

РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Булгакова Е.А.,

Курский государственный университет

Аннотация: в работе рассмотрены определенные образцы принятия решений в условиях сложной ситуации, а также, определения, связанные с принятием решений в разных сложных обстоятельствах. Подобные, например, как «риск», «определенность», «неопределенность». В целях обеспечения стабильности функционирования компании в изменяющихся, неопределённых обстоятельствах хозяйствования необходимо выполнение и применение ключевых основ стратегического менеджмента, осуществление которых обязано производиться, в первую очередь, посредством принятия результативных социально-ответственных управленческих решений, основанных на системном подходе, анализе внешних и внутренних факторов, непосредственно либо косвенно оказывающих большое влияние на работу предприятия. Дополнительно рассмотрены определенные способы и модели принятия решений. Объект исследования – система принятия социально-ответственных управленческих решений в сложных условиях. Предмет исследования – совокупность методов, форм и способов разработки социально-ответственных решений в сложных ситуациях. Целью работы является анализ особенностей разработки социально-ответственных решений в сложных ситуациях. Основные задачи исследования заключались в следующем: рассмотреть понятие и сущность модели процесса выработки социально-ответственных решений в сложных условиях; охарактеризовать особенности проведения анализа использования модели в принятии управленческих решений; изучить методы оптимизации управленческих решