СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc515926188)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИИ 6](#_Toc515926189)

[1.1. Понятие и роль управленческого решения в процессе управления предприятием 6](#_Toc515926190)

[1.2. Модели принятия управленческих решений 10](#_Toc515926191)

[1.3. Информационные и методологическое обеспечение процесса принятия управленческого решения в медиаорганизации 20](#_Toc515926192)

[2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В АО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГРАНИ» 26](#_Toc515926193)

[2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Издательский дом «Грани» 26](#_Toc515926194)

[2.2. Анализ финансовых результатов деятельности 29](#_Toc515926195)

[2.3. Исследование системы управления и процесса разработки и принятия управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани» 36](#_Toc515926196)

[3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМОГО ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 45](#_Toc515926197)

[3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса разработки управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани» 45](#_Toc515926198)

[3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий 47](#_Toc515926199)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 52](#_Toc515926200)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 54](#_Toc515926201)

# ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших функций управления, определяющих его эффективность, является выработка и принятие управленческих решений. Следовательно, качество управленческого решения выступает ключевым показателем оценивания эффективности управления.

Разработка и принятие управленческих решений на основе анализа и оценки бухгалтерской (финансовой) и внутренней управленческой отчетности в современном контексте развития бизнеса является необходимым фактом в формировании конкурентоспособности экономического субъекта, что подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

Целью данной работы является исследование основных этапов разработки управленческих решении в медиаорганизации на примере АО «Издательский дом «Грани».

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы, предполагается решение следующих задач:

- изучение понятия и роли управленческого решения в процессе управления предприятием;

- рассмотрение моделей принятия управленческих решений;

- выделение информационного и методологического обеспечения процесса принятия управленческого решения в медиаорганизации;

- анализ финансовых результатов деятельности АО «Издательский дом «Грани»;

- исследование системы управления и процесса разработки и принятия управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани»;

- разработка мероприятий по совершенствованию процесса разработки управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани»;

- расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе выступает медиаорганизация АО «Издательский дом «Грани».

Предметом исследования в работе выступает система управленческих решений.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования методов и инструментов выработки управленческих решений: Асаула А. Н., Князь И. П., Коротаевой Ю. В., Голубкова Е. П., Злобиной Н.В., Комаровой О.С., Кузиной А.Ф., Лебедева В.И., Лебедевой И.В., Магданова П.В., Несвита А.В., Приймака В.М., Семко И.А., Алтуховой Л.А., Смаржевского И.А. и др.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность коммерческих организаций, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные публикуемой финансовой отчетности АО «Издательский дом «Грани».

Практическая значимость данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию процесса разработки управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических и методических основ процесса разработки управленческих решений. Вторая глава работы состоит в оценке системы управления и процесса разработки управленческого решения в АО «Издательский дом «Грани». Третья глава содержит разработку рекомендаций по совершенствованию применяемого процесса разработки управленческих решений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИИ

## 1.1. Понятие и роль управленческого решения в процессе управления предприятием

Достижение финансово-экономической стабильности и эффективного функционирования предприятия невозможно без разработки и внедрения грамотных управленческих решений.

Под управленческим решением принято понимать процесс нахождения связи между действующим состоянием управленческой системы и желательным в соответствии с целями управления предприятием. В современной действительности управленческие решения рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

По мнению И.А. Семко и Л.А. Алтуховой, управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлѐнный руководителем в рамках его должностных полномочий, компетенции и направленный на достижение целей организации [28, c. 88]. Как отмечает А.В. Несвит, управленческое решение, генерируемое организационной структурой управления и штатом ее сотрудников на предприятии, является прежде всего результатом творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, механизмом выбора путей достижения поставленных производственных задач, методов и средств их разрешения в соответствии с целью системы менеджмента [24, c. 87].

С точки зрения П.В. Магданова, управленческое решение означает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления. Обобщая мнения ученых, можно сделать вывод, что процесс принятия управленческих решений включает в себя совокупность действий субъекта управления, направленную на достижение стоящих перед производственной системой предприятия целей, разрешение проблем [20, c. 43].

Грамотные управленческие решения положительно влияют на рациональное использование ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых и т.д.), повышение уровня конкурентоспособности предприятия на рынке.

Объектами управленческих решений выступают: предприятие; отдельные структурные подразделения, отделы; штат сотрудников; отдельные сотрудники. К субъектам управленческих решений следует относить элементы организационной структуры предприятия – управленческий аппарат в целом, либо лицо, наделенное управленческими полномочиями. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям систематизированы на рисунке 1.1.

Управленческое решение

Оперативность

Адресность

Актуальность

Обоснованность

Гибкость

Четкая нецелевая направленность

Точность

*Рисунок 1.1 - Система требований, предъявляемых к управленческим решениям [23, c. 112]*

Четкая целевая направленность управленческого решения является первостепенным требованием, предъявляемым к управленческим решениям. Управленческие решения должны иметь целевую направленность, то есть соответствовать целям, поставленным перед подразделением управляемого предприятия, деятельности которого касается данное решение, или предприятием в целом.

Требование адресности заключается в ориентации управленческих решений на конкретный объект управления, конкретных исполнителей.

Актуальность управленческого решения определяется возникновением потребности в конкретном управленческом решении в определенный момент времени в связи с наличием конкретной проблемной ситуации.

Оперативность управленческих решений заключается в своевременном подходе к разработке и реализации управленческого воздействия.

Точность управленческого решения определяет степень прогнозирования результата достижения цели. Обоснованность управленческого решения характеризуется степенью достоверности полученной информации и реальностью выполнения того или иного управленческого решения. Требование гибкости заключается в том, что управленческое решение должно приниматься в условиях необходимости и подлежит обязательной отмене при отсутствии необходимости [18, c. 23].

Помимо этого, управленческое решение должно быть конкретным, т.е. его формулировка не должна допускать различий в толковании, а также соответствовать силам, способностям и квалификации лиц, принимающих решение.

Эффективность конкретного управленческого решения предполагает в выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности. Как правило, критерии оценки эффективности выбирают из ряда количественных показателей – высокий уровень торговой выручки, сниженный уровень затрат, эффективное использование основных фондов и т.п. Кроме этого, используются качественные показатели: качество готовой продукции, обслуживания потребителей, условия и качество труда, влияние принимаемого решения на авторитет руководителя в трудовом коллективе, оценка и анализ вариантов управленческих решений подчиненными, а также вышестоящим руководством и т.д. Критерии оценки эффективности управленческих решений должны наиболее полно отражать результаты внедрения решений, быть достаточно простыми и четкими.

Управленческое решение представляет собой результат осуществления каждой из функций управления, к которым относят:

– планирование;

– организацию;

– мотивацию;

– контроль [20, c. 32].

Лица, принимающие управленческие решения, разрабатывают и утверждают план деятельности предприятия и его подразделений/ центров ответственности, формируют оптимальную организационно-управленческую структуру, побуждают коллектив сотрудников к целенаправленной и эффективной деятельности с помощью мотивационного и стимулирующего инструментария. Функция контроля заключается в необходимости оказания влияния на протекающие в организации процессы. В зависимости от сложившейся ситуации в процессе функционирования предприятия возможно принятие следующих вариантов управленческих решений:

1. Переоценка ситуации, проблемы с применением иных критериев оценки и анализа.

2. Применение корректирующих мер относительно ранее принятых управленческих решений.

3. Отзыв / отмена ранее принятого управленческого решения.

4. Отказ от воздействия на объект управления.

Управленческие функции осуществляются посредством применения методов управления. Управленческие методы можно охарактеризовать как совокупность способов воздействия субъекта управления на объект управления в рамках осуществления управленческого воздействия. Методы управления можно разделить на две группы: методы прямого воздействия субъекта управления на объект управления (обеспечение выполнения функций планирования, организации, мотивации) и методы обратного воздействия объекта управления на субъект управления (обеспечение выполнения функции контроля).

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное управление предприятием нуждается в принятии грамотных и взвешенных управленческих решений, процесс реализации которых базируется на проведении исследований особенностей функционирования конкретного предприятия, анализе и обработке данных, соблюдении системы требований к управленческим решениям.

## 1.2. Модели принятия управленческих решений

Деятельность хозяйствующих субъектов является основой развития экономики страны. Именно она определяет сможет ли государство конкурировать в условиях глобализации, экономических кризисов и быстрого развития инноваций. Несмотря на это, ученые особое внимание уделяют разработке путей совершенствования системы управления предприятием, повышения обоснованности управленческих решений и минимизации влияния субъективного фактора на результат [30, c. 65]. Современный инструмент принятия управленческих решений, что строится на аналитической и информационной основе, обеспечивающей гибкость и эффективность деятельности хозяйственной единицы и возможность ее дальнейшего существование в жесткой конкурирующей среде. Именно поэтому рассмотрение моделей принятия управленческих решений, как составляющей такого инструментария, является одним из приоритетных направлений исследования в науке и практике.

Обоснование сущности понятия «модель», выявления причин использования различных моделей в управлении, выделение основных моделей принятия управленческих решений в работах ученых, их анализ и систематизация.

Современная научная мысль в сфере управления все больше внимания привлекает к снижению субъективности процесса принятия решения и увеличение его научности. Разрабатываются новейшие подходы и методы, которые направлены на оценку альтернатив с наивысшей степенью систематизации и анализа. Основой таких методов принятия управленческих решений являются модели.

Управленческое решение — это выбор, делающий руководитель, для выполнения своих обязанностей, обусловленных занимаемой им должностью. Основой управления является принятие решений. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления [25, c. 76].

