



Отчет о проверке

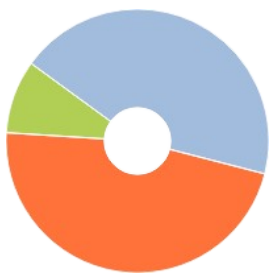
Автор: API Антиплагиат МУ им. Витте

Название документа: ОИР 1_Швайгер AC.docx

Проверяющий: API Антиплагиат МУ им. Витте

Организация: Московский Университет им. С.Ю. Витте

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
46,65%



Оригинальность:
44,01%



Цитирования:
9,34%



Самоцитирования:
0%



«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: 115084

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 19.06.2024 20:57:37

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 41

Символов в тексте: 57294

Слов в тексте: 7194

Число предложений: 812

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да

Выполнено распознавание текста (OCR): Нет

Выполнена проверка с учетом структуры: Нет

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

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	27,93%	22,78%	Отчет_Производственная практ...	14 Июн 2024	Собственная коллекция компании	
[02]	11,38%	2,88%	ПРАКТИКА ОТЧЕТ Синявская А.А....	12 Июн 2023	Собственная коллекция компании	
[03]	7,49%	1,6%	Практика Белоусов.docx	18 Мая 2024	Собственная коллекция компании	
[04]	7,04%	0,37%	отчет_по_практике.docx	09 Июн 2024	Собственная коллекция компании	
[05]	6,46%	0,11%	Отчет преддипломная практика ...	17 Мая 2024	Собственная коллекция компании	
[06]	5,7%	0,04%	ВКР	11 Фев 2022	Кольцо вузов	
[07]	5,7%	0%	ВКР.docx	09 Фев 2022	Кольцо вузов	
[08]	5,68%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	20 Мая 2024	Интернет Плюс*	
[09]	5,59%	0,17%	VKR Dronov	11 Янв 2023	Кольцо вузов	
[10]	5,52%	0%	.4..Управление инвестиционным...	06 Июн 2022	Кольцо вузов	
[11]	5,44%	1,65%	Кириллов Н.В. Дипломная работа	02 Июн 2024	Кольцо вузов	
[12]	5,39%	0,33%	https://dspace.susu.ru/xmlui/bitst... https://dspace.susu.ru	28 Фев 2022	Интернет Плюс*	
[13]	5,21%	0%	https://mospolytech.ru/upload/m... https://mospolytech.ru	15 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[14]	5,2%	5,2%	не указано	13 Янв 2022	Библиография	
[15]	5,19%	0%	prakticheskie_zanyatiya_i_sr_gluh... https://edu.study.tusur.ru	01 Мая 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[16]	5,07%	0,37%	Диплом2.docx	06 Июн 2023	Кольцо вузов	
[17]	5,03%	0%	Синергия. Дипломная работа- Р... https://helpstudent24.ru	14 Дек 2023	Интернет Плюс*	
[18]	4,91%	0%	Синергия - Формирование кома... https://helpstudent24.ru	15 Июн 2024	Интернет Плюс*	
[19]	4,91%	0%	Синергия Маркетинг проекта ... https://studentu24.ru	07 Мая 2024	Интернет Плюс*	
[20]	4,83%	0%	Практика Гранецкая.docx	19 Июн 2023	Собственная коллекция компании	
[21]	4,7%	0%	prakticheskie_zanyatiya_i_sr_gluh... https://edu.study.tusur.ru	01 Мая 2024	Интернет Плюс*	
[22]	4,68%	0%	https://mospolytech.ru/upload/m... https://mospolytech.ru	15 Дек 2023	Интернет Плюс*	
[23]	4,47%	0,14%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	18 Apr 2024	Интернет Плюс*	

