.

Миссия ООО «НПК Медиана» заключается в разработке и создании установок водоподготовки и водоочистки высокого качества для вентсистем в учреждениях медицинского назначения. Также обслуживание и ремонтные работы инженерных систем.

За счет грамотно построенной философии, качественного продукта, отсутствия маркетинговых и коммерческих наценок, компании удастся ежегодно увеличивать свои финансовые показатели.

1.4 Анализ кадрового обеспечения и управления персоналом

В таблице 1 представлена динамика численности работников, их состава и структуры.

Таблица 1- Динамика численности работников, их состава и структуры

Категории работников	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонение 2022 г. к 2021 г.,		Отклонение 2023 г. к 2022 г.,	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	%	чел.	%
Всего работников	35	100,0	37	108,0	40	120,0	2	8,0	3	11,1
В том числе:	2	-	3	-	4	-	1	50,0	1	33,3
1. руководители										
2. специалисты	28	-	30	-	33	-	2	11,1	3	15,0
3. прочие служащие	3	-	2	-	2	-	-1	-33,3	-	-
4. рабочие	2	-	2	-	1	-	-	-	-1	-50,0

Анализ информации, представленной в первой таблице, показывает рост числа сотрудников компании «НПК Медиана»: в интервале с 2021 по 2023 год. Если в начале периода в штате насчитывалось 35 специалистов, то к его завершению число персонала увеличилось до 40 человек.

Таблица 2 - Анализ движения персонала

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютные отклонения 2022 г. к 2021 г.	Абсолютные отклонения 2023 г. к 2022 г.
1.Списочная численность на начало года, чел.	35	37	40	2	3
2.Принято в течение года	6	6	5	-3	2
3.Выбыло в течение года	4	3	5	-1	1
4.в т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и др. нарушения	1	1	2	-	1
5.Списочная численность на конец года, чел.	37	40	40	2	3
7.Коэффициент оборота по приему	0,30	0,14	0,21	-0,16	0,07
8.Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,04	0,08	-0,06	0,04
9.Коэффициент текучести	10,11	4,62	8,41	-5,49	3,79

Изучив информацию во второй таблице, можно выявить определенные тенденции в изменении количества сотрудников компании «НПК Медиана» за период с 2021 по 2023 годы. Примечательно, что общее количество выбывших по году равно количеству принятых на работу. Текучесть кадров находится на достаточно низком уровне, что говорит о том, что на предприятии сотрудники стремятся задержаться, ввиду отличных условий труда и конечно же, оплаты. Те, кто увольняется принимают такое решение вследствие переезда на новое место жительства. Так же за 2 года количество сутяжников выросло на 5 человек, что обусловлено ростом заказов и объемом работ.

1.5 Анализ внешней среды деятельности фирмы

Также отметим, что в компании отсутствует практика взимания входных платежей, ретро бонусов, бонусов присутствия, маркетинговых или иных выплат в течение года.

Дополним проведенный анализ PEST-анализом (таблица 3).

Таблица 3 – PEST-анализ ООО «НПК Медиана»

Политические факторы	Экономические факторы
Правительственная стабильность: государственная социальная поддержка определенных категорий населения. Налоговая политика государства: налоговые ставки, влияющие на деятельность компании и размер ее расходов. Изменение законодательства: ожидание различных законов, имеющих влияние на сферу деятельности компании. Регулирование деятельности отрасли государством: государство не регулирует сферу деятельности компании	Уровень доходов населения: снижение реальной заработной платы населения ограничивает рост потребления. Замедление роста рынка: изменение темпов роста рынка сказывается на уровне продаж компании. Колебание рыночных цен, валюты: поскольку «НПК Медиана»: все же работает исключительно на российском рынке и с российскими поставщиками – колебания курсов валют не так сильно влияют на компанию. Уровень инфляции: уменьшение процента инфляции однозначно положительно влияет, как на всю экономику в целом, так и на компанию в частности. Повышение цен поставщиками: это мгновенно отражается на итоговой стоимости продукции на полках магазина.
Социальные факторы	Технологические факторы
Активность потребителей: снижение потребительской активности вследствие упадка уровня реальных доходов. Падение интереса к продукции определенных категорий. Возрастающие потребности	Научно-технический прогресс: влияет на технологии производства продукции, логистику и условия хранения

населения: рост потребностей напрямую влияет на спрос на различную продукцию даже в существующих категориях, что заставляет компанию развиваться и расширять ассортимент. Изменения в уровне жизни населения и его стиле: люди со временем все больше начинают заботиться о качестве потребляемых продуктов питания. Демографические факторы: демографический прирост населения означает, что все больше семей покупают продукты для здорового питания, чтобы кормить себя и своих детей, а значит и спрос на такую продукцию растет. Влияние СМИ и интернета: повсеместная пропаганда здорового образа жизни ⁶³ заботы об окружающей среде.	
---	--

На основе анализа внешних факторов PEST выявлены ключевые риски, которые могут повлиять на ООО «НПК Медиана»:

1) Политическая среда может преподнести сюрпризы, такие как внесение изменений в налоговую систему и законодательство, ужесточение контроля над отраслью, что выходит за рамки влияния компании.

2) Экономические изменения, включающие колебания доходов граждан, динамику развития рыночной экономики, ⁶³ инфляцию и ценовую политику поставщиков, также могут оказать значительное воздействие.

3) Социальные аспекты, в частности, снижение спроса и активности потребителей, не могут быть игнорированы.

4) В области технологий риски связаны с возможными неисправностями оборудования и ошибками в ПО, что может негативно сказаться на работе предприятия.

Исследование указывает на ключевые направления, которые могут стимулировать рост компании «НПК Медиана». Во-первых, управление отношениями с поставщиками может привести к более выгодным условиям сотрудничества, обеспечивая при этом высокое качество и стабильные цены на товары. Во-вторых, чувство текущих социальных тенденций, включая моду и влияние масс-медиа, может способствовать увеличению и разнообразию продукции, привлекая более широкую клиентскую базу. Наконец, учет религиозных особенностей позволяет адаптировать и временно расширять предложение товаров для удовлетворения потребностей различных религиозных сообществ.

Компания «НПК Медиана» эффективно занимается управлением логистических затрат, а также оптимизацией процессов, связанных с хранением товаров, что позволяет сократить общие издержки. В рамках своей политики, организация предпочитает устанавливать цены на уровне среднего сегмента рынка, избегая крайностей в ценообразовании. Осуществляя полный контроль над процессами перевозки, хранения, продажи и списания товаров, «НПК Медиана» обеспечивает себе возможность не только повышать прибыльность за счет торговой наценки в размере 35% на себестоимость производства, но и гарантировать высокое качество предоставляемой продукции.

Замечено, что компания «НПК Медиана» предпочитает экономию на упаковочных материалах, выбирая деревянные паллеты, пенопласт, плёнка, картонные коробки, фирменные этикетки. В то же время, торговцы из высококласного сектора рынка демонстрируют творческий подход в оформлении своей продукции: они украшают товары эксклюзивными этикетками с тиснением, используют бутылки из стекла и декорируют упаковку атласными лентами, завязывая их вокруг крышек.

При этом упаковка ООО «НПК Медиана» смотрится скорее стильно и минималистично, чем дешево и непритязательно.

SWOT – анализ представлен в приложение Б. В связи с чем были сделаны выводы.

Изучение внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность ООО «НПК Медиана» через SWOT-анализ, привело к обнаружению разных аспектов работы компании. Одно из ключевых преимуществ – это улучшение квалификации работников. В то же время, ограниченный штат сотрудников может столкнуться с проблемами из-за ускоренного роста организации, так как это может привести к трудностям с выполнением возрастающего объема работы. Несмотря на это, у компании есть шанс усилить свои позиции на рынке, благодаря упадку основного соперника – ООО «Торгтехника», что открывает перед «НПК Медиана» новые горизонты для роста и развития.

В текущем бизнес-климате, компания «Касса» с её впечатляющим ростом доходов представляет собой существенный вызов для «НПК Медиана», поскольку имеет потенциал забрать значительную часть рыночных долей. Чтобы противостоять этим угрозам, «НПК Медиана» должна продолжать принимать эффективные управленческие решения, которые до сих пор способствовали их стабильной работе. Признавая и избегая прежде определенных опасностей, критически важно сохранять стратегическую осмотрительность.

1.6 Процедура и результаты анализа внутренних источников информации, отражающих экономические аспекты

Внутренние источники информации - бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, прочие документы.

Изучив информацию о функционировании управленческих процессов в компании «НПК Медиана», становится ясно, что существуют определенные слабости, несмотря на приближение системы к идеалу, что подтверждается улучшением большинства экономических показателей. Однако, присутствуют некоторые проблемы, требующие внимания. К тому же, компания испытывает

активные изменения, влекущие за собой необходимость адаптации. Важно выявить ключевые факторы, которые могут помешать эффективной работе предприятия в современных рыночных условиях:

1. Персоналу организации не всегда удается надлежащим образом и в срок исполнить обязательства перед клиентами. Часто причиной замедления в процессе управления является недостаточная информированность участников, их ограниченный опыт или профессиональные навыки, а также нередко - нежелание оперативно и качественно выполнять задания. Это приводит к задержкам на различных этапах принятия ключевых решений.

2. На сегодняшний день, имеется недостаток в экспертах, это приводит к сокращению альтернатив решений, и множество решение принимаются ограниченным числом лиц, следовательно, необходимо привлекать дополнительный персонал в процесс решения проблем.

3. Высокие транзакционные издержки на получение и обработку информации. В процессе принятия решений происходит слишком много лишних действий, которых можно было бы избежать.

4. Снижение эффективности использования оборотных средств. Компания «НПК Медиана» стремится уменьшить время, которое покупатели тратят на приобретение товаров, путем наращивания запасов на своих складах. Таким образом, клиенты могут получить продукцию немедленно, избегая ожидания доставки или ухода к конкурентам в случае задержек. Однако, эта стратегия может привести к сокращению активов и их оборачиваемости, что является проблемой, требующей решения. Проблемы, возникающие, в связи с этим, говорят о недостатках, присущих системе управленческих решений внутри «НПК Медиана», и они тесно переплетены с ранее упомянутыми причинами. Выделим основные проблемы и методы их устранения:

Таблица 4 – Проблемы в системе принятия управленческих решений

№	Проблема	Методы устранения проблем
1	Проблема недостаточности информации при разработке управленческих решений	- разработка новой информационной системы, с возможностью мониторинга текущей информации онлайн и использования мобильных устройств; - проведение регулярных совещаний с персоналом с целью получения оперативной информации.
2	Ошибки при неправильно полученной, интерпретированной или проанализированной информации на стадии анализа информации при разработке управленческих решений	- проведение регулярных совещаний с персоналом с целью анализа текущей ситуации и выработки эффективных решений
3	Проблема в создании критериев системы оценок управленческих решений	- создание новой системы оценок управленческих решений
4	Проблема коммуникаций на разных уровнях организации при реализации управленческих решений	- модернизация существующей информационной поддержки; - проведения регулярных совещаний с персоналом.
5	Недостаточная квалификация отдельных сотрудников, участвующих в реализации решения	- проведение аттестации - обучение персонала и формирование кадрового резерва
6	Недостаточная мотивация (нематериальная) и незнание первоначальной цели исполнителями управленческих решений	- разработка новой системы мотивации и улучшения коммуникации между персоналом

Таким образом, для решения выявленных проблем процесса разработки и принятия управленческого решения в ООО «НПК Медиана» сгруппируем 6 основных направлений работы:

- 1) разработка новой информационной системы;
- 2) проведение регулярных совещаний с персоналом;

3) создание новой системы оценок управленческих решений;

4) проведение аттестации на предмет соответствие персонала занимаемым должностям;

5) обучение персонала и формирование кадрового резерва;

6) разработка новой системы мотивации персонала.

Выработанные направления призваны оказать как прямое, так и косвенное воздействие на проблемы. Необходимо придерживаться им направлениям в стремление выстроить более эффективную систему принятия управленческих решений.

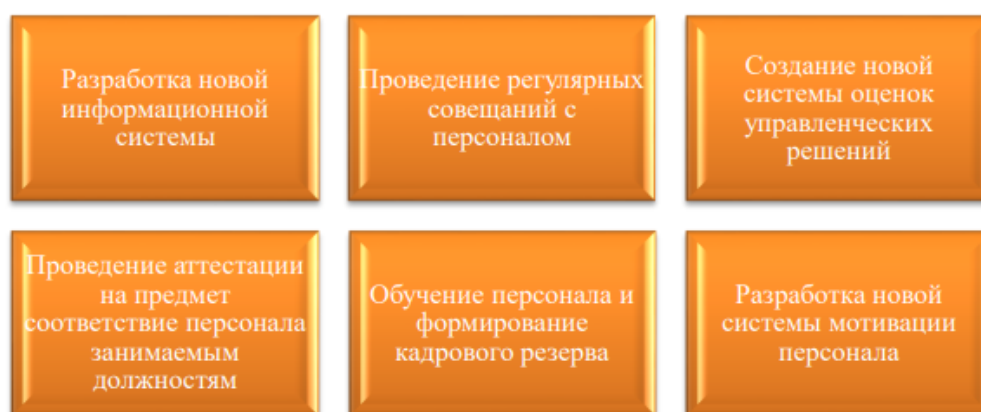


Рисунок 3 — Направления совершенствования системы принятия управленческих решений в ООО «НПК Медиана»

Имплементация новейшей информационной системы на предприятии «НПК Медиана» создаст условия для уменьшения времени и ресурсов, затрачиваемых на обработку данных. Это приведет к более своевременному и эффективному принятию управленческих решений благодаря ускоренному сбору и анализу информации. Результатом станет повышение оперативности взаимодействия с клиентами и, как следствие, увеличение общей прибыли организации. В дополнение, более быстрое заключение сделок приведет к оптимизации запасов и улучшению оборотности активов, минимизируя простои товаров на складах.

1.7 Расчет и анализ основных экономических показателей организации, определяющих принятие управленческих решений

Анализ имущественного потенциала организации представлен в таблице 1 и 2 Приложения А.

Сделаем выводы по вышеуказанным таблицам.

Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 11663 тыс. руб.

В активах организации доля текущих активов составляет 100%, а внеоборотных средств 0%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами.

Доля материальных внеоборотных активов в общей структуре активов за отчетный год составила 0%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет денежных средств и прочих оборотных активов на общую сумму 11603 тыс. руб.

За анализируемый период общая стоимость имущества увеличилась на 2585 тыс. руб. Увеличение валюты баланса, учитывая, что переоценки основных фондов не происходило, свидетельствует о расширении хозяйствующего оборота компании.

За отчетный период оборотные средства выросли на 2585 тыс. руб. или на 28.48%. Произошло это за счет увеличения стоимости денежных средств на 5349 тыс. руб.

Сумма денежных средств повысилась на 5349 тыс. руб., или на 1102.89%. При этом их доля в общем объеме активов выросла на 44.68%.

Собственный капитал предприятия составил 4570 тыс. руб.

В отчетном периоде задолженности по долгосрочным заемным средствам предприятие не имеет.

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 7093 тыс. руб. (60.82% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 7093 тыс. руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами.

Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить наличие у организации собственного оборотного капитала (4570 тыс. руб.), что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Собственный капитал снизился на 1087 тыс. руб. или на 19.22%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

В отчетном периоде доля собственного капитала уменьшилась на 23.14%.

Снижение краткосрочных заемных средств отмечен на фоне увеличения кредиторской задолженности, величина которой выросла в анализируемом периоде на 3672 тыс. руб. или на 107.65%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов увеличилась с 37.57% до 60.73%.

Анализ ликвидности.