Разделение решений по типам требуется для анализа структуры деятельности менеджера: необходимо избегать увеличения числа случайных и кризисных решений, отдавая больше времени исследовательским решениям и решениям по выбору возможностей. Типы решений рассмотрены попарно, так как каждая пара отражает некоторый аспект деятельности менеджера при принятии решения (см. таблицу 1.1.).

***Таблица 1.1* – Типы управленческих решений [18, c. 12]**

|  |  |
| --- | --- |
| Тип управленческого решения | Сущность управленческого решения |
| Программируемые и непрограммируемые решения | Программируемые решения построены на базе установленной политики, правил и порядков. Руководитель часто программирует решения для ситуаций, повторяющихся с определенной регулярностью. Незапрограммированные решения требуются в ситуациях новых, внутренне не структурированных. |

*Окончание таблицы 1.1*

|  |  |
| --- | --- |
| Тип управленческого решения | Сущность управленческого решения |
| Организационные и персональные решения | Организационные решения принимаются менеджером в соответствии с рамками его официальной власти и авторитета. Персональные решения, напротив, принимаются им как частным лицом. Организационные решения часто программируемы в том смысле, что они могу быть переданы подчиненным. Различие между организационным и персональным решениями помогает определить взаимодействие между субъективными человеческими факторами (гнев, обида, личные интересы сотрудника) и объективными организационными целями и нуждами (соответствием квалификации сотрудника исполняемым обязанностям, производственной конкуренцией), что помогает менеджеру обратить внимание на главный вопрос, стоящий за принятием решения: принято ли оно в интересах организации или в его собственных интересах. |
| Оперативные и стратегические решения | Оперативные решения принимаются на низшем и среднем уровнях управления и являются, в основном, частью краткосрочных планов. Стратегические решения принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменами, как состояние экономики, конкуренция и т.д. |
| Исследовательские и кризисно-интуитивные решения | Различие между этими решениями отражает степень срочности в процессе принятия решения. Исследовательское решение – решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени. Например, решение проанализировать спрос для определения природы рынка будет исследовательским. Кризисно-интуитивное решение – это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. |
| Решение по выбору возможностей в противоположность проблемно-решающему решению | Различие между данными решениями отражает степень предусмотрительности при принятии решения. Решение по выбору возможностей – это решение, принимаемое менеджером, который ищет пути увеличения получаемой прибыли. Решение перейти в новую сферу производства продукции, когда компания уже получает высокие доходы от своих нынешних продуктов, является также решением по выбору возможностей. Проблемно-разрешающие решения – это решения, принимаемые в ответ на возникающие конкретные проблемы. |

Термин «модель» имеет достаточно много разных трактовок, таким образом данное понятие рассматривается с таких точек зрения:

- форма, воспроизводящая, имитирующее строение и действие какого-либо объекта, применяется для получения новых данных об объекте;

- мысленный или условный образ объекта, процесса или явления, применяется как его «представитель»;

- образец какого-либо нового изделия, образцовый экземпляр чего-либо;

- система математических программ или зависимостей, отражающая весомые свойства излучающегося объекта, процесса или явления [25, c. 54].

Несмотря на большое количество трактовок определения «модель», ее признаком является то, что она определяет упрощенный вид, выражающий не все свойства объекта оригинала, а лишь те, которые являются существенными для исследования. В управлении модели применяются для аргументирования решений. Данные модели должны обеспечивать как объяснение, так и описание, и прогнозирование действий систем. Модели в управлении могут быть рассмотрены как консультирующие средства, начертание направление для выбора более эффективного решения.

Моделирование решений создает серьезную информационную и методологическую базу их структурного анализа, необходимую для совершенствования управленческого процесса, а значит, — и для повышения уровня управленческой деятельности в целом.

Одновременно же модель должна периодически проверяться на точность, полноту и достоверность. Контроль на достоверность требуется для работы с ней в режиме действительного времени. Характеризует стадию повторения описания параметров оригинала с действительным значением этих параметров точность модели, в то же время, точная модель не гарантирует подготовку эффективного решения, так как человек может неправильно понять, не согласиться с предложениями модели.

В настоящее время исследованием данной темы занимаются такие отечественные ученые как Голубков Е. П., Гевко И.Б., Смаржевский И.А., Кальницкая И.В., Квасницкая Р.С., Приймак В.М., Иван-никова О.Г., Злобина Н.В., а также ряд зарубежных ученых, таких как, Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. и другие.

В общей сложности ученые выделяют несколько причин использования моделей процесса принятия управленческих решений, развивая их нами было предложен представленный перечень причин необходимости моделирования:

- сложность организационной ситуации и наличие многих факторов, имеют незначительное влияние на проблему;

- возможность моделирования значительного количества альтернатив и их проектирования на будущее;

- невозможность проведения экспериментов или их значительная стоимость;

- сокращение сроков принятия управленческих решений;

- применение системного подхода;

- возможность корректировки входных данных и критериев их отбора.

Отечественный автор Гевко И.Б. приводит следующие причины использования моделей:

- модели дешевле и требуют меньше затрат времени, чем экспериментирование с реальными системами;

- позволяют менеджерам смоделировать большое количество альтернатив;

- позволяют вводить данные, которыми можно манипулировать на низшем уровне;

- позволяют применять системный подход к анализу проблемы;

- требуют введения ограничений по факторам, которые имеют небольшое влияние на проблему [4, c. 98].

Рассматривая зарубежных ученых можно выделить мнение Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., которые выдвинули следующие причины использования моделей:

- естественная сложность многих организационных ситуаций;

- невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже если они необходимы;

- ориентация руководства на будущее [22, c. 87].

Автор Коростелкина И.А. считает, что причины использования моделей состоят: в сложности организационной ситуации и наличие многих факторов, имеют незначительное влияние на проблему; в возможности моделирования большого количества альтернатив и их проектирование на будущее; в невозможности проведения экспериментов или их значительная стоимость; в применение системного подхода; возможность корректировки входных данных и критериев их отбора [13, c. 31].

Рассмотрев научные работы, нами были дополнены причины использования моделей таким элементом, как сокращением сроков принятия управленческих решений. Это обусловлено тем, что на сегодняшний день выдвигаются требования достаточно быстрого принятия управленческих решений, ведь это обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия и обеспечивает значительную экономию средств.

Также мы определили возможность корректировки не только входных данных, но и критериев их отбора, что обеспечивает большую эффективность модели процесса принятия управленческих решений.

Следует согласиться с классификацией основных концептуальных моделей процесса принятия управленческих решений, которая была предложена многими учеными. В частности, среди них можно отметить Приймак В.М. и Злобину Н.В [27, c. 119].

В частности, ученые выделяют следующие основные концептуальные модели, с помощью которых может описываться процесс принятия управленческих решений в организации (см. таблицу 1.2.).

***Талица 1.2* - Основные концептуальные модели управленческих решений [30, c. 65]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Сущность | Преимущества и недостатки |
| Нормативные | Описывают стратегию пове­дения при выработке реше­ния, которая ориентируется на заданный критерий | Данная модель побуждает менеджеров к обоснованным решениям.  Решения принимаются в рамках индивидуального горизонта восприятия лица, принимающего решение. Неудачные по­пытки достичь приемлемых решений ведут к снижению уровня притязаний. |
| Дескриптивные | Предназначены для описа­ния и пояснения явлений, которые фактически наблю­даются или для прогнозиро­вание этих явлений | Модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных си­туациях, а не диктует, как следует принимать их в соответ­ствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются чело­веческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения. Недостаток заключается в том, что они не отражают функциональные взаимосвязи и ограничения, но они создают основу для построения более сложных моде­лей. |
| Индуктивные | Строятся на основе обобще­ния наблюдений за единич­ными частичными фактами, что считаются важными для принятия управленческого решения | Основной проблемой составления индуктивных моделей является выбор из совокупности единичных наблюдений тех, которые определяют сущность принимаемого решения, и представление их структуры и связей в формализованном виде. Значимость индуктивных моделей состоит в том, что путем упрощенного описания взаимосвязей информация, содержащаяся в большой совокупности наблюдений, будет представлена в наглядном и сжатом виде. |
| Дедуктивные | Базируются не на анализе конкретных фактов, а на упрощенной системе гипоте­тических ситуаций | Общие модели используются для построения модели кон­кретной ситуации, при этом используются ранее выявлен­ные общие закономерности |

*Продолжение таблицы 1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Сущность | Преимущества и недостатки |
| Проблемно- ориентирован-ные | Строятся на погружении но­вых методов моделирова­ния, применяемых к опреде­ленной проблемной ситуа­ции принятия решения | Основной трудностью при внедрении таких моделей явля­ется их адаптация к конкретным условиям. |
| Модели решения | Разрабатываются с расче­том возможностей проведе­ния экспериментов с ними, а также возможностей совре­менных управленческих тех­нологий и направлены на решение важнейших управ­ленческих задач | Имеют возможность проведения с ними экспериментов и направлены на решение важнейших управленческих задач. |
| Однопериодные | Основываются на допуще­нии, что сумма оптимальных единичных решений в от­дельные периоды принятия решений также дают опти­мальное решения | Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения. Это не все­гда соответствует действительности, т.к. выигрыш на от­дельном этапе может привести к провалу на других этапах, и тогда в целом реализация решения даст отрицательный результат. |
| Многопериод-ные | Предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управлен­ческого решения | Эта модель предполагает комплексное рассмотрение ре­зультатов управленческих действий за весь период реали­зации управленческого решения.  Есть вероятность упущения деталей при рассмотрении все­го периода реализации управленческого процесса. |

*Окончание таблицы 1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Сущность | Преимущества и недостатки |
| Одноцелевые | Имеют четко определенную цель, к достижению которой стремится организация, ли­бо несколько целей, агреги­рованных в виде одного комплекса цели | Степень достижения цели определяется с помощью специ­ально разрабатываемого комплексного критерия. |
| Многоцелевые | Предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, которые не сводятся к одной ком­плексной | Достижение одновременно нескольких целей. Имеется це­лая "зона" оптимальных решений. |
| Детерминирован­ные | Результаты на выходе одно­значно определяются управленческим действием | Модель в которой предсказываемые значения могут быть точно вычислены. все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно опреде­лены и их значения известны в момент принятия решения. |
| Стохастические | При задании на входе моде­ли определенной совокупно­сти значений на ее выходе могут быть получены разно­образные результаты в за­висимости от действия слу­чайного фактора | Они имеют более широкие возможности для использова­ния, так как позволяют учитывать риски при принятии УР. Однако это более сложные модели, требующие значитель­ной подготовки, поэтому стохастические модели обычно используются при разработке сложных и важных для орга­низации решений. |

Число допустимых управленческих моделей может быть не маленьким, как и число проблем, для решения которых они предложены. Преимущественно ходовыми являются модели управления массового обслуживания, запасами, линейного, нелинейного и динамичного программирования, графические и аналитические модели экономического анализа, сетевые модели, математические модели учета фактора времени, риска и тому подобное.

Каждая из этих моделей направлена на решение определенных проблемных элементов, которые могут возникнуть на предприятии во время его деятельности.

В частности, модель управления запасами направлена на обеспечение высочайшего уровня обслуживания покупателей при минимизации текущих затрат, связанных с содержанием запасов. Эффективность использования запасов влияет на состояние и динамику активов предприятия, их оборачиваемость и рентабельность, а структура источников и условия финансирования запасов - на уровень финансовой устойчивости предприятия.

Как один их доступных методов мониторинга товарных запасов предприятия может быть применен логический подход, который базируется на классификации товарных запасов и товарооборота, измеряющихся в единицах реализации или запаса, и их классификации по структуре потребления [22, c. 77].

Модели экономического анализа включают в себя модели для определения условий безубыточности, обеспечения заданного прибыли или рентабельности, модели предельного анализа и тому подобное, которые позволяют определить воздействие структуры себестоимости, цен, инфляции, объемов производства и иных факторов на результаты хозяйственной деятельности предприятия.

При оценки инвестиционной привлекательности предприятия все больше приобретает использование модель линейного программирования, что является одной из самых развитых отраслей математического программирования и теории оптимизации. Методы решения линейного программирования: метод потенциалов, симплекс и двойственный.

Модели с учетом фактора времени позволяют учесть экономическую неравномерность разновременных затрат и результатов. Если варианты решений отличаются сроком осуществления, то для их оценки необходимо использовать фактор времени, потому что некорректно сравнивать деньги в различные отрезки времени без их приведения до какого-то момента.

Таким образом, разработка моделей является неотъемлемой частью деятельности современного предприятия, что способствует повышению эффективности и ускорению принятия управленческих решений. Они позволяю усовершенствовать систему управления предприятием в целом и, таким образом, непосредственно влияют на его наследственность и конкурентоспособность. Значительное количество моделей позволяет решать разнообразные управленческие модели основываясь на технологических и аналитических подходах, которые способствуют повышению обоснованности принятых управленческих решений и минимизируют влияние субъективных факторов. Именно поэтому, разработка моделей и моделирования является актуальным на прямом исследования и требует дальнейшего анализа и рассмотрения.

## 1.3. Информационные и методологическое обеспечение процесса принятия управленческого решения в медиаорганизации

Управленческие решения организации обязательно должны принимать во внимание уровень неопределенности, величину риска. Риск и неопределенность можно во много раз снизить, обладая необходимым количеством проверенной, актуальной информации. Информация является фундаментом осуществления оптимальных решений, средством, позволяющим организации приобретать конкурентные преимущества, уменьшать финансовый риск, анализировать положение внешней и внутренней среды организации, осуществлять координацию реализации принятой маркетинговой стратегии, увеличивать эффективность деятельности организации.

Итак, информация - это совокупность данных о внешнем и внутреннем положении управляемой системы (объекта управления), применяющихся для анализа ситуации и разработки управленческих решений.

Информация - это новые знания, факты, осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации, которые признаются полезными для принятия управленческого решения.

Качественная информация должна отвечать ряду требований и быть своевременной, достоверной, достаточной, надежной, адресной, актуальной, комплексной системой информации, право-корректной, должна присутствовать возможность ее многократного использования, а также информация должна обладать качествами высокой скорости сбора, передачи и обработки, должно присутствовать наличие возможности ее кодирования.

При принятии управленческого решения используются следующие виды информации:

- входящая и исходящая;

- обрабатываемая и необрабатываемая;

- текстовая и графическая;

- постоянная и переменная;

- аналитическая, нормативная, статистическая;

- директивная, распределительная, отчетная [31, c. 76].

По источникам информация делится на первичную и вторичную.

Первичная информация образуется в процессе выполнения специальных обследований (экспериментов, опросов, наблюдений), направленных на решение определенной проблемы. Она нужна, когда мало вторичной информации (потому что ее сбор, обработка дорогостоящи).

Вторичная информация - это данные, взимаемые из бухгалтерской и статистической отчетности, справочников, систематизированных и аналитических обобщений, специальных публикаций. Источники вторичной информации делятся на внутренние и внешние.

Планирование и организация сбора первичной информации являются самым трудным этапом в процессе сбора, анализа информации. Выборка респондентов является главным источником первичной информации. Выборка - доля совокупности, служащая для олицетворения совокупности в целом. От структуры, размера выборки зависит точность, с которой выборка отражает совокупность. Поэтому важно грамотно отнестись к вопросу понятия структуры и объема выборки [21, c. 109].

Существуют два подхода к структуре выборки: детерминированный и вероятностный. Детерминированный подход к структуре выборки предусматривает первоначально устойчивое определение основных признаков, описывающих совокупность, и выбор только таких элементов, в которых эти признаки определенно присутствуют. Вероятностный подход предусматривает то, что всякий элемент совокупности вправе быть выбран с некоторой вероятностью (исключая нулевую), которая означает вероятность существования в нем главных признаков совокупности.

Объем выборки измеряет достоверность информации и необходимые затраты для ее получения. Существует аксиома: чем больше объем выборки, тем выше ее точность и больше затраты на проведение ее обследования и получение информации. Существующий заграничный опыт может быть ориентиром для определения нужного объема выборки.

Определяют четыре основных метода сбора первичной информации:

- наблюдение;

- эксперимент;

- имитация;

- опрос.

Наблюдение - это метод сбора информации с помощью фиксации функционирования исследуемых объектов без создания контактов с ними и при отсутствии контроля за факторами, оказывающими влияние на их поведение. Наблюдение может осуществляться открыто и скрытно, так как знание объекта исследования о том, что он находится под наблюдением, способно оказать влияние на его поведение и в таком случае может восприниматься как создание с ним контакта. В большинстве случаев на практике осуществляются скрытые наблюдения. Главный недостаток такого метода заключается в том, что он не дает возможность точно выяснить внутренние мотивы поведения наблюдаемого объекта и логику процесса принятия им решений, поэтому они могут быть неверно истолкованы наблюдателем.

Эксперимент - это метод сбора информации о поведении исследуемого объекта, предполагающий осуществление контроля за всеми факторами, оказывающими влияние на его функционирование. Цель эксперимента - выявление причинно-следственных связей между поведением исследуемого объекта и всеми факторами, которые оказывают на него влияние. Это и есть основное достоинство этого метода. Эксперимент является самым объективным методом исследования и сбора информации, но он имеет существенный недостаток, который заключается в том, что трудно установить контроль за всеми факторами, влияющими на поведение объекта в естественных условиях исследования, и в том, что сложно воспроизвести нормальное поведение объекта в лабораторных (искусственных) условиях.

Имитация - метод сбора данных, созданных электронно-вычислительной машиной (ЭВМ) при помощи заранее сконструированной математической модели, верно воспроизводящей поведение исследуемого объекта. Подготовительные исследования и сбор информации методом имитации заключаются в том, что разрабатывается модель функционирования объекта и проводится проверка ее адекватности. Главным недостатком метода имитации являются сложность, трудоемкость построения модели, требующие полного изучения и формализации причинно-следственных связей между всеми факторами, влияющими на поведение изучаемого объекта.

Опрос - метод сбора информации с помощью создания контактов с объектами исследования (личное интервью, опрос по телефону, почте). Инструментом исследования выступает анкета-вопросник, учитывающая фиксацию ответов. Достоинством этого метода является практически неограниченная область его возможного использования. Опрос может дать сведения не только о текущем поведении объекта, но и о его прошлом поведении, будущих намерениях. Опрос является практически безальтернативным методом в том случае, если предприятию необходима информация о предпочтениях, знаниях и убеждениях потребителей, уровне их удовлетворенности, репутации организации и т. д. Этим в первую очередь объясняется массовое использование опросов при проведении разных маркетинговых исследований. Недостатками этого метода являются относительно большая трудоемкость и существенные затраты на проведение опросов, кроме того, возможное понижение точности приобретенной информации из-за измененных, неправильных ответов.

В ходе принятия стратегически важных управленческих решений нужна информация о текущем состоянии дел в организации либо внутренняя информация. Эта информация появляется в результате деятельности организации и все время меняется в связи с ней. Данные управленческого учета, анализа, то есть различные отчеты управляющих структурных подразделений организации, определенные «для внутреннего применения» материалы до того проведенных исследований, деловая переписка и данные договоров являются источниками внутренней информации [37, c. 29].

Важнейшим и основным источником внутренней вторичной информации для многих современных организаций является компьютерная информационная база, в которую входят все данные, отражающие разные функции управления деятельностью организации (маркетинговая и финансовая деятельность, организация производства, реализация товаров, закупки, управление кадрами и др.).

В ряде источников внутренней информации можно выделить те, в которых представленная информация открыта и дает характеристику организации в глазах ее пользователей (в частности, ее имущественное, финансовое состояние): бухгалтерская финансовая отчетность, статистическая отчетность организации, жалобы потребителей, акты проверок и ревизий и т. д.

Для управления организацией всеми видами ее деятельности используется также информация и о внешней среде (рынок, поставщики, конкуренты и т. д.).

Внешняя информация поступает из разных источников, характеризующих ситуацию и события, складывающиеся во внешней среде организации. Это предполагает сбор и накопление различных сведений о:

- ситуации на разных рынках, в большей части тех, на которых работает или собирается работать организация;

- силах, функционирующих на рынке (реальные и потенциальные конкуренты, контактные аудитории, потребители и т. д.);

- состоянии, тенденциях совершенствования факторов макросреды. Эффективным источником информации является также Интернет глобальная информационная система, которая может быть использована для приобретения первичной и вторичной информации.

Таким образом, правильный выбор источников и методов сбора информации избавляет менеджера от лишних усилий по сбору данных. Главной целью при этом является получение нужной информации с наивысшей эффективностью и быстротой.

**2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В АО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГРАНИ»**

**2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Издательский дом «Грани»**

АО «Издательский дом «Грани» образовано путем преобразования государственного унитарного предприятия Чувашской Республики «Издательский дом «Грани» Министерства культуры, по делам национальностей, информационной политики и архивного дела Чувашской Республики в соответствии с Федеральным законом от 21.12.2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» и действует на основании Устава.

Основным видом деятельности АО «Издательский дом «Грани» является выпуск газеты «Грани». Издание выходит на территории города Новочебоксарска с 1979 года, распространяется также на территории г. Чебоксары, Марпосадского, Чебоксарского районов. Еженедельно, среднеразовым тиражом 12620 экземпляров, выходит 2 номера общим объемом 32 полосы, из них: среда – 12 полос, суббота - 20 полос (из них 8 – цветных). Подписной тираж в течении 2016 года вырос на 2 процента и составляет 5 408 экземпляров (43% от среднеразового тиража). Охват составляет 28200 человек, т.е. 27% взрослого населения Новочебоксарска. Анонсы актуальных тем и свежих выпусков газеты систематически размещаются на городском радио, в эфире НКТВ, НТРК, на сайте.

Газета распространяется в Чувашской Республике через киоски «Чувашпечати», «Роспечати», ОАО «Советская Чувашия», ФГУП «Почта России» и альтернативным методом, в организации уже более 8 лет существует собственная альтернативная система распространения, что позволяет удерживать подписной тираж на протяжении последних лет.

Целевая аудитория газеты - экономически активное население от 36 лет и старше (более 74%). Но стоит отметить, что газета охватывает читательскую аудиторию от детей дошкольного возраста до пожилых, делая акцент на местные новости, освещая события по «горячим» следам. Каждый может найти на страницах издания интересные для себя материалы: деловых людей заинтересует тематическая полоса «Экономика и промышленность», пожилых – «Кому за 50», «Ваш пульс», «Страна советов», молодежь – «Школа-пресс», «Мы – молодые», женщин - «Семья», "Мисс Любовь", мужчин - «Мужской клуб», родителей, имеющих маленьких детей, - «Поче​мучка», «Педагогика для всех», автолюбителей – «Мы и авто», людей с ограниченными возможностями и нуждающихся в помощи – «Парус надежды», желающих узнать о разных странах - «Колесо путешествий». Большой популярностью среди жителей города пользуются тематические полосы «ЖКХ» и «Окно потребителя». Регулярно выходят полосы «На весах Фемиды», «Зона коррупции», «Спортивная жизнь» и другие. На первой полосе систематически печатаются проблемные и критические материалы, фоторепортажи с места происходящих событий в родном городе и столице республики. Активное участие читатели газеты принимают в различных акциях, конкурсах и фотоконкурсах, проводимых редакцией, с последующим награждением победителей призами и дипломами.

Газета «Грани», имеет свой сайт: [www.grani21.ru](http://www.grani21.ru), который активно развивается на протяжении 10 лет. Количество уникальных пользователей ежедневно составляет около 3 тысяч, более 12 тысяч просмотров. Целевая аудитория сайта - мужчины 47,8% и женщины 52,2% с преобладанием аудитории в возрасте 18 - 44 лет (более 77,6%).

На сайте активно развивается новое направление деятельности – «Грани-видео», которое становится анонсом многим публикациям. Размещаются не только материалы каждого номера с иллюстрациями, но и новости, не вошедшие в газету, проводятся опросы с голосованием по злободневным темам, действуют форумы, блоги. Доход за размещенную на сайте рекламу составляет в 2014 году - более 400 тысяч рублей, в 2015 года более 564 тысяч рублей, а в 2016 году – 232 тыс.рублей. На снижение объема интернет продаж повлияли те же факторы, что и на размещение рекламы в газете «Грани», а именно сокращение рекламного бюджета крупных предприятий и организаций и снижение суммы среднего размещения.

Данные по сокращению выручки в разрезе наиболее крупных рекламодателей приведены ниже (см. таблицу 2.1.).

***Таблица 2.1* - Сокращение выручки АО «Издательский дом «Грани» в разрезе наиболее крупных рекламодателей [42]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Наименование контрагентов | Сумма размещения за 2015 г. в рублях | Сумма размещения за 2016 г. в рублях | Отклонение |
| 1 | ООО «Медиа-проф-Маркет» | 74258 | 0 | - 74258 |
| 3 | ПАО «РусГидро» | 204644 | 0 | - 264644 |
| 5 | ПАО «Ростелеком» , АО «ЭР-Телеком» | 137500 | 60000 | - 77500 |
| 7 | ООО «Коммунальные технологии» | 35000 | 0 | - 35000 |
|  | ИТОГО |  |  | - 451402 |

В 2017 году из основных рекламодателей остались Яндекс и ООО «Гарант Лидер Софт».

С целью стабилизации ситуации планируем в 2017 году изменить редизайн сайта и провести ряд рекламных акций и компаний для привлечения клиентов.

Главным приоритетом в деятельности АО «ИД «Грани» является сохранение и повышение экономической эффективности. Наряду с сохранением основных центров - прибыльности, ее роль состоит в оптимизации работы предприятия, повышении производительности труда, сокращении издержек.

К числу основных направлений развития АО «ИД «Грани» относятся: развитие газеты «Грани», выпуск платных и бесплатных приложений к газете «Грани»; создание и новой версии развитие интернет-портала «Грани21.ру»; сохранение и увеличение объемов модульной, текстовой рекламы, частных объявлений в газете «Грани» и на сайте [www.grani21.ru](http://www.grani21.ru); совершенствование системы автоматизации издательской деятельности; увеличение объемов и количества услуг оперативной полиграфии; развитие сети курьерской доставки; оказание информационных услуг населению г. Новочебоксарск; развитие сети пунктов приема частных объявлений и точек розничной продажи.

**2.2. Анализ финансовых результатов деятельности**

Общая выручка АО «Издательский дом «Грани» в течении 2016 года увеличилась по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 1% и составила в денежном выражении 15032 тыс. рублей против 14873 тыс. рублей в 2015 году.

Данные по структуре выручки по основным направлениям работы АО «Издательский дом «Грани» приведены в таблице 2.2.

***Таблица 2.2* - Структура выручки АО «Издательский дом «Грани»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | 2016 год | 2015 год | %  2016/  2015г. | Доля в общем объеме |
| От реализации и подписки газет | Тыс. руб. | 3946,9 | 3109,1 | 126,9 | 26,3 |
| От рекламы и частных объявлений | Тыс. руб. | 9465,2 | 10411,9 | 91,2 | 62,9 |
| От бланочной продукции и услуг ксерокса | Тыс. руб. | 1620,1 | 1351,9 | 119,9 | 10,8 |

Из приведенных данных видно, что в 2016 году изменилась структура выручки. Если в 2015 году ее основной объем приходился на крупные рекламные агентства, промышленные предприятия и коммерческие фирмы, доля которых в общей структуре составляла 60 и более процентов по годовым договорам, что позволяло вести плановую работу по заполнению рекламных площадей газеты «Грани», то в 2016 году заключенные годовых контрактов с крупным и средним бизнесом нет.

*Рисунок 2.1 - Структура выручки АО «Издательский дом «Грани», %*

В результате доля выручки от рекламы в общем объему выручки снизилась в 2016 году до 62,9 % против 70 % в 2015 году. Сравнительный анализ наиболее крупных годовых договоров приведен в таблице 2.3.

***Таблица 2.3 -* Сравнительный анализ наиболее крупных годовых договоров АО «Издательский дом «Грани» [40]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Наименование контрагентов | Сумма размещения за 2015 г. в рублях | Сумма размещения за 2016 г. в рублях | Отклонение |
| 1 | ПАО «Химпром» | 102800 | 61000 | - 41800 |
| 3 | ПАО «РусГидро» | 414896 | 56500 | - 358396 |
| 5 | Финансовые кооперативы (Чебоксарский фонд сбережений, Приволжский фонд сбережений, Семейная сберкасса и т.д.) | 1008200 | 412400 | - 595800 |
| 7 | Ростелеком,ЭР-телеком | 237900 | 107000 | - 130900 |

Значительное снизилась сумма среднего заказа по размещению рекламы. Если в 2015 году она составляла 6 тыс. руб., то в 2016 году не более 4 тыс.руб. Особенно это заметно в сравнении с 1 кварталом 2016 года. На сегодняшний день основная доля наших рекламодателей это малый и средний бизнес, который в виду сложившихся экономических условий , не в состоянии расходовать значительные средства на проведение рекламных акций и компаний. Если в первом квартале у нас были размещены рекламные материалы от отрасли ЖКХ и коммунального хозяйства на сумму 117,5 тыс.руб., то в четвертом квартале 1,35 тыс. руб. Аналогичная картина и по строительной отрасли.

В качестве основных факторов, влияющих на состояние отрасли в целом, так и на деятельность общества, можно указать: обеспечение бесперебойного выхода и распространения газеты, функционирование сайта, расширение читательской аудитории, продаваемость и читаемость газеты, ее реализация, сохранение и приумножение числа подписчиков.

Общие тенденции развития СМИ в отчетном году АО «Издательский дом «Грани» оценивает как умеренно пессимистичные. Это связано, прежде всего, с общей кризисной ситуацией в российской экономике, которая существенно повлияла на отрасль, а именно: повышение цены на краску и бумагу в среднем на 27,75 и 20,5% соответственно, а следовательно увеличение затрат на полиграфическую деятельность и расходные материалы.

В текущем году продолжается рост объема выручки от реализации газеты «Грани» на 26,9 %. Проведение многочисленных рекламных акций ( «Читающий троллейбус», «Читающий пациент»), массированная рекламная компания посредством банеров, проведение лотерей и розыгрышей среди подписчиков, дало такие результаты.

По итогам 2016 года продолжает увеличиваться доля выручки от бланочной продукции, которая сейчас востребована на рынке услуг. По сравнению с аналогичным периодом 2015 года выручка по этому направлению увеличилась в 1,2 раза и сейчас составляет почти 1,6 млн. руб. ( 2015 – 1351,9 тыс.руб.) Однако, для реализации этого направления необходимы финансовые вложения. В течении 2016 года было приобретено новое оборудование на общую сумму 208,0 тыс. руб., в т.ч. (см. таблицу 2.4.).

***Таблица 2.4* - Оборудование АО «Издательский дом «Грани» [40]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Сумма в тыс.руб. |
|  | Термопресс плоский PREMIUM (40х50) MAX (04-16) | 36,8 |
|  | Термопресс кружечный мод №825 4 насадки (04-16) | 15,8 |
|  | Барабан Phaser 7500 (04-16) | 34,0 |
|  | Блок формирования изображ Xerox (01-16) | 36,0 |
|  | Вал переноса изображения Xerox (02-16) | 16,0 |
|  | Копир KYOCERA TASKalfa 181 (05-16) | 29,4 |
|  | Переплетчик Warrios (05-16) | 10,0 |
|  | HAS сетев хранил(QNAP TS 412, 4шт.винч I-ТБ) 01-16 | 30,0 |

Кроме того было закуплено необходимое количество расходных материалов для производства работ, что не могло не увеличить общие редакционные затраты.

Было так же приобретено 3 компьютера на сумму 121,5 тыс.руб. и частично обновлено программное обеспечение на сумму 64,5 тыс.руб., так как из 24 компьютеров – 17 приобретено еще в 2008 году. Таким образом общая сумма финансовых вложений в оборудование и компьютерную технику в 2016 году составила 394,0 тыс.руб.

По мнению органов управления общества, тенденция развития АО «Издательский дом «Грани» выглядит лучше, чем общеотраслевые тенденции, что связано со следующими факторами: на сегодняшний день газета «Грани» является изданием, информационная наполняемость которого больше, чем в других изданиях, что сказывается на ее популярности среди горожан.

Основным предполагающим негативным фактором, который может в ближайшие годы отрицательно отразиться на темпах развития общества, может стать следующее: из-за большого потока информации, идущей через Интернет и телевидение, снижается интерес к чтению печатной прессы. В качестве мер, способствующих снижению рисков в случае появления данного негативного фактора, органы управления АО «Издательский дом «Грани» предполагают использовать возможность сделать газету еще интересней. На положение Общества в отрасли влияет: рост затрат на издание газеты вследствие продолжающегося роста на ее распространение, подписку, доставку, затрат на бумагу и полиграфические услуги; потеря доходов от продажи газеты альтернативными (киосковыми) сетями распространения, многие из которых в силу своей неконкурентоспособности, закрываются; дефицит в журналистских кадрах, как следствие ухудшения финансового состояния изданий, так как профессионалы вынуждены уходить на более оплачиваемую работу.

В качестве мер, способствующих снижению рисков в случае появления данных негативных факторов, органы управления АО «Издательский дом «Грани» предполагают использовать следующие возможности:

- увеличение количества печатных материалов, нацеленных на молодежную аудиторию, представителей среднего класса и бизнес-кругов города и республики;

- развитие интернет-портала «Грани 21.ru» и единой редакции новостей, производство и продажа новостного контента;

- оказание услуг по подготовке и изданию корпоративной прессы, доставке и распространению печатной продукции до горожан;

- сокращение издержек информационной издательской деятельности;

- подготовка и продвижение информации о городе, республике в других регионах;

- выпуск платных и бесплатных приложений к газете.

На положение общества в отрасли влияет также и развитие конкурентоспособной среды. Еще два года назад газета «Грани» была единственным изданием с городским контентом, то сегодня у нее есть конкуренты, распространяющаяся бесплатно цветная газета «ПРОгород-Новочебоксарск» федерального холдинга RNTI Group, газеты мегамаркетов. Для повышения в будущем своей конкурентоспособности общество планирует следующие действия: информирование горожан о событиях в социально-экономической, политической, культурной и спортивной жизни г. Новочебоксарск и Чувашской Республики; оказание информационной поддержки гражданам в решении наболевших вопросов; обеспечение бесперебойного выхода и распространения газеты «Грани»; функционирование сайта [www.grani21.ru](http://www.grani21.ru) независимо от объемов бюджетного финансирования; расширение аудитории СМИ за счет молодежи, представителей среднего класса и бизнеса; успешное продвижение имиджа города Новочебоксарск и Чувашской Республики, повышение привлекательности в глазах жителей других регионов страны и партнеров.

Согласно утвержденной Программе Деятельности общества развития Общества в настоящее время утверждена на 2015-2017 г.г. и включает в себя достижение следующих финансово-экономических показателей (см. таблицу 2.5.).

***Таблица 2.5* - Фактическое значение (перечень показателей) и плановое значение АО «Издательский дом «Грани» на период 2015 – 2017 г.г. [40]**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Значение показателя, тыс. руб. | | | |
| п/п |  | 2015 | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
| 1. | Объем продаж (выручка) | 14873 | 15032 | 15000 | 15100 |
| 2. | Производительность труда | 567,8 | 567,8 | 568,5,8 | 568,5 |
| 3. | Доля рынка % | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 4. | Прибыль | 1851 | 1200 | 1210 | 1220 |
| 5. | Соотношение собственных и заемных средств | 3,9 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |

*Рисунок 2.2 – Динамика прибыли АО «Издательский дом «Грани», тыс. руб*

Для достижения планируемых показателей финансово-экономической деятельности АО « Издательский дом «Грани» предполагает осуществить следующие действия: повысить долю платной реализации (через подписку и розничные продажи) газеты «Грани»; увеличить количество печатных материалов, нацеленных на молодежную аудиторию, представителей среднего класса и бизнес-кругов Новочебоксарска и Чувашии; развивать интернет-портал «Грани21.ру» и единую редакцию новостей; производить и продавать новостной контент; оказывать услуги по подготовке и изданию корпоративной прессы, доставке и распространению печатной продукции до горожан; расширить площадь рекламоносителей за счет комплексного размещения рекламы на нескольких площадках одновременно; сократить издержки информационно-издательской деятельности; подготавливать и продвигать информацию о Новочебоксарске и Чувашии в других регионах; совершенствовать изготовление и продажу сувенирной продукции.

**2.3. Исследование системы управления и процесса разработки и принятия управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани»**

Процесс принятия управленческих решений в любой организации отражается на всех аспектах управления.

Рассмотрим этапы принятия УР на предприятии АО «Издательский дом «Грани»:

а) подготовка УР;

б) обеспечение процедур принятия и принятие УР;

в) выполнение УР;

г) планирование УР;

д) контроль над выполнением.

В таблице 2.6. данного раздела представлено распределение полномочий на каждом этапе принятия УР.

***Таблица 2.6* – Распределение полномочий на этапах принятия УР в АО «Издательский дом «Грани»**

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы УР | Субъекты УР |
| Подготовка УР | Генеральный директор |
| Обеспечение процедур принятия УР | Генеральный директор |
| Выполнение УР | Организация в целом |
| Планирование УР | Генеральный директор, главный бухгалтер |
| Контроль над выполнением УР | Генеральный директор |

Анализируя данные, представленные в таблице выше, делается вывод, что, на всех этапах принятия УР в данной организации, решения в фирме принимает генеральный директор. Также из структуры управления известно, что директору АО «Издательский дом «Грани» подчиняются непосредственно все подразделения. Таким образом, делается вывод, что предприятию присуща линейно-функциональная структура управления.

Директор организует всю работу на предприятии и несет полную ответственность деятельность, представляет предприятие во всех учреждениях, а также распоряжается имуществом организации, заключает и контролирует заключение различных договоров, занимается вопросами кадров и пр. Все отделы находятся в подчинении директора и свои решения осуществляют непосредственно через него.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

а) простота применения;

б) ясная система взаимосвязей подразделений и функций;

в) ясно выраженная ответственность;

г) быстрый ответ подразделений на указания.

Недостатками являются:

а) тенденция к переносу ответственности при решении проблем, когда требуется участие более одного подразделения;

б) результаты работы предприятия напрямую зависят от качества знаний, личных и деловых качеств руководства.

Рассмотрим процесс принятия решений на данном предприятии. Первая стадия принятия решений состоит в определении проблем. Проведя стратегический анализ внешней среды были выявлены следующие проблемы (см. рисунок 2.3.):

а) неэффективное государственное регулирование рассматриваемой отрасли производства. В первую очередь, это связано с тем что с 2014 года взимается плата за разработку и утверждение новых изделий медицинского назначения, а также за экспертизу нормативной документации на вновь разрабатываемое изделие, что обуславливает снижение количества разрабатываемой продукции на предприятии. Во-вторых, происходят частые изменения правил обращения и реализации продукции медицинского назначения;

б) неустойчивая конкурентная позиция;

в) прочие внешние факторы.

Снижение уровня производства

Пр. внешние факторы регулирование

Неустойчивая конкурентная позиция

Неэффективное государственное регулирование

Возрастающее конкурентное давление

Внедрение платы за разработку

Частые изменения правил обращения и реализации

Вхождение новых конкурен-тов

Вхожде-ние новых конкуре-нтов

Со стороны основных конкурентов

*Рисунок 2.3 - Дерево проблем АО «Издательский дом «Грани»*

Для более полного представления проблем, которые возникают не только из внешней среды, был проведен SWOT анализ (см. таблицу 2.7.), которые позволяет произвести анализ внутренней среды организации, сопоставить характеристики предприятия с характеристиками основных конкурентов, а также рассмотреть основные внешние условия, которые предоставляют как определенные возможности, так и отрицательные факторы.

***Таблица 2.7* - SWOT-анализ АО «Издательский дом «Грани»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные  стороны | **У типографии имеются конкурентные стороны для обеспечения успешного ведения бизнеса:**  Узнаваемое имя и долгосрочная история успешной работы на рынке: Одной из основных сильных сторон предприятия является тот факт, что типография не была создана с нуля, как основные конкуренты на рынке, а была сформирована на базе АО «Издательский дом «Грани», давно и серьезно зарекомендовавшего себя на рынке. Типография унаследовала профессионализм сотрудников и производственные стандарты качества, а также уникальный стабильный коллектив специалистов. |

*Окончание таблицы 2.7*

|  |  |
| --- | --- |
| Слабые стороны | **Ограниченное количество квалифицированной рабочей силы:** Хотя в регионе и не наблюдается недостатка рабочей силы, очевиден недостаток специалистов необходимой квалификации. Требуется время на обучение и переподготовку кадров. |
| **Отсутствие резервных печатных мощностей для GOSS:** Несмотря на современный интерфейс и передовые технические решения, новое оборудование, как и любая техника, может выходить из строя. В этом случае подстраховки у машины нет и в случае серьезной поломки, требующей остановки оборудования более, чем на 12 часов, заказы придется переразмещать в других типографиях. Это чревато дополнительными затратами как материальных, так и человеческих ресурсов. |
| Возможности | **Оборудование:** АО «Издательский дом «Грани» является обладателем самой современной печатной машиной на рынке. Конкуренты оснащались в 2002-2006 году, за этот период времени технология существенно продвинулась вперед. Таким образом, типография может серьезно конкурировать на рынке, предлагая более широкий набор услуг |
| **Прочная база для дальнейшего расширения:** В результате успешного внедрения проекта по установке и запуску в производство новой полноцветной полиграфической машины АО «Издательский дом «Грани» продолжает путь к быстрому увеличению своего присутствия на существующем рынке. |
| **Реорганизация производства:** Обладая самой свежей информацией от ключевых игроков издательского рынка, АО «Издательский дом «Грани» имеет уникальную возможность построить современную структуру производства, основываясь на отлично налаженной «обратной связи» с рынком. |
| Угрозы | **Фрагментированное производство с избытком мощностей в регионе:**  Печатный рынок России весьма фрагментирован и характеризуется значительным избытком мощностей. Такая ситуация заставляет держать цены под постоянным контролем из-за угрозы не выдержать конкуренции. Однако, в связи со своим ведущим положением, АО «Издательский дом «Грани» даже в таких условиях остается вполне конкурентоспособным. |
| **Изменения в использовании средств массовой информации в целом:**  Рост Интернета, вкупе с растущим использованием беспроводных устройств, делает информацию более доступной, более своевременной и более дешевой, чем традиционные печатные материалы. Хотя рынок для печатных средств информации будет существовать всегда, ожидается снижение уровня потребности на долгосрочной основе. Для того чтобы печатная индустрия осталась жизнеспособной, печатные компании должны предлагать полный ассортимент услуг с конкурентной ценой, быстрым оборотом и высококачественной продукцией. |

По итогам проведенного SWOT-анализа разработаем следующие стратегии (см. таблицу 2.8.).

***Таблица 2.8* - Стратегии на основе SWOT-анализа для АО «Издательский дом «Грани»**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стратегии | Описание |
| SO | - расширение номенклатуры услуг;  - увеличение объемов производства;  - увеличение производственных мощностей;  - развитие сети потребителей. |
| WO | - повышение квалификации персонала;  - развитие системы коммуникации с клиентами;  - оснащение производства;  - создание современной инфраструктуры на предприятии; |
| ST | - создание привлекательных условий труда для трудовых ресурсов;  - работа с целью увеличения объемов производства и сбыта; |
| WT | - расширение каналов товародвижения;  - привлечение новых трудовых ресурсов и последующее повышение их качества. |

Применение данного метода позволило систематизировать представления о АО «Издательский дом «Грани» и о его конкурентном окружении, а также разработать ряд управленческих решений.

Проведенный SWOT-анализ подтверждает тот факт, что на исследуемом предприятии все функции по управлению персоналом выполняет одно лицо. Это свидетельствует о том, что работе с персоналом не может быть уделено необходимое внимание.

В стратегии управления персоналом основополагающими факторами являются: мотивация работников к достижению высоких результатов организации (работники должны быть носителями идеи, целей организации), что ведет к высоким конечным показателям деятельности фирмы, в том числе производительность труда; высокая квалификация управляющего лица и его заинтересованность.

На исследуемом в данной работе предприятии система управления кадрами является слаборазвитой. Отсутствует квалифицированный специалист в этой области. Следует отметить, что также не разрабатываются и не применяются специальные программы мероприятий по работе с трудовыми ресурсами. Работа по этому направлению основана на традиционных методах работы, которые сложились в период основания компании (более 20 лет назад). Данный традиционный метод включает в себя: традиционный отбор, найм, увольнение и работа, как с кадрами, так и с кадровой документацией. На предприятии не происходит улучшение рабочего места и не создаются условия, позволяющие создать удобства на рабочем месте. В первую очередь, это проявляется в том, что весь спектр работ производится на устаревшем оборудовании, которое не обновлялось с момента его покупки. Всё выше перечисленное говорит о невнимательности руководства к работникам, об отсутствии системы мотивирования и стимулирования, поэтому решение проблем именно по этому направлению поможет предприятию работать эффективнее и повысить показатели, рассматриваемые ранее.

На основе SWOT-анализа сформулируем прочие проблемы, существующие в пределах данной организации. Для ранжирования существующих проблем был выбран метод экспертных оценок В качестве экспертов выступал персонал предприятия. Исследование показало, что наиболее значимая для предприятия трудность, которая существует на данный момент и оказывает наиболее негативное влияние, - старое оборудование. В первую очередь это обуславливается тем, что на оборудовании, которое имеется в распоряжении предприятия в настоящее время, не позволяется технологически произвести изменения в товарах, предлагаемых к продаже, при условии существования такой технологии и методологии.

Для того чтобы выработать меры по превращению рассматриваемой слабости в «сильную сторону» необходимо произвести анализ факторов, под действием которых данное положение относится именно к слабостям предприятия. Одним из методов, позволяющих проанализировать причинно-следственные взаимосвязи, является графический метод исследования.

Таким образом, основываясь на проведенном SWOT-анализе, верно следующее утверждение: проблема старого оборудования обуславливает общую демотивацию работников, создает предпосылки к ухудшению в целом условий и производительности труда и не позволяет предприятию повысить эффективность работ. Справедливо и иное суждение-учитывая основной состав рабочих (пенсионный возраст, традиционный принцип работ и субординации), происходит противодействие с их стороны, что не позволяет произвести замену существующего оборудования.

Важность замены или улучшений существующего оборудования обуславливается тем, что рабочее место является первым звеном в цепи производственного процесса предприятия, а также это позволит повысить такие показатели, как производительность труда, качество продукции и другие экономические показатели деятельности предприятия, позволит значительно ускорить процесс производства.

В первую очередь следует определить: произвести ремонт существующего оборудования или совершить покупку нового. Для того, чтобы выбрать, какая из двух альтернатив наиболее выгодна, построим дерево альтернатив (см. рисунок 2.4.). Построение велось при следующих условиях:

─ в качестве критерия оценки был выбран фактор возможности производства нового вида продукции или усовершенствование, выделение из неё;

─ знаком «\*» обозначено, существует ли возможность усовершенствовать продукцию;

─ на последнем уровне дерева отображены затраты на изобретение одного нового набора. При этом расчет затрат производился по формуле 2.1.