[24]	4,33%	2,11%	Курсовая Васильев М.В.	26 Дек 2023	Кольцо вузов
[25]	4,11%	2,43%	Ознакомительная практика_Мер...	03 Дек 2023	Собственная коллекция компании
[26]	4,1%	0%	https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/... https://elib.sfu-kras.ru	10 Янв 2024	Интернет Плюс*
[27]	3,73%	0,24%	короткова д вкр.docx	16 Мар 2022	Собственная коллекция компании
[28]	3,54%	0,9%	Курсовая Васильев М.В.	26 Дек 2023	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[29]	3,36%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://mypreza.com	23 Сен 2023	Интернет Плюс*
[30]	3,34%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://vseprezentacii.com	31 Мая 2024	Интернет Плюс*
[31]	3,34%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://vseprezentacii.com	31 Мая 2024	Интернет Плюс*
[32]	3,34%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://vseprezentacii.com	26 Мая 2024	Интернет Плюс*
[33]	3,34%	0%	Аналитический отчет, компания ... https://vseprezentacii.com	23 Дек 2023	Интернет Плюс*
[34]	3,33%	0,22%	http://elibrary.sgu.ru/VKR/2023/38... http://elibrary.sgu.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*
[35]	3,32%	0%	https://elib.pnzgu.ru/files/eb/doc/... https://elib.pnzgu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[36]	3,32%	1,97%	не указано	13 Янв 2022	Шаблонные фразы
[37]	3,22%	0%	Оценка эффективности инвести... https://dspace.tltsu.ru	18 Фев 2024	Интернет Плюс*
[38]	3,21%	0%	kolganova_k_v_sravnitelnyy-analiz-...	21 Мая 2021	Кольцо вузов
[39]	3,21%	0%	kolganova_k_v_sravnitelnyy-analiz-...	21 Мая 2021	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[40]	3,15%	0%	https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/... https://elib.sfu-kras.ru	10 Янв 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[41]	3,08%	0%	https://elar.rsvpu.ru/bitstream/12... https://elar.rsvpu.ru	02 Июн 2024	Интернет Плюс*
[42]	2,96%	0%	Primer-kursovoj-raboty-5.pdf https://vuzrus.ru	01 Мая 2024	Интернет Плюс*
[43]	2,89%	0%	230320142509_Щетинина_Шанга...	23 Мар 2020	Кольцо вузов
[44]	2,86%	0%	%3F%3F%3F%3F%3F%3F%3F%3F%... https://gbcdn.mrgcdn.ru	03 Мая 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[45]	2,82%	0%	Управление проектами - Разное,... https://prepod24.ru	01 Мая 2024	Интернет Плюс*
[46]	2,77%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*
[47]	2,77%	0%	http://elib.rshu.ru/files_books/pdf... http://elib.rshu.ru	12 Мар 2024	Интернет Плюс*
[48]	2,73%	0%	230320142509_Щетинина_Шанга...	23 Мар 2020	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[49]	2,73%	0,09%	АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТО... http://elibrary.ru	18 Окт 2019	Публикации eLIBRARY
[50]	2,67%	1%	ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРИ ПРИН... http://elibrary.ru	16 Июл 2018	Публикации eLIBRARY
[51]	2,6%	0%	https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/... https://elib.sfu-kras.ru	10 Янв 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[52]	2,56%	1,23%	ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРИ ПРИН... http://elibrary.ru	16 Июл 2018	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[53]	2,52%	0%	https://mgsu.ru/science/Dissoveti/... https://mgsu.ru	07 Мар 2024	Интернет Плюс*
[54]	2,45%	0%	https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/... https://elib.sfu-kras.ru	10 Янв 2024	Интернет Плюс*
[55]	2,38%	0%	https://dissertatsia.ru/uploads/fil... https://dissertatsia.ru	16 Мая 2024	Интернет Плюс*
[56]	2,31%	0%	https://mgsu.ru/science/Dissoveti/... https://mgsu.ru	07 Мар 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте

[57]	2,18%	0,35%	https://naukaip.ru/wp-content/upl... https://naukaip.ru	05 Июн 2024	Интернет Плюс*
[58]	2,18%	0%	https://naukaip.ru/wp-content/upl... https://naukaip.ru	16 Июн 2023	Интернет Плюс*
[59]	2,18%	0%	Анализ финансовых результатов... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY
[60]	2,15%	0%	диплом факторный анализ ИСПРА...	04 Сен 2022	Собственная коллекция компании
[61]	2,07%	0%	Анализ и внедрение BI-платфор... https://dspace.tltsu.ru	15 Фев 2024	Интернет Плюс*
[62]	2,07%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	24 Апр 2023	Интернет Плюс*
[63]	2,04%	0%	99Oktyabr2023.pdf https://flagmannauki.ru	30 Апр 2024	Интернет Плюс*
[64]	2,01%	2,01%	Боровков А.А._ПИмдо_2004а	16 Июн 2022	Кольцо вузов
[65]	2,01%	0%	Анализ и внедрение BI-платфор... https://dspace.tltsu.ru	15 Фев 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[66]	1,98%	0%	Боровков А.А._ПИмдо_2004а	16 Июн 2022	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[67]	1,88%	0%	Финансовый анализ хозяйствен... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[68]	1,86%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	29 Апр 2024	Интернет Плюс*
[69]	1,86%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	13 Апр 2023	Интернет Плюс*
[70]	1,83%	1,16%	Глава 1. Общая характеристика ... https://studfile.net	20 Фев 2021	Интернет Плюс*
[71]	1,76%	0%	Практическое применение прое... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY
[72]	1,62%	1,62%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	01 Янв 2017	Перефразирования по Интернету
[73]	1,62%	0%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	20 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[74]	1,62%	0%	Должностная инструкция руково... http://instrukciy.ru	раньше 2011	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[75]	1,58%	0,2%	214506 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[76]	1,54%	1,54%	Приказ Министерства экономич... http://ivo.garant.ru	07 Авг 2013	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[77]	1,54%	0%	Приказ Министерства экономич... http://ivo.garant.ru	18 Янв 2014	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[78]	1,54%	0%	Приказ Минэкономразвития Рес... http://ivo.garant.ru	23 Ноя 2013	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[79]	1,51%	0%	Финансы предприятия http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[80]	1,51%	0%	ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРИ ПРИН... https://cyberleninka.ru	19 Июн 2024	Интернет Плюс*
[81]	1,5%	0%	Основы дипломного проектиров... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[82]	1,44%	0%	Анализ финансовых результатов... http://elibrary.ru	26 Окт 2019	Публикации eLIBRARY
[83]	1,44%	0,79%	ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИН... http://elibrary.ru	26 Окт 2020	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[84]	1,44%	1,31%	ВКР_КоваленкоНЛ_20Эк_ба_БУА_...	17 Июн 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[85]	1,44%	0%	Кириллов Н.В. Дипломная работа	02 Июн 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[86]	1,4%	0%	Управление прибылью в акцион... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина
[87]	1,38%	0,27%	225695 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[88]	1,28%	0%	Леванович, Ирина Владимировн... http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Публикации РГБ