Таблица 5 - Коэффициенты ликвидности

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2021	2022	2023	2022	2023	
Общий показатель ликвидности	0.6581	0.6198	0.8749	-0.0383	0.255	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.2609	0.1418	0.8225	-0.119	0.681	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент срочной ликвидности	2.575	2.6361	1.6358	0.0611	-1	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	2.5826	2.6536	1.6443	0.071	-1.009	не менее 2,0
Коэффициент покрытия	2.5826	2.6536	1.6443	0.071	-1.009	1 и более. Оптимальное значение не менее 2,0

Соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0.8225 при норме 0.2). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.681.

Соответствующим норме оказался коэффициент быстрой ликвидности (1.6358 при норме 1). Таким образом, если организация получит деньги от дебиторов, то на конец периода она сможет расплатиться по всем своим долгам. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 1.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои

краткосрочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 1.009.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности за 2023 оказался ниже нормы (1.6443<2), то необходимо рассчитывать коэффициент восстановления платежеспособности. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

$$K_{\text{восст.платеж.}} = (КТЛ_{\text{кп}} + 6/T * (КТЛ_{\text{кп}} - КТЛ_{\text{нп}})) / 2 = (1.6443 + 6/12 * (1.6443 - 2.6536)) / 2 = 0.6$$

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости

Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023	2022	2023
1. Собственный капитал, Кр	12448	5657	4570	-6791	-1087
2. Внеоборотные активы, ВА	0	0	0	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	12448	5657	4570	-6791	-1087
4. Долгосрочные обязательства, КТ	0	0	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	12448	5657	4570	-6791	-1087

(COC2), ЕМ, (п.3+п.4)					
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кt	10	10	10	0	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов (COC3), Еа, (п.5+п.6)	12458	5667	4580	-6791	-1087
8. Общая величина запасов, Z	60	60	60	0	0
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	12388	5597	4510	-6791	-1087
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	12388	5597	4510	-6791	-1087
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	12398	5607	4520	-6791	-1087
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	-	-

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является абсолютно устойчивым ($Z \leq E_c$), так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств 4510 тыс. руб., излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 4510 тыс. руб., и излишек общей величины основных источников формирования запасов 4520 тыс. руб. (запасы обеспечены только за счет краткосрочных займов и кредитов).

Таблица 7 - Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Значение	Изменение	Нормативное
------------	----------	-----------	-------------

	2021	2022	2023	2022	2023	ограничение
49 1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), КЗ/С	0.6318	0.6047	1.5521	- 0.0271	0.947	меньше 1; отрицательная динамика
2. Коэффициент автономии (финансовой независимости), КА	0.6128	0.6232	0.3918	0.0104	- 0.231	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)
3 3. Коэффициент маневренности, КМ	1	1	1	0	0	Оптимальное значение 0.2-0.5; положительная динамика
4. Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	0.6128	0.6232	0.3918	0.0104	- 0.231	0.8-0.9
5. Коэффициент концентрации заемного капитала (Коэффициент финансовой напряженности), Кк	0.3872	0.3768	0.6082	- 0.0104	0.231	0.5 и менее
Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости 47	3.1956	3.2769	2.0361	0.0813	- 1.241	

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется зависимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.3918 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец отчетного периода составляет лишь 39.2%). Полученное значение свидетельствует о неоптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами данный показатель свидетельствует о неудовлетворительном

финансовом положении. Коэффициент автономии снизился одновременно с ростом соотношения заемных и собственных средств, это означает снижение финансовой независимости организации и повышении риска финансовых затруднений в будущие периоды.

Коэффициент финансового левериджа равен 1.5521. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 1.55 руб. заемных средств. Рост показателя в динамике на 0.947 свидетельствует об усилении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором снижении финансовой устойчивости.

На конец анализируемого периода 100% собственных и приравненных к ним средств направлялось на пополнение наиболее мобильной части имущества организации (оборотных активов), т.е. владельцы компании в случае необходимости смогут вывести 100% своего капитала из этого бизнеса без значительных потерь.

Превышение верхней границы коэффициента финансовой напряженности (0.6082) свидетельствует о большой зависимости предприятия от внешних финансовых источников. Рост значения за прошедший период можно отнести к негативной тенденции.

Для комплексной оценки финансовой устойчивости целесообразно использовать обобщенные показатели, расчетные формулы которых выводятся на основе обобщения показателей финансовой устойчивости, приведенных ранее. В частности, рекомендуется применение обобщающего коэффициента финансовой устойчивости (ФУ):

$$ФУ = 1 + 2КД + КА + 1/КЗ/С + КР + КП$$

$$\Delta = -1.241/2.0361 = -0.6095$$

Уровень финансовой устойчивости в анализируемой организации снижен на 60.95%

Анализ аналитического отчёта о прибылях и убытках.

Таблица 8 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках, тыс.руб.

Показатель	Абсолютные величины, тыс.руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Выручка	131479	98046	115630	-33433	17584	74.57	117.93
Себестоимость продаж	100604	86701	104572	-13903	17871	86.18	120.61
Валовая прибыль	30875	11345	11058	-19530	-287	36.74	97.47
Прибыль (убыток) от продаж	30875	11345	11058	-19530	-287	36.74	97.47
Прочие доходы	0	0	13	0	13	-	-
Прочие расходы	428	172	148	-256	-24	40.19	86.05
Прибыль (убыток) до налогообложения	30447	11173	10923	-19274	-250	36.7	97.76
Чистая прибыль (убыток)	34454	14277	14886	-20177	609	41.44	104.27

В таблице представлен вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках.

Таблица 9 – Вертикальный анализ, %.

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	
				2022	2023
Выручка	100	100	100	0	0
Себестоимость продаж	76.52	88.43	90.44	11.91	2.01
Валовая прибыль	23.48	11.57	9.56	-11.91	-2.01
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0

Управленческие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	23.48	11.57	9.56	-11.91	-2.01
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0.01	0	0.01
Прочие расходы	0.33	0.18	0.13	-0.15	-0.05
Прибыль (убыток) до налогообложения	23.16	11.4	9.45	-11.76	-1.95
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	26.2	14.56	12.87	-11.64	-1.69

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 115630 тыс. руб.

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 11058 тыс. руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 17584 тыс. руб. или на 17.93%, а себестоимость - на 17871 тыс. руб. или на 20.61%.

Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

Прибыль до налогообложения снизилась на 250 тыс. руб. или на 2.24%.

Как видно из проведенных расчетов, на 2.01% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост

затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Негативным моментом является небольшое снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько уменьшилась.

1.8 Риски и проблемы требующие разработки управленческих решений

Специфика ООО «НПК Медиана» заключается в обеспечении качественного обслуживания арендаторов здания медицинского назначения, одновременно не превышая нормативный уровень затрат на управление, утверждённый с подрядчиком. В качестве критериев оценки можно выделить несколько групп показателей:

- 1) Обеспечение надлежащего технического состояния объекта недвижимости, вентсистем и всех сопутствующих комплектующих;
- 2) Наличие и состояние технической документации;
- 3) Наличие и соблюдение графика проведения обследований качества технического содержания здания, инженерных систем и их комплектующих;
- 4) Наличие документации по результатам сезонного осмотра, объем работ по текущему ремонту;
- 5) Опыт работы, квалификация персонала;
- 6) Качество управления (средний срок устранения неисправности по услуге; процент доходности от эксплуатации объекта за период; показатель текучести кадров; количество отрицательных и положительных отзывов об управленческом персонале)
- 7) Стабильность финансового положения (оценка финансового состояния компании и его устойчивость).

В процессе принятия управленческих решений «НПК Медиана» проводит анализ рисков, использует следующий алгоритм действий:

- определение объективных и субъективных факторов, которые оказывают влияние на определённый вид риска;
- определение допустимого уровня риска;
- анализ данного вида риска с точки зрения финансового положения
- разработка плана мероприятий по снижению степени риска.

Все принимаемые решения на предприятии ООО «НПК Медиана» имеют взаимосвязь, так как от определённого количества менее важных решений часто зависит важное, стратегическое решение.

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений

2.1 Разработка альтернативных управленческих решений

Для детального осмысления и оценки механизма, по которому ООО «НПК Медиана» управляет решениями, был осуществлен глубокий разбор данной системы. Исследование охватило изучение ключевых аспектов предприятия: его взаимодействие с бизнес-средой, управленческую структуру и экономические операции, что позволило всесторонне оценить эффективность принятия решений. Особое внимание было уделено каждому шагу в процессе, что отображено на рисунке 3, для выявления потенциальных уязвимостей и оптимизации системы. Только погружение в детали позволяет выполнить анализ на высоком уровне и понять, как функционирует управленческий механизм внутри компании.

1. Анализ проблемы. На данном этапе специалисты ООО «НПК Медиана» занимаются сбором и обработкой данных. Анализируется положение дел во внешней и во внутренней среде. Специалисты сравнивают текущие показатели с нормативными и плановыми и выявляют слабые места

2. Идентификация проблемы. В компании придают огромное значение этапу тщательного анализа и детализации проблемы, с которой столкнулся определенный отдел. Команда уделяет внимание точной постановке вопроса, разбивая его на ключевые компоненты. Важно четко осознавать, в каких областях не удалось выполнить запланированные задачи, и это акцентируется при описании сложившейся ситуации.

3. Определение критериев проблемы. В ООО «НПК Медиана» данный этап является базовым в вопросе выхода из проблемной ситуации. Цель ответственные сотрудники четко определить на какие показатели и критерии придется опираться при выработке возможных вариантов решения.

4. Разработка альтернатив. На текущем этапе перед специалистами компании стоит задача разработки возможных альтернатив решения проблемы. Чем больше их будет предложено - тем лучше, ведь так повышается вероятность выбора наилучшего варианта.

5. Выбор альтернативы.