Знаб = т \* Ззп + Пр + Среак\*Nнаб, (2.1)

где т – количество дней, требуемое для разработки нового товара;

Ззп – заработная плата рабочего (занимающегося разработкой новых товаров) в день, руб.;

Пр – размер премии за разработку, руб.;

Среак – стоимость реактивов для производства одного набора;

Nнаб – количество тестовых (пробных) наборов для разработки нового товара, шт.

Имеются следующие данные: для разработки нового товара, в случае реконструкции оборудования, требуется 20 рабочих дней. В случае покупки нового – 15 дней; размер премии за разработку составляет 7000 руб.; стоимость реагентов в расчете на один набор составляет 7,46 рублей и 1 рубль; прежде чем начать производство, на рассматриваемом аппарате производится 10 тестовых наборов; размер заработной платы в день не указана. Таким образом, формула 2.1 принимает вид:

Знаб = т \* х + Пр + Среак\*Nнаб (2.2)

Оборудование

Снижение затрат

Возможность улучшения качества услуг

Покупка нового

Реконструкция старого

Есть\*

Есть\*

15х+7000+10

20х+7000+80

*Рисунок 2.4 - Дерево альтернатив*

Из построенного дерева альтернатив видно, что экономия при производстве одного нового разработанного набора составляет 5х+70. Так, к примеру, при размере заработной платы в день равной 1000 рублей, экономия будет 5070 рублей. Из этого следует, что наиболее выгодным решением является покупка нового оборудования.

В качестве вариантов было отобрано оборудование, при этом серым фоном выделены ячейки с характеристиками, которые можно оценивать положительно.

При выборе автомата существует ряд критериев, на которые требуется обратить внимание:

- обеспечивается ли безопасность работы;

- возможна ли реализация необходимых методик;

- какова реальная производительность автомата для планируемых методик;

- является ли автомат открытой системой – возможно ли применение технологических жидкостей разных производителей и разного ценового уровня;

- какова цена и стоимость использования автомата с учётом закупки расходных материалов и принадлежностей;

- какое техническое обслуживание требуется при эксплуатации прибора.

Из приведённых данных, очевидно, что лидером по соотношению цена/качество, по крайней мере, из охарактеризованных приборов, является оборудование Heidelberg Stahlfolder. Оно наиболее доступен по цене, технические решения, использованные в нём, позволяют при небольшом количестве станций реализовывать самые сложные методики и добиваться высокой производительности, сравнимой с производительностью дорогостоящих автоматов.

# 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМОГО ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса разработки управленческих решений в АО «Издательский дом «Грани»

В процессе принятия УР на предприятии могут возникать те или иные факторы, создающие барьеры на пути реализации решения. Условно данные факторы можно разделить на две группы:

- факторы внешней среды;

- факторы внутренние.

В предыдущем подразделе была определена проблема: проблема наличия устаревшего оборудования на предприятии, а также обоснован её выбор.

Внутренние факторы:

1. противодействие со стороны сотрудников;

2. нехватка денежных средств для покупки оборудования;

3. проблемы с наладкой/установкой оборудования в связи с низкой компетенцией персонала в области управления оборудованием.

Внешние факторы:

1. в связи со «скачками» курса валют – нерегулируемый рост цен на оборудование, их удорожание;

2. сбои в поставках реагентов и расходного материала для оборудования зарубежного производства в связи с введенными санкциями по отношению к РФ.

Рассмотрим варианты решений для трудностей, имеющих внутренний характер.

- Противодействие со стороны сотрудников.

В первую очередь это обуславливается тем, что, как указывалось ранее, основной возрастной состав персонала – люди пенсионного возраста. По итогам проведенного анализа персонала было выявлено, что сотрудники привыкли работать по «старым» методам и любая инновация, в том числе новое оборудование, по их мнению, не требуется. Для решения этой проблемы предлагается провести ряд мероприятий по повышению технической грамотности персонала, задействованного в производстве. Так же имеется смысл произвести найм работников с соответствующим уровнем знаний.

- Нехватка денежных средств для покупки оборудования.

Как правило, в данном случае широко распространена практика кредитования малых предприятий. Однако, в деятельности АО «Издательский дом «Грани» наблюдаются скачки в показателях финансовой деятельности. Таким образом, нет гарантии того, что компания сможет рассчитаться по своим обязательствам. Наилучшим вариантом для рассматриваемого предприятия является продажа устаревшего оборудования перед покупкой нового, а также продажа лишней мебели с дальнейшей перепланировкой, что повысит площадь полезного использования помещения.

- Проблемы с наладкой/установкой оборудования.

Несмотря на то, что на предприятии имеется специалист в области программирования и наладки оборудования, уровень его квалификации, с учетом современных тенденций, низок. Так, к примеру, после приобретения оборудования, данному специалисту требуется в среднем от 3х до 5ти дней для установки и настройки. С учетом этого рекомендуется произвести высвобождение данного работника с этой должности. Далее есть два варианта:

а) произвести найм нового специалиста на постоянной основе;

б) обращение к специалисту только в случае надобности.

В отличие от внутренних факторов, предприятие не может напрямую повлиять на факторы внешней среды, которые могут обуславливать существование проблем при реализации УР.

Для преодоления последних двух возможных трудностей (нерегулируемый рост цен на приборы, их удорожание; сбои в поставках реагентов и расходного материала) требуется проводить глубокий мониторинг рынка оборудования, проведение анализа по выявлению плюсов и минусов для каждого рассматриваемого варианта, а также провести комплекс мероприятий, позволяющий оценить в перспективе возможность использования выбранного инструмента на предприятии с учетом возможных будущих изменений.

## 3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для проведения анализа экономической эффективности требуется рассмотреть оборудование Heidelberg Stahlfolder в сравнении с аппаратом Horizon, который является полным аналогом аппарата, имеющегося на предприятии. Сравнительные характеристики представлены в таблице 3.1.

***Таблица 3.1* – Сравнительные характеристики оборудования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение | Horizon | Heidelberg Stahlfolder |
| Энергопотребление, кВТ/ч | З1 | 0,3 | 0,23 |
| Время работы оборудования в день, час | t1 | 3 | 3 |
| Количество дней работы оборудование в течение месяца | t2 | 8 | 8 |
| Период работы в год, мес | T | 12 | 12 |
| Стоимость 1 кВт, руб | Цэ | 3,15 | 3,15 |
| Стоимость расходных принадлежностей, руб/год | Срас | 19000 | - |

*Окончание таблицы 3.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение | Horizon | Heidelberg Stahlfolder |
| Затраты на реагенты при производстве одного набора, руб | Зреаг | 9 | 1 |
| Количество производственных наборов в вгод.шт. | Q | 3089 | 3089 |
| Сумма капиталовложений | К | 500000 | 250000 |

На основе имеющихся данных произведем анализ рассматриваемого оборудования. Для этого разработаем методику, которая будет использована в процессе оценки оборудования. Проведем следующие расчеты:

1. Расчет энергозатрат в год.

Зэг = З1\*t1\*t2\*T\*Цэ, (3.1)

где З1 – количество потребляемой оборудованием электроэнергии, кВт/час.

t1 – время работы оборудования в день, час.;

t2 – количество дней работы оборудования в течение месяца;

T – период работы в год, мес.;

Цэ – стоимость 1 кВт, руб.

2. Стоимость производства продукции на данном оборудовании.

Спрод = Зреаг\* Q, (3.2)

где Зреаг – затраты на реагенты при производстве одного набора, руб.;

Q – количество произведенных наборов в год, шт.

3. Затраты на оборудование.

Зобор = К+Срасх, (3.3)

где К – сумма капиталовложений, руб.;

Срасх – стоимость расходных принадлежностей, руб/год.

4. Общие затраты за год.

Зобщ = Зэг + Зобор +Спрод, (3.4)

где Зобор – затраты на оборудование, руб.

Исходные данные для расчета представлены в таблице 3.2.

***Таблица 3.2* - Исходные данные по оборудованию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Horizon | Heidelberg Stahlfolder | Экономия |
| Энергозатраты, руб | 272,16 | 208,66 | 63,5 |
| Затраты на оборудование.руб | 519000 | 250000 | 269000 |
| Затраты на реагенты при производстве одного набора, руб | 9 | 1 | 8 |
| Стоимость расходных принадлежностей, руб | 19000 | 0 | 19000 |
| Сумма капиталовложений, руб. | 500000 | 250000 | 250000 |
| Стоимость производства продукции, руб. | 27801 | 3089 | 24712 |
| Общие затраты за год,руб | 547073,16 | 253297,7 | 293775,46 |
| Эффективность принятия Ур | 1,4 | 3,1 | -1,7 |
| Прибыль, руб | 2452926,8 | 2746702,3 | -293775,46 |

Произведем расчеты по двум рассматриваемым оборудованиям:

1. Аппарат Horizon.

1.1. Расчет энергозатрат в год.

Зэг = 0,3\*3\*8\*12\*3,15=272,16 руб.

1.2. Стоимость производства продукции на данном оборудовании.

Спрод = 9\* 3089=27801 руб.

1.3. Затраты на оборудование.

Зобор = 500000+19000=519000 руб.

1.4. Общие затраты за год.

Зобщ = 272,16 + 519000 +27801=547073,16 руб.

2. Аппарат Heidelberg Stahlfolder.

2.1. Расчет энергозатрат в год.

Зэг = 0,23\*3\*8\*12\*3,15=208,66 руб.

2.2. Стоимость производства продукции на данном оборудовании.

Спрод = 1\* 3089=3089 руб.

2.3. Затраты на оборудование.

Зобор = 250000+0=250000 руб.

2.4. Общие затраты за год.

Зобщ = 208,66 + 250000 +3089=253297,7 руб.