[89]	1,23%	0,26%	Организационно-правовая хара... https://zdamsam.ru	13 Июл 2020	Интернет Плюс*	
[90]	1,19%	0%	https://www.ncfu.ru/uploads/op_2... https://ncfu.ru	21 Дек 2021	Интернет Плюс*	
[91]	1,15%	0%	Фризен, Василий Генрихович Со... http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Публикации РГБ	
[92]	1,14%	0%	Комплексный экономический ан... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[93]	1,07%	0%	Практическое применение прое... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)	
[94]	1,04%	0%	Методика финансового анализа:... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[95]	1%	0%	Распоряжение администрации м... http://municipal.garant.ru	06 Фев 2016	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[96]	0,96%	0%	221239 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[97]	0,95%	0%	Финансовый анализ Тюмень 2015 http://dlib.rsl.ru	05 Авг 2019	Публикации РГБ	
[98]	0,95%	0%	rsl01008628825.txt http://dlib.rsl.ru	05 Авг 2019	Публикации РГБ	
[99]	0,95%	0%	Чрезвычайные ситуации в деят... http://ivo.garant.ru	26 Мар 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[100]	0,93%	0%	Комплексный анализ деятельно... https://revolution.allbest.ru	26 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[101]	0,92%	0%	210538 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[102]	0,89%	0%	[Н. А. Каморджанова и др.] ; под ... http://dlib.rsl.ru	05 Авг 2019	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[103]	0,85%	0%	ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИН... http://elibrary.ru	26 Окт 2020	Публикации eLIBRARY	
[104]	0,83%	0%	http://academiyadt.ru/wp-content... http://academiyadt.ru	05 Окт 2022	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[105]	0,8%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	06 Июн 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[106]	0,8%	0%	Учет затрат, калькулирование и ... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	
[107]	0,78%	0%	Справочник современного инже... http://bibliorossica.com	26 Мая 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[108]	0,76%	0%	Должностная инструкция инжен... http://flagman-sklad.ru	09 Июн 2022	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[109]	0,76%	0%	С. И. Коренкова ; Российская Фе... http://dlib.rsl.ru	15 Дек 2017	Публикации РГБ	
[110]	0,75%	0%	214334 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[111]	0,69%	0%	https://dspace.tltsu.ru/bitstream/... https://dspace.tltsu.ru	22 Апр 2024	Интернет Плюс*	
[112]	0,68%	0%	ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНО... http://elibrary.ru	раньше 2011	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[113]	0,67%	0%	Анализ бухгалтерской отчетност... https://semestr.online	19 Мая 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[114]	0,67%	0%	Анализ бухгалтерской отчетност... https://semestr.online	19 Мар 2022	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[115]	0,66%	0%	Финансы организаций (предпри... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[116]	0,65%	0%	Крутякова Т.Л. Годовой отчёт 20... http://ivo.garant.ru	24 Янв 2015	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[117]	0,65%	0%	Крутякова Т.Л. Годовой отчёт 20... http://ivo.garant.ru	26 Янв 2019	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[118]	0,65%	0%	Годовой отчёт 2021. Бухгалтерск... http://ivo.garant.ru	01 Янв 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[119]	0,63%	0%	53627 http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[120]	0,63%	0,63%	Постановление Мэра г. Ростова-... http://ivo.garant.ru	19 Окт 2002	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[121]	0,63%	0%	Анализ финансовой отчетности http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[122]	0,63%	0%	Учет и анализ: учебное пособие https://e.lanbook.com	22 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[123]	0,62%	0%	Еремин, Сергей Васильевич Мет... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2022	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[124]	0,61%	0%	Приказ Министерства образова... http://ivo.garant.ru	13 Июл 2017	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[125]	0,61%	0%	Сборник рабочих программ дис... https://book.ru	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[126]	0,59%	0%	Отчет о финансовых результатах http://taxpravo.ru	07 Ноя 2022	СМИ России и СНГ	
[127]	0,58%	0%	https://unitech-mo.ru/upload/files... https://unitech-mo.ru	28 Дек 2021	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[128]	0,53%	0%	Приказ Минфина РФ от 2 июля 2... http://ivo.garant.ru	06 Мар 2018	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[129]	0,46%	0%	210594 http://biblioclub.ru	18 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[130]	0,45%	0%	Финансовый учет http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[131]	0,39%	0%	Бухгалтерское дело http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[132]	0,38%	0%	Планирование и проектировани... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[133]	0,36%	0%	Экономическая эффективность и... http://diss.natlib.uz	24 Апр 2017	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[134]	0,35%	0%	http://academiyadt.ru/wp-content... http://academiyadt.ru	24 Дек 2021	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[135]	0,34%	0%	Харламов, Максим Михайлович ... http://dlib.rsl.ru	22 Фев 2019	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[136]	0,33%	0%	Бухгалтерский учет производств... http://dep.nlb.by	20 Дек 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[137]	0,33%	0%	Практикум по экономике предпр... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[138]	0,32%	0%	Учет и анализ для бакалавров м... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[139]	0,31%	0%	Оценка эффективности деятельн... http://ivo.garant.ru	12 Фев 2022	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[140]	0,31%	0%	Макарова, Екатерина Борисовна... http://dlib.rsl.ru	09 Ноя 2022	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[141]	0,31%	0%	https://zenodo.org/record/839934... https://zenodo.org	23 Дек 2021	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[142]	0,29%	0%	№ 6 http://emil.ru	21 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[143]	0,28%	0%	Приказ Министерства просвеще... http://ivo.garant.ru	10 Июл 2022	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[144]	0,28%	0%	Светлогорске устраивают Август... http://gorodskoyportal.ru	21 Дек 2018	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[145]	0,28%	0%	ТГПУ провел полуфинал Всеросс... https://tomsk.bezformata.com	15 Фев 2023	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[146]	0,28%	0%	В Светлогорске пройдет Август... http://kaliningrad.bezformata.ru	14 Янв 2022	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[147]	0,28%	0%	В Светлогорске пройдет Август... http://kaliningrad.bezformata.ru	21 Дек 2018	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[148]	0,26%	0%	Комментарий к Трудовому кодексу... http://ivo.garant.ru	03 Сен 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[149]	0,22%	0%	Информация для производителей... https://vkusvill.ru	30 Мая 2022	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[150]	0,2%	0%	Для чего нужен второй - магисте... http://kursk-izvestia.ru	19 Мая 2020	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[151]	0,2%	0%	https://science.knastu.ru/docs/sgf... https://science.knastu.ru	23 Апр 2024	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[152]	0,19%	0%	Интегральная оценка эффектив... http://dep.nlb.by	06 Дек 2018	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[153]	0,19%	0%	Методики формирования и анал... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[154]	0,18%	0%	Информационно-технологическ... http://ivo.garant.ru	25 Июн 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[155]	0,18%	0%	Письмо ГТК РФ от 23 ноября 199... http://ivo.garant.ru	22 Июл 2000	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[156]	0,17%	0%	Государственное регулирование... http://diss.natlib.uz	02 Сен 2014	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[157]	0,15%	0%	https://www.hse.ru/data/2014/06/... https://hse.ru	27 Дек 2021	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[158]	0,11%	0%	Управление оборотным капитал... https://referatbank.ru	12 Мая 2022	Интернет Плюс*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[159]	0,11%	0%	Число социальных предприним... http://news.rufox.ru	22 Дек 2023	СМИ России и СНГ	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.