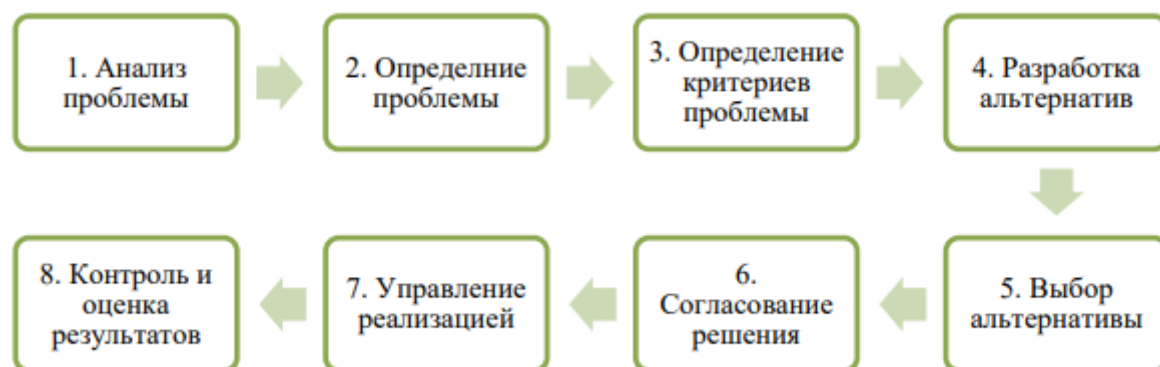


Рисунок 4 — Процесс принятия управленческих решений на предприятии ООО «НПК Медиана»

- 2 1
6. Согласование решения.
7. Управление реализацией.

8. Контроль и оценка результатов.

В документе, упомянутом во втором разделе, указывается, что за последние пять лет выручка компании «НПК Медиана» увеличилась на две трети, что является результатом усиленного привлечения клиентов и увеличения объема заказов. Несмотря на это, вопреки ожиданиям, что рост бизнеса повлечет за собой необходимость в увеличении численности сотрудников из-за повышения рабочей нагрузки, фактически произошло противоположное – компания не расширила штат.

В ходе аналитической работы, компания «НПК Медиана» выявила проблемы с перекрытием функций среди своих сотрудников, что приводило к неопределенности в их обязанностях. В результате принятых мер руководством, стало заметно, что штат сотрудников уменьшился на 37% в течение рассматриваемого периода.² Это решение по оптимизации персонала было не случайным, а обоснованным и целенаправленным ответом на внутренние организационные недостатки. Подводя итог, можно утверждать, что принятые управленческие меры оказались эффективными, поскольку они привели к желаемым изменениям, несмотря на рост объема работы.

Работники, несмотря на урезанный штат, продемонстрировали отличную эффективность в выполнении задач, и теперь вопросы о перекрывающихся ответственностях отпали. С другой стороны, сложности, порожденные существующим порядком управленческих решений, приводят к тому, что руководителю часто приходится глубже погружаться в операционную деятельность отделов из-за растущего давления со стороны клиентов. Недостаток полномочий у менеджеров отделов затрудняет их способность самостоятельно принимать важные решения, что заставляет их искать помощь у генерального директора, особенно когда не хватает опыта или специфических навыков.

Помимо стратегических вопросов, руководитель ООО «НПК Медиана» вынужден все чаще вмешиваться в работу отдела продаж. Число клиентов, взаимодействующих с данным отделом, растет, что влечет за собой замедление

обратной связи и, соответственно, снижение скорости разрешения тех или иных вопросов. Руководитель сам звонит клиентам или выходит в отдел продаж для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Такая ситуация связана с тем, что сотрудники отдела могут не успевать или просто не владеть определенными навыками, из-за чего они вынуждены чаще согласовывать свои действия с директором.

Тем самым ООО «НПК Медиана» все чаще занимается оперативными вопросами. У отдела продаж зачастую не хватает времени на разработку планов и стратегий. И даже после их разработки, они должны быть изучены руководителем, у которого также все меньше времени.

Таким образом процесс решения определенных оперативных, и, тем более, стратегически вопросов может слишком затянуться. Такое положение дел приводит к замедлению темпов роста развития организации. Кроме того, как отмечалось ранее, недостаток времени является одной из базовых причин неэффективности принятия управленческих решений.² Аналогичная ситуация происходит в остальных отделах. Бухгалтерии приходится проводить больше операций и предоставлять больше сведений в контролирующие инстанции. У отдела ИТ возросло число обращений с заявками на установление той или иной кассовой программы,¹ с вопросами относительно корректной работы приложений и тому подобным.

Последствиями данных обстоятельств становится не только увеличенный объем запасов на складских помещениях из-за усиленного их накопления, но и ухудшение оборачиваемости активов. При этом, из-за роста числа обращений за ремонтными услугами, которые не могут быть удовлетворены из-за ограниченных ресурсов компании, испытывается затруднение в работе сервисной службы. Это, в свою очередь, влияет на оперативность внедрения обновлений и улучшения ПО для клиентов. Кроме того, даже минимальные задержки в работе кассовых систем могут негативно отражаться на доходах заказчиков, что наносит удар по престижу компании «НПК Медиана».

Таким образом, подводя итоги можно отметить, что ООО «НПК Медиана» имеет достаточно четко выстроенную систему принятия управленческих решений. Сам процесс принятия решения грамотно разбит на этапы, где каждый сотрудник старается принести максимум пользы в рамках своих полномочий. Однако просто оценить текущее состояние недостаточно. Важно максимально четко изложить проблемы и выявить направления совершенствования системы принятия управленческих решений.

2.2 Социально - экономическая оценка разработанных управленческих решений

В предыдущей части работы были предложены основные направления и конкретные шаги, в рамках которых рекомендуется работать, чтобы повысить эффективность системы принятия управленческих решений. В данной части главы проведем экономическую оценку предложенных ранее мероприятий по совершенствованию системы принятия управленческих решений в ООО «НПК Медиана».