Примем значение прибыли до покупки оборудования равное 3000000 руб. Проведем расчёты эффективности принятия управленческого решения с использованием вышеприведенных формулы (метод определения по конечным результатам).

По первому оборудованию эффективность составит:

Ээ = (2452926,84\*0,3)/547073,16=1,4.

По второму оборудованию:

Ээ = (2746702\*0,3)/263297,7=3,1

По имеющимся данным руководство предприятия рассматривает замену существующего оборудования на аппарат Horizon по причине его схожести с уже имеющимся. Однако, по итогам данной работы было выявлено, что это решения не является рациональным. Так, к примеру, при покупке другого аппарата, предложенного в данной работе, в год предприятие будет экономить:

- 63,5 рубля на электроэнергии, потребляемой прибором;

- 24712 рублей в год при производстве продукции за счет того, что затраты на реагенты для предложенного устройства в 9 раз меньше, чем у рассматриваемого на предприятии;

- в год внедрения оборудования предприятие может сэкономить 10% своей прибыли;

- эффективность УР, предложенного в данной работе, практически в 3 раза выше.

Из приведенных данных, очевидно, что в отличие от прибора Horizon оборудование Heidelberg Stahlfolder:

- существенно дешевле, производительнее и экономичнее в эксплуатации;

- рассчитаны на применение с различными, в том числе сложными методиками окраски и нетребовательны к геометрии стёкол;

- обеспечивают высокую безопасность работы и высокий уровень автоматизации технологического процесса окраски.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость принятия решений обусловлена тем, что организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования с помощью обратных связей – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от целей, эти отклонения называются проблемой.

Принятие управленческих решений становится основой для формирования и удержания конкурентных преимуществ и создания стоимости современной организаций. Совершенствование данного процесса может быть и, как показывает практика, зачастую является ключом к высокой производительности бизнеса. Чтобы понять, какое место занимает принятие управленческих решений в структуре процесса управления устойчивым развитием предприятия, проанализируем данный процесс, который включает в себя несколько последовательных шагов.

Система разработки и принятия управленческих решений, являясь одним из связывающих процессов работы любой организации, пронизывает всю управленческую работу. Вследствие этого эффективность управления во многом находится в зависимости от его свойства.

Моменты, обуславливающие качество управленческих заключений, очень многообразны и имеют все шансы характеризовать организационную, финансовую, методологическую и психическую особенность. Уровень воздействия всех данных моментов различна в зависимости от значения заключения, специфичности организации, образовавшихся задач. Нередко, тем более в больших организациях, низкое качество управленческих заключений обосновывается некачественным воздействием организационных просчетов.

Объектом исследования в работе выступает АО «Издательский дом «Грани», основным видом деятельности которого является выпуск газеты «Грани». АО «Издательский дом «Грани» образовано путем преобразования государственного унитарного предприятия Чувашской Республики «Издательский дом «Грани» Министерства культуры, по делам национальностей, информационной политики и архивного дела Чувашской Республики в соответствии с Федеральным законом от 21.12.2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» и действует на основании Устава.

В результате анализа, представленного в работе, была предложена модель разработки и принятия управленческого решения для АО «Издательский дом «Грани».

В результате для АО «Издательский дом «Грани» было выбрано оборудование для полиграфической печати по следующим причинам: срок службы оборудования, которое находится на предприятии, составляет 9 лет, прибор используется для производства наиболее наукоёмких товаров, которые по итогам года составляют 60% от суммы выручки, а также 70% от общего количества закупаемого сырья идут на производство данного типа продукции, устаревший прибор потенциально опасен для работающих на нём сотрудников. Также выбор обуславливается тем, что на предприятии уже рассматривается вариант замены данного оборудования.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. - СПб: АНО «ИПЭВ», 2013. -224с. - Электронный ресурс: [Режим доступа] // http://www.aup.ru/books/m8/3\_1.htm
2. Безрукова Т. Л. Совершенствование управления эффективным развитием экономической деятельности предприятий / Т.Л. Безрукова, А.Н. Борисов, И.И. Шанин // Общество: политика, экономика, право . – 2012. – № 3 . – С. 45-52.
3. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2014. – 126с.
4. Гевко И.Б. Методы принятия управленческих решений: учебник / И.Б. Гевко. — К. Кондор, 2014. —187 с.
5. Глазова М.В. Современные технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах / М.В. Глазова // Вестник Самарского государственного университета . – 2015. – № 9 (2) . – С. 19-25.
6. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений/ Е. П. Голубков. - М.: «Дело и сервис», 2013.- 544с, (11-31).
7. Данилова И.Б. Состояние информационных технологий в социальном управлении / И.Б. Данилова, Т.Р. Ханнанова // Сборники конференций ниц социосфера. – 2011. – №28. – С. 162–163.
8. Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Злобина. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. Ун-та, 2014. — 80 с.
9. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н.Плотникова. – Новосибирск: СГГА,, 2012. -162с.
10. Информационное обеспечение управленческих решений. URL: http://www. studfiles.ru/preview/2915180/page:6/ (дата обращения: 25.04.2017).
11. Информация в менеджменте и ее свойства. Классификация информации. URL: https://studffles.net/preview/5357023/page:23/ (дата обращения: 23.05.2018).
12. Комарова О.С. Моделирование среды предпринимательства. Новосибирск: НГУЭУ, 2013. - 152 с.
13. Коростелкина И.А. Использование методического инструментария управленческого анализа при принятии управленческих решений / И.А. Коростелкина // Управленческий учет . – 2014. – № 8 . – С. 31-36.
14. Кузина, А.Ф. Учетная политика организации в управленческом учете / Кузина А. Ф., Павленко Е. А., Куценко И.// Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. - № 73-74 (1-2). - С. 146- 149.
15. Кузина, А.Ф., Ленкова, М.И Организация бюджетирования денежных потоков и разработка индивидуальных бюджетных форм в организации/ А.Ф. Кузина, М.И. Ленкова//В сборнике: Развитие социально-экономической сферы юга России и стран СНГ материалы международной научно-практической конференции. КИМПиМ.2013. - С.59-70.
16. Кузина, А.Ф., Харсеева, А.В. Актуальные вопросы постановки системы управленческого учета и бюджетирования в коммерческих организациях/ А.Ф. Кузина, А.В. Харсеева// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. - № 4. - С.181-185.
17. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений - М: Логос, 2013. - 392 с.
18. Лебедев В.И., Лебедева И.В. Модели функционирования предприятий многосекторной экономики // Фундаментальные исследования. 2015. - № 7-2. – С. 65.
19. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега – Л, 2013. – 383с.
20. Магданов П.В. Управленческое решение: понятие и определение // Вестник ОГУ. 2015. - № 8 (127). – С. 43.
21. Макарова К.В. Проблемы государственного управления в современной России // Экономика и социум / К.В. Макарова, А.Ф. Гарифуллина. – 2013. – №2– 2 (7). – С. 35–38.
22. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. — М.: Дело, 1997. — 492 с.
23. Надточей Ю.И. «Острие копья» НАТО и его мишени / Ю.И. Надточей // Европейская безопасность: события, оценки, прогнозы . – 2015. – №3. – С. 2-5.
24. Несвит А.В. Управленческое решение как результат анализа проблемной ситуации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. - № 28. – С. 87.
25. Попкова Е.Г. Точки роста в контексте управления развитием предпринимательства: механизм формирования / Е.Г. Попкова, И.А. Волков // Известия Волгоградского государственного технического университета . – 2012. – Т. 13. – № 7 (94) . – С. 70-75.
26. Попова Л.В. Формы саморегулирования рынка как разрешение кризиса доверия его участников / Л.В. Попова, Н.В. Стрельцова, С.В. Ладаускас // Научное обозрение. – 2014 г. – №2 – С. 199-204.
27. Приймак В.М. Принятие управленческих решений: учебное пособие / В.М. Приймак. — К.: Атика, 2013. — 240 с.
28. Семко И.А., Алтухова Л.А. Стратегическое управление конкурентно-ориентированными сельскохозяйственными организациями // Вестник АПК Ставрополья. 2012. - № 4 (8). – С. 88.
29. Смаржевский И.А. Анализ модели принятия решений в организации / Смаржевский И.А. Журнал Дайджест-финансы Выпуск № 9 / 2013 - Электронный ресурс: [Режим доступа] //http://cyberleninka.rU/article/n/analiz-modeli-prinyatiya-resheniy-v-organizatsii
30. Соколов Н.Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций. Учебно-методическое пособие. М.: Изд-во "Спутник+", 2014. - 37 с.
31. Стефаненко М.Н. Стратегия оптимизации системы современного менеджмента в социально-экономическом развитии региона / Экономика и
32. Теория менеджмента / под ред. В.Я. Афанасьева. М.: Изд-во Юрайт, 2016. - 665 с.
33. Токарев В. Прогнозирование финансового будущего компании на основе SWOT-анализа / «Управление компанией» - №9, 2014. - С. 25-27.
34. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 190 с.
35. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
36. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – М.: Инфра –М, 2013. – 344с.
37. Ханнанова Т.Р. Деловая репутация как фактор развития человеческого капитала // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – №4. – С. 1009–1013.
38. Ханнанова Т.Р. Методологические подходы к оценке человеческого капитала и деловой репутации на основе их взаимосвязи в составе гудвилла // Вестник башкирского государственного аграрного университета. – 2006. – №2. – С. 31–36.
39. Ямилов Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений / Р.М. Ямилов // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством ». – 2015. – № 36 . – С. 100-104.
40. Годовой отчет АО «Издательский дом «Грани» за 2016 год