Оглавление

Введение3

Раздел 1. Технология менеджмента организации4

1.1 Перечень должностных обязанностей руководителя и руководителя отдела инженерных систем4

1.2 Организационно-правовая форма организации6

1.3 Организационная структура и механизм взаимодействия между структурными подразделениями 7

1.4 Анализ кадрового обеспечения и управления персоналом9

1.5 Анализ внешней среды деятельности фирмы10

1.6 Процедура и результат анализа внутренних источников информации, отражающих экономические аспекты14

1.7 Расчет и анализ основных экономических показателей организации, определяющих принятие управленческих решений17

1.8 Риски и проблемы требующие разработки управленческих решений26

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений28

2.1 Разработка альтернативных управленческих решений28

2.2 Социально-экономическая оценка разработанных управленческих решений 30

2.3 Оценка рисков принятия управленческих решений32

2.4 Разработка регламента бизнес-процессов для реализации проектных решений33

Заключение36

Список использованных источников37

Приложения39

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

25

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.

72

13. Мониторинг нового оборудования, внедрение новых технологий проектирования.

14. Обучение новых работников.

Перечислим кратко некоторые должностные обязанности руководителя.

Осуществлять управление производственными и экономическими процессами организации в рамках действующего законодательства РФ, отвечать за исход решений, обеспечение сохранности активов и их рациональное применение, а также за финансовые показатели работы предприятия.

Необходимо координировать активность и продуктивное взаимодействие между различными структурными подразделениями, в том числе филиалами и производственными секторами, направляя усилия на улучшение и модернизацию производственных процессов в соответствии с социальными требованиями и трендами рынка, усиление эффективности предприятия, улучшение качества и конкурентных преимуществ предлагаемых услуг, их соответствие национальным стандартам с целью доминирования на внутреннем рынке и удовлетворения потребностей клиентов.

Гарантировать исполнение всех долговых обязательств по направлению к федеральным, региональным, муниципальным бюджетам, включая обязательства перед государственными внебюджетными фондами, поставщиками товаров и услуг, контрагентами и финансовыми организациями, также как выполнение условий экономических и трудовых контрактов и реализацию проектов по бизнес-плану.

Эффективное управление производственной и хозяйственной деятельностью включает применение передовой техники и технологий, внедрение современных методов управления и организации труда, использование научно-обоснованных норм расходования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Анализ рыночной ситуации и опыта лидеров отрасли как на национальном, так и на международном уровне обеспечивает рост технического уровня и качества выпускаемой продукции или услуг, улучшение экономических

показателей деятельности, эффективное использование производственного потенциала и сокращение расходов.

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 ³⁶ 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 ¹ целей, которые перед ними стоят. Лидирующую позицию занимает генеральный

директор, анализирующий работу различных подразделений: 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.

Взаимодействие между структурными подразделениями происходит в виде совместных совещаний раз в неделю, по окончании которых составляет протокол совещания с насущными задачи для каждого начальника отдела, а также обсуждаются личные вопросы сотрудников и их дальнейшее выполнение. В дальнейшем составляются заявки в электронном виде для подрядчиков от каждого отдела. И по окончании выполнения работ в срок, предоставляются акты выполненных работ.

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 год	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 сотрудников 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 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 растёт. Влияние СМИ и интернета: повсеместная пропаганда здорового образа жизни и заботы об окружающей среде.	Научно-технический прогресс: влияет на технологии производства ¹продукции, логистику и условия хранения

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, 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,¹ критически важно сохранять стратегическую осмотрительность.

1.6 Процедура и результаты анализа внутренних источн²ков 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:

Изучив информацию о функционировании управленческих процессов в компании «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:

Сотрудникам фирмы иногда не удается вовремя и должным образом выполнять обязанности перед заказчиками. Задержки в процессе выполнения задач часто возникают из-за недостаточной осведомленности персонала, ограниченного опыта или необходимых профессиональных умений. Дополнительно, замедление может быть обусловлено нерешительностью или

отсутствием мотивации к эффективной работе у некоторых работников, что затрудняет своевременное принятие важных управленческих решений.

В настоящее время наблюдается дефицит специалистов во многих сферах, что сужает спектр доступных методов решения проблем и ведет к тому, что большинство ключевых решений принимается ограниченным кругом людей. Следовательно, актуальной задачей является привлечение дополнительных экспертов для участия в решении сложных вопросов.

Высокие расходы на сбор и анализ информации. В процессе принятия решений зачастую возникает избыток ненужных операций, которыми можно было бы пренебречь.

Ухудшение качества оборотных активов. «НПК МЕДИАНА» нацелено на сокращение времени, необходимого покупателям для получения товаров, увеличивая запасы в своих распределительных центрах. Это дает клиентам возможность мгновенного получения продукции, минимизируя риск оттока покупателей к конкурентам из-за задержек в доставке. Впрочем, такая политика может привести к снижению ликвидности и эффективности использования текущих активов, что представляет собой сложность для коррекции. Проблематика, возникшая на этом фоне, отражает изъяны в системе управления компанией «НПК МЕДИАНА», взаимосвязанные с ранее указанными факторами негативного влияния. Рассмотрим ключевые трудности и пути их нейтрализации:

Таблица 4 – Проблемы в системе принятия управленческих решений

№	Проблема	Методы устранения проблем
1	Сложность обеспечения адекватного информационного обеспечения в процессе формирования управленческих стратегий	- Создание современной информационной платформы, поддерживающей онлайн-отслеживание актуальных данных и совместимую с мобильными гаджетами; - Организация постоянных встреч с работниками для эффективного обмена свежей информацией.
2	Ошибки, возникающие в результате некорректного получения, толкования или анализа данных на этапе их обработки в процессе формирования	- организация систематических встреч с сотрудниками для изучения существующих обстоятельств и разработки действенных стратегий.

	управленческих решений.	
3	Трудности в разработке стандартов для анализа эффективности руководящих поступков	- разработка инновационной системы оценивания управленческого решения
4	Испытываемые трудности в общении между различными эшелонами управления при внедрении административных постановлений	- Обновление действующей системы информационной поддержки; - Организация регулярных встреч с сотрудниками.
5	Низкий уровень профессионализма определенных работников, задействованных в осуществлении проекта	- осуществление сертификационного процесса - подготовка и развитие сотрудников, создание резерва квалифицированных специалистов
6	Управленческие решения часто сталкиваются с проблемой, когда исполнители не чувствуют должной мотивации (особенно в аспекте нематериального стимулирования) и не полностью понимают изначальную цель таких решений.	- создание инновационной программы стимулирования и оптимизации взаимодействия сотрудников

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.

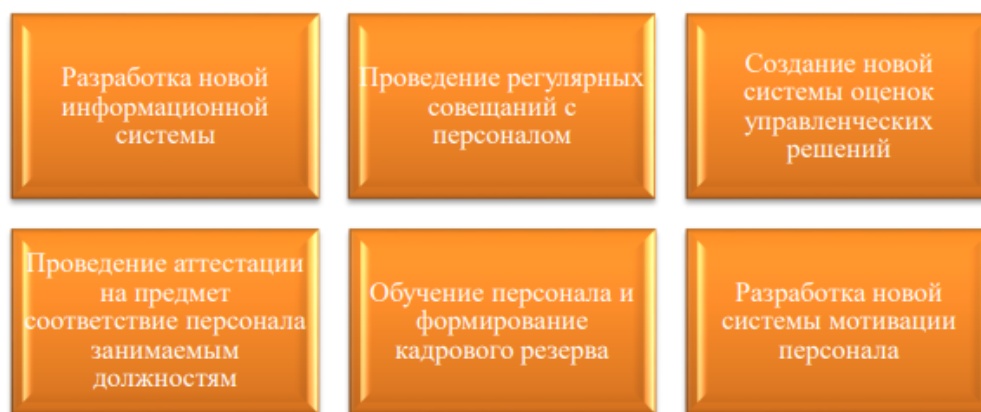


Рисунок 3 — Направления совершенствования системы принятия управленческих решений в ООО «НПК Медиана»

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

Оценка материально-финансовых ресурсов компании изложена в таблицах 1 и 2, приложенных к разделу А.

Обобщим информацию, представленную в предыдущих таблицах.

Из представленной таблицы видно, что суммарная величина активов за отчетный период достигла 11663 тыс. рублей.

В структуре активов компании 100% занимают краткосрочные активы, при этом длительные активы отсутствуют. Это указывает на то, что основной акцент в

управлении активами компании сделан на оборотные средства, что способствует повышению эффективности их использования и сокращению цикла их оборота, что, в свою очередь, соответствует стратегии интенсивного управления ресурсами предприятия.

Процентное отношение основных средств к общему объему активов в анализируемом периоде равнялось 0%, что указывает на преобладание оборотных средств в активной части баланса компании, подчеркивая ее высокую ликвидность и гибкость.

Денежные активы и другие текущие активы составляют основу оборотных средств компании, достигая валюты в 11603 тыс. руб.

В рассматриваемый интервал времени общий объем активов вырос на 2585 тыс. руб. Рост балансовой стоимости без пересмотра стоимости основных средств указывает на увеличение объема операционной деятельности предприятия.

В течение отчетного периода наблюдался рост оборотных активов компании на 2585 тыс. руб., что составляет 28.48% от их предыдущего объема. Основной фактор этого роста - повышение величины наличных и эквивалентов наличных на сумму 5349 тыс. руб.

Величина финансовых активов увеличилась на 5349 тыс. руб., что составляет рост на 1102.89%. Соответственно, процентное соотношение денежных средств к общему объему активов возросло на 44.68%.

Чистый актив компании достиг 4570 тыс. рублей.

В течение отчетного периода предприятие не обременено обязательствами по возврату долгосрочных заимствований.

Пропорция заимствованных финансовых ресурсов в общем объеме ресурсов, служащих для наращивания активов предприятия, за рассматриваемый временной отрезок выросла. Общая сумма заимствованных средств достигла 7093 тыс. руб., что представляет 60.82% от всего объема обязательств. Рост объема заимствованных средств усиливает финансовые риски компании, что в свою

очередь может негативно сказаться на ее способности поддерживать финансовую стабильность.

В структуре обязательств компании, краткосрочные обязательства на закрытие отчетного периода опережают долгосрочные на 7093 тыс. руб. Это, учитывая текущий объем собственных средств и резервов, может ослабить финансовую стабильность организации.

К достоинствам относится обстоятельство, что текущие активы в рассматриваемом предприятии превосходят его краткосрочные долговые обязательства, указывая на потенциал компании оперативно рассчитываться с кредиторами.

Анализ показателей собственного капитала и внеоборотных активов выделил наличие у компании оборотного капитала в размере 4570 тыс. руб., что служит подтверждением ее финансовой стабильности.

Стоимость собственных средств упала на 1087 тыс. руб., или на 19.22%, отображая отрицательный тренд в развитии финансового состояния компании.

За отчетный период процентное соотношение собственного капитала снизилось на 23.14%.

Произошло уменьшение объема заемных средств на краткосрочной основе, тогда как размер обязательств перед кредиторами значительно увеличился, показав рост на 3672 тыс. рублей или 107.65% в рассмотренный период. В результате, доля обязательств перед кредиторами в общей сумме пассивов компании возросла с 37.57% до 60.73%.

Анализ ликвидности.

Таблица 5 - Показатели 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 не менее 2,0

Коэффициент абсолютной ликвидности, соответствующий установленному стандарту, достиг значения 0.8225 при установленной норме в 0.2. В анализируемом временном отрезке этот показатель увеличился на 0.681.

Коэффициент быстрой ликвидности, который показывает способность компании рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам без продажи запасов, составил 1.6358, что выше нормативного значения в 1. Это указывает на достаточность текущих активов, не включая запасы, для покрытия краткосрочных обязательств. В случае поступления оплаты от дебиторской задолженности, организация на момент окончания периода будет в состоянии покрыть все свои текущие долговые обязательства. Однако в течение анализируемого периода данный показатель уменьшился на единицу.

Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам, известное как коэффициент текущей ликвидности, за анализируемый период упало ниже стандартного уровня 2, что демонстрирует недостаточность ликвидных активов для поддержания операционной деятельности и оплаты текущих задолженностей в срок. Однако, значение этого показателя превышает 1, что свидетельствует о наличии у компании ресурсов для покрытия краткосрочных обязательств в рамках операционного цикла. За данный период показатель уменьшился на 1.009.

Учитывая, что показатель текущей ликвидности за год 2023 находится ниже установленного стандарта (составляя 1.6443 против рекомендуемых 2), возникает необходимость оценки коэффициента способности компании к восстановлению своей платежеспособности. Этот коэффициент отражает способность организации в течение следующих шести месяцев восстановить свою финансовую устойчивость, основываясь на наблюдаемых тенденциях изменения текущей ликвидности. Формула расчета коэффициента восстановления платежеспособности имеет вид:
$$\frac{(\text{Текущая Ликвидность на конец периода} + \text{за полгода} [(\text{Текущая Ликвидность на конец периода} - \text{Текущая Ликвидность на начало периода})) / 2}{1} = (1.6443 + 6 \text{ мес.} / 12 * (1.6443 - 2.6536)) / 2 = 0.6$$
. По итогам анализа периода значение коэффициента оказалось меньше единицы, что свидетельствует о невозможности компании в короткий срок восстановить свою способность к погашению текущих обязательств.

Таблица 6 – Оценка финансовой стабильности

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 (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	12448	5657	4570	-6791	-1087
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кт	10	10	10	0	0
7. Общая величина осн ³⁶ ных источников формирования запасов (СОС3), 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
11 36 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 76 показатель типа финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	-	-

Устойчивость финансового положения компании по итогам рассматриваемого периода подтверждается ($Z \leq E_c$), обусловленная наличием избыточных средств в оборотных активах на уровне 4510 млн руб., превышением источников собственного и долгосрочного заимствования для покрытия потребностей в запасах на сумму 4510 млн руб., а также превосходством общего объема ключевых финансовых ресурсов для 36 формирования запасов, равное 4520 млн руб., при этом стоит отметить, что запасы компенсируются за счет краткосрочных займов и кредитов.