Обеспечение активного участия всех членов коллектива ООО «НПК Медиана» в профессиональном росте и обсуждении ключевых вопросов компании через систематические встречи обеспечит двойную выгоду. Отмечается, что такие встречи не только способствуют повышению профессионального уровня работников, но и дают им возможность осознать свою важность для организации, что в итоге способствует снижению оттока персонала. Следовательно, принимая активное участие в процессе принятия решений, каждый сотрудник почувствует себя неотъемлемой частью коллектива и его успехов.

Укрепление нашего коллектива через повышение квалификации работников позволит нам эффективно отвечать на расширяющиеся рабочие задачи, тем самым избегая излишнего расширения штата и связанных с этим финансовых затрат, включая заработные платы. В то же время, разработка передовой системы для анализа управленческих решений будет основываться на прогрессивных научных

подходах и инструментах, в том числе на принципах Вальда, Гурвица, Сэвиджа и Лапласа, а также обеспечит соответствие основным стандартам эффективности в процессе принятия решений.

Внедрение определенных стратегий в компании «НПК Медиана» может оказать значительное воздействие на повышение стандартов принимаемых управленческих решений. Ожидается, что это приведет к повышению таких аспектов, как общая продуктивность кадров в управлении и результативность руководства. Одним из ключевых аспектов эффективности управленческой системы станет мониторинг квалификации сотрудников. В этой связи, рекомендуется устраивать систематические проверки на соответствие сотрудников занимаемым позициям в рамках компании.

Чтобы поддерживать высокий уровень качества управленческих решений, очень важно регулярно проверять и улучшать профессиональные умения. В компании «НПК Медиана» большое значение придают также и подготовке сотрудников, включая создание резерва квалифицированных кадров, что является ключевым элементом в процессе повышения эффективности управления.

Более высококвалифицированные кадры допустят меньше ошибок, снизив непредвиденные затраты и увеличат выручку, что положительно скажется на прибыли. Нельзя забывать и о максимальной заинтересованности работников в успешном функционировании усовершенствованной системы принятия управленческих решений. Для этого рекомендуется развивать направление разработки мотивации персонала. Меры, предложенные в предыдущей части работы окажут косвенное положительное воздействия на все ключевые показатели компании и позволят системе развиваться самостоятельно в дальнейшем.

И так, выяснив какое влияние и на какие показатели окажут предложенные меры, спрогнозируем развитие ситуации в ООО «НПК Медиана» на ближайшие три года с учетом предложенных нововведений. Опираясь на динамику предыдущих лет и принимая во внимание то, что в экономике России начинается кризис, наибольший урон от которого придется на 2023 год, (товары и услуги

ООО «НПК Медиана» будут востребованы даже в кризис, но роста спроса ждать не приходится) в компании прогнозируется положительная динамика, но со меньшими темпами роста.

Таблица 11 – Динамика выручки за 2023 гг. и прогнозные годы 2024-2025

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналоговых платежей), тыс. руб.	115630	121000	129000

И так как мы оптимизировали и ускорили процесс приема и обработки информации, повысили квалификацию действующих сотрудников путем проведения обучения и контроля, а также ускорили процессы разработки альтернативных вариантов решений проблем, то мы можем справиться с растущими перед компанией задачами не значительно расширив штат. То есть нанять меньшее число сотрудников.

Регулярные совещания также помогут быстрее предпринимать правильные шаги. Тем самым сократится время, затраченное на решение вопросов с клиентами, и не будет большой необходимости в удержании товара на складе. Как видно из анализа, проведенного выше, коэффициент оборачиваемости оборотных средств ежегодно снижался примерно на 10 процентов. После же введения предложенных мер, можно предположить снижение этого показателя с такой же скоростью, как и он рос ранее (кроме 2023, где ожидается наибольший урон от кризиса), ведь воздействие оказывается на запасы, которые и вызвали ранее снижения коэффициента.

2.3 Разработка регламента бизнес - процессов для реализации проектных решений

¹ Для оценки эффективности управленческих стратегий предлагается использовать статистический метод. Основой этого метода выступает вероятностный подход, который разделяет решения на четыре основные группы. Во-первых, это максимин или критерий Вальда, который предпочитает стратегию с наилучшим исходом в худшем случае, отражая глубокий пессимизм. Во-вторых, есть альфа-критерий Гурвица, центрирующийся вокруг индекса α , вычисляемого как взвешенное среднее крайних значений отдачи для каждого возможного решения.

Когда стоит задача избегать значительных рисков не зависимо от обстоятельств, предпочтение следует отдать стратегии с наименьшим из возможных максимальных рисков – это основа критерия Сэйвиджа, который иногда упоминается как подход отказа от минимакса. С другой стороны, когда не удаётся определить вероятности различных исходов, метод Лапласа, или Бэйесов критерий, предлагает считать все исходы равновероятными и выбирать вариант с наилучшей ожидаемой выгодой, исходя из этого равенства.

Используя критерий Лапласа, можно преобразовать ситуацию неопределенности в ситуацию, где присутствуют известные риски.