23
Таблица 7 - Показатели финансовой стабильности компании на рынке

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2021	2022	2023	2022	2023	
1 1 1. Коэффициент соотношения заемных и собственных 36 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 16 (оптимальное 0.6-0.7)

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	3.1956	3.2769	2.0361	0.0813	-1.241 ¹	

Анализ данных показывает, что рассматриваемая компания в значительной степени полагается на привлечение средств из внешних источников. Уровень автономии компании, отраженный коэффициентом 0.3918, подтверждает, что только 39.2% общего объема финансирования приходится на собственный капитал по итогам рассматриваемого периода. Это демонстрирует дисбаланс между собственным и заемным капиталом, что, в свою очередь, указывает на финансовую уязвимость компании. Снижение коэффициента автономии в контексте увеличения доли заемных средств над собственными подчеркивает уменьшение финансовой самостоятельности и увеличивает вероятность возникновения финансовых проблем в дальнейшем.

Показатель структуры капитала, известный как коэффициент заемного капитала, составляет 1.5521. Это демонстрирует, что против каждого инвестированного рубля собственных средств в активы компании, приходится 1.55 рубля заимствованных средств. Увеличение этого коэффициента на 0.947 указывает на возрастающую зависимость бизнеса от финансирования за счет кредиторов и инвесторов, выражающуюся в уменьшении степени финансовой стабильности.

По итогам рассматриваемого периода, все собственные и с ними эквивалентные средства инвестировались в увеличение ликвидных активов компании, что означает, что в случае необходимости, акционеры могут изъять свой инвестированный капитал из предприятия без существенных финансовых убытков.

Превалирование максимально допустимого уровня показателя финансовой устойчивости (0.6082) подтверждает существенную потребность компании в заемных средствах. Увеличение этого показателя за последний временной отрезок указывает на отрицательную динамику.

Для всестороннего исследования стабильности финансового положения предприятия рекомендуем опираться на синтетические коэффициенты, формирование которых осуществляется на базе агрегирования ранее упомянутых показателей солидности финансов. В частности, важно выделить применение интегрального коэффициента финансовой устойчивости (ФУ), который определяется так: $ФУ = 1 + 2КД + КА + 1/КЗ/С + КР + КПД = -1.241/2.0361 = -0.6095$, сигнализирующего о снижении уровня финансовой устойчивости на 60.95% в изучаемом бизнесе. Целесообразно провести анализ отчета о финансовых результатах, включая прибыли и убытки.

Таблица 8 – Анализ динамики отчета о финансовых результатах, 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 9 приведен вертикальный анализ отчетности о финансовых результатах, выраженный в процентах.

Таблица 9 – Вертикальный анализ отчетности о финансовых результатах, выраженный в процентах.

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
-------------------------	------	-------	-------	--------	-------

Основная часть прибыли компании формируется из доходов, полученных от реализации товаров или услуг. В данном финансовом году эта сумма достигла 115630 тыс. рублей.

Грoсс-прибыль от продажи товаров и услуг достигла 11058 тысяч рублей. Из анализа финансовых показателей следует, что доходы от сбыта продукции за отчетный период увеличились на 17584 тысяч рублей, что составляет рост на 17.93%, в то время как издержки производства возросли на 17871 тысяч рублей, что представляет увеличение на 20.61%.

Скорость увеличения доходов ниже скорости нарастания издержек, что указывает на нерациональное и неэффективное применение финансовых и трудовых ресурсов.

Доходность перед уплатой налогов уменьшилась на 250 тыс. руб. или на 2.24%.

Из произведенных анализов очевидно, что процент себестоимости в общем объеме выручки увеличился на 2.01%, что свидетельствует о увеличении удельного веса издержек производства в структуре доходов и, как следствие, падении производственной эффективности предприятия.

Отрицательный аспект заключается в уменьшении процента чистой прибыли от общего дохода, что указывает на понижение общей финансовой и хозяйственной производительности компании.

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; 120
- 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; 50
- 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) 120
- 7) Стабильность финансового положения (оценка финансового состояния компании и его устойчивость). 52

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; 36
- определение допустимого уровня риска;
- анализ данного вида риска с точки зрения финансового положения 52
- разработка плана мероприятий по снижению степени риска.

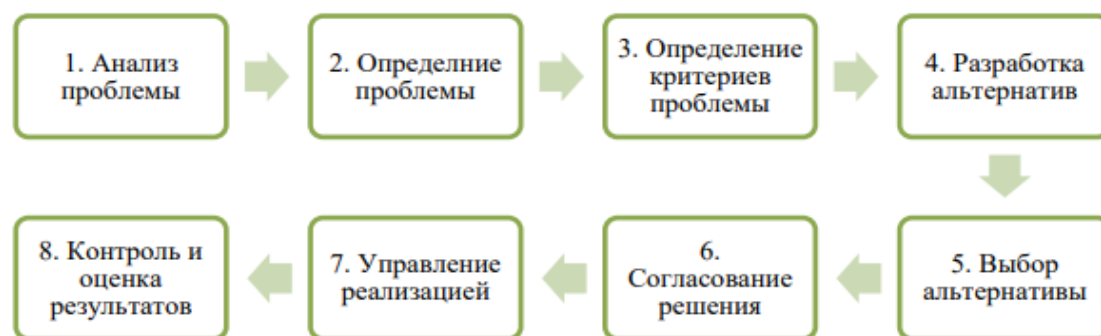
Все принимаемые решения на предприятии ООО «НПК Медиана» имеют взаимосвязь, так как от определённого количества менее важных решений часто зависит важное, стратегическое решение. 50

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений

2.1 Разработка альтернативных управленческих решений

² Для ² 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.
2. Идентификация проблемы.
3. Определение критериев проблемы.
4. Разработка альтернатив.
5. Выбор альтернативы.
6. Согласование решения.
7. Управление реализацией.
8. Контроль и оценка результатов.



²⁴ Рисунок 4 — Процесс принятия управленческих решений на предприятии ООО «НПК Медиана»

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. 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»²⁴ вынужден все чаще вмешиваться в работу отдела продаж.

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.

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 с 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 76 ИС, акцизов 24 аналогичных 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.

После же введения предложенных мер, можно предположить снижение этого показателя с такой же скоростью, как и он рос ранее (кроме 2023, где ожидаются наибольший урон от кризиса), ведь воздействие оказывается на запасы, которые и вызвали ранее снижения коэффициента.

2.3 Оценка рисков принятия управленческих решений

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.

Также риски можно оценить, используя SWOT – анализ предприятия и так далее. Определить положение компании на данный момент, выявить риски, к примеру, появление товаров - заменителей и исходя из этого наметить варианты рращения ситуации. На данный момент времени существует множество программ, которые позволяют оценить риски компании онлайн.

К примеру, есть Надежная система управления рисками - VK GRC, которую предприятию можно использовать.

2.4 Разработка регламента бизнес - процессов для реализации проектных решений

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 и пр.

На рисунке 5 представлена схема принятия решений. Она составлена в виде цикла и отражает все этапы, через которые проходит лицо принимающее решение в процессе принятия решений в организации.

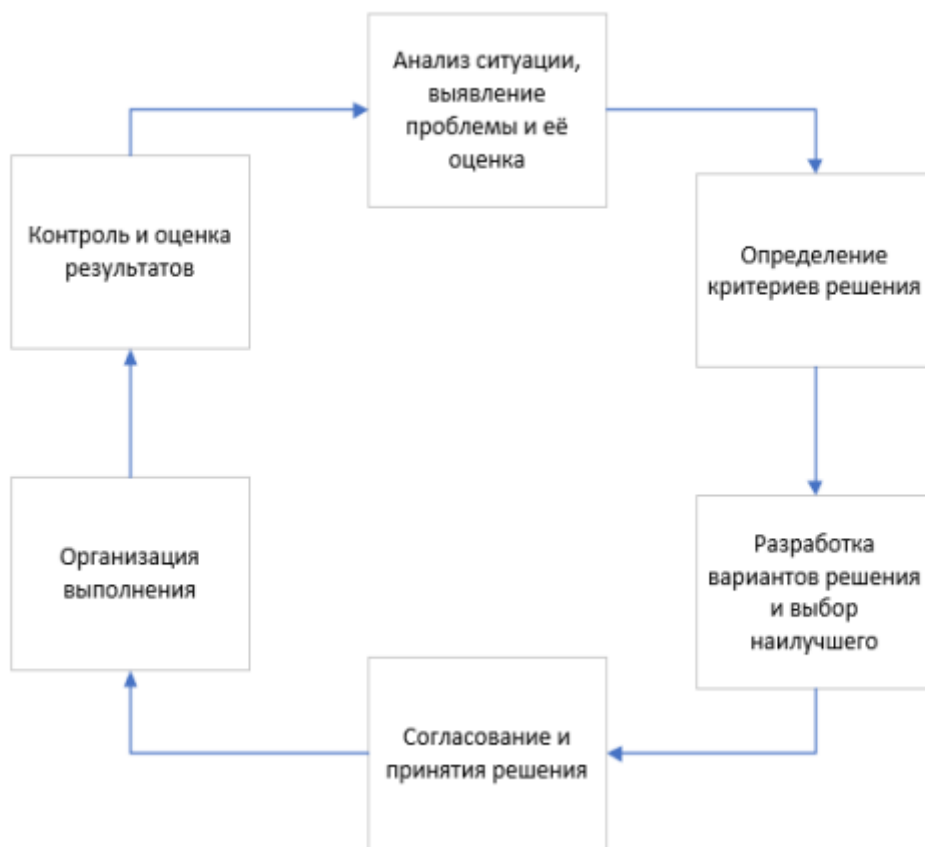


Рисунок 5 - Схема принятия управленческих решений

Изначально необходимо проводить анализ ситуации, выявлять имеющиеся проблемы и оценивать их важность и срочность. Далее необходимо определить критерии, которые приведут к решению возникшей проблемы. После происходит разработка вариантов решения и выбор наилучшего. Это решение согласовывается с вышестоящими руководителями при необходимости и принимается. После этого необходимо осуществить выполнение принятого решения, а в дальнейшем проконтролировать и оценить результаты. Этот процесс цикличен и после того, как решение было принято, и проблема устранена, процесс начинается снова с анализа ситуации. Именно такой цикл помогает добиться максимально корректной и выгодной стратегии развития предприятия. Как видно

из проведенного анализа, основу принятия решений составляет процесс анализа ситуации. Поэтому важно чтобы руководство компании имело оперативный и постоянный доступ к отчетности о деятельности предприятия.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ А

2
Таблица 1 – Состав и структура имущества предприятия

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	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:	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	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

Таблица 3 – SWOT-анализ предприятия ООО «НПК Медиана»

Сильные стороны	Слабые стороны
2 - 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	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