Успешная реализация управленческих решений в ООО «НПК Медиана» предполагает соблюдение следующих требований:

- приоритетность определяет последовательность выполнения задач, которая в наибольшей степени соответствует их значимости, первоочередности, обеспечению ресурсами и тому подобное;

- эффективность организации выполнения решений обусловлена рациональным использованием ресурсов для достижения результатов;

- экономичность определяется наименьшими затратами на реализацию решения;

- инициативность ответственного за скорейшее исполнение решения с наименьшими затратами времени;
- заинтересованность руководителей и исполнителей в достижении поставленных задач через мотивацию и стимулирование работников;
- иерархию в исполнении решений определяется делегированием полномочий по реализации управленческого решения на том управленческом уровне, который непосредственно обладает необходимыми полномочиями и ресурсами;
- конкретность характеризуется четкой и однозначной постановкой задачи, путей и сроков реализации решения; - командная работа позволяет оперативно выполнять те решения, реализация которых связана с деятельностью нескольких работников;
- научный подход к выполнению поставленных задач.

Заключение

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Внедрив предложенные мероприятия по совершенствованию системы принятия управленческих решений, мы достигли следующих результатов:

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 11058 тыс. руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 17584 тыс. руб. или на 17.93%, а себестоимость - на 17871 тыс. руб. или на 20.61%.

Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

Прибыль до налогообложения снизилась на 250 тыс. руб. или на 2.24%.

Как видно из проведенных расчетов, на 2.01% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратноёмкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Негативным моментом является небольшое снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько уменьшилась.

В работе были предложены мероприятия по улучшению деятельности предприятия. При реализации предложений финансовые показатели компании улучшаться, в частности прогнозная, чистая прибыль вырастет на 5-7%.

Таким образом, можно отметить, что предложенные мероприятия оказали положительный эффект как непосредственно на систему принятия управленческих решений (положительно повлияв на показатели производительности труда управленческих работников), так и на общие показатели эффективности финансового-хозяйственной деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов: Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2022 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2022. – С. 17-23.
2. Баркалов, С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер — менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева // Теория и практика экономики и предпринимательства : XVII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Симферополь-Гурзуф, 23–25 апреля 2022 года / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2022. – С. 15-17.
3. Бахтин, И. В. Руководство по выбору лучшего программного обеспечения для управления проектами / И. В. Бахтин // Научный электронный журнал Меридиан. – 2022. – № 7(41). – С. 60-62.
4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами: учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 92 с.
5. Бояркова, Т. Д. Управление проектами в условиях риска / Т. Д. Бояркова // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2022. – С. 292-299.
6. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в IT-индустрии: PRINCE2 и PMBoK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – № 1(109). – С. 56-66.

7. Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2022. – № 43. – С. 360-365.
8. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 422 с.
9. Керимов, В. Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами : учебное пособие / В. Ю. Керимов, А. Б. Толстов, Р. Н. Мустаев ; под ред. проф. А. В. Лобусева. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 123 с.
10. Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2022 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2022. – С. 65-67.
11. Котляр, Е. В. Система управления проектами Канбан / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – № 1(15). – С. 57-59.
12. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 177 с.
13. Прусова, В. И. Цифровизация экономики и управление проектами / В. И. Прусова, А. А. Князева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2022. – Т. 19. – № 3. – С. 49-61.

ПРИЛОЖЕНИЯ А

1
Таблица 1 – Состав и структура имущества предприятия

60

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.			Структура, %			Изменения, тыс.руб.		Изменения в структуре, %		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. Внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	20312	9078	11663	100	100	100	-11234	2585	0	0	44.69	128.48
Запасы	60	60	60	0.3	0.66	0.51	0	0	0.36	-0.15	100	100
Денежные средства и денежные эквиваленты	2052	485	5834	10.1	5.34	50.02	-1567	5349	-4.76	44.68	23.64	1202.89
Финансовые и другие оборотные активы	18200	8533	5769	89.6	94	49.46	-9667	-2764	4.4	-44.54	46.88	67.61
Баланс	20313	9078	11663	100	100	100	-11235	2585	0	0	44.69	128.48

Таблица 2 – Состав и структура источников формирования имущества предприятия

Пассив	Абсолютные величины, тыс.руб.			Структура, %			Изменения, тыс.руб.		Изменения в структуре, %		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2021	2022 ⁷⁵	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. Капитал и резервы	12448	5657	4570	61.28	62.32	39.18	-6791	-1087	1.04	-23.14	45.45	80.78
2. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3. Краткосрочные обязательства, в том числе: ¹³	7865	3421	7093	38.72	37.68	60.82	-4444	3672	-1.04	23.14	43.5	207.34
Краткосрочные заемные средства	10	10	10	0.05	0.11	0.09	0	0	0.06	-0.02	100	100
Кредиторская задолженность ⁶⁵	7855	3411	7083	38.67	37.57	60.73	-4444	3672	-1.1	23.16	43.42	207.65
Валюта баланса	20313	9078	11663	100	100	100	-11235	2585	0	0	44.69	128.48

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1 – SWOT-анализ предприятия ООО «НПК Медиана»

Сильные стороны 1	Слабые стороны
- удобное местоположение компании - высокое качество продукции - профессионализм работников - наличие комплектующих - гарантийное обслуживание 1 год - собственное производство - наличие сайта - доставка	- несоблюдение сроков исполнения договоров - отсутствие вариантов продукции - слабая реклама - отсутствие молодых кадров - риск поломки оборудования
Угрозы 67	Возможности
- увеличение доли рынка конкурентов - снижение платёжеспособности населения - повышение цен на зарубежные комплектующие - малоизвестность	- расширение ассортимента - участие в ГРАНТе - выход на международный рынок - упрочнение репутации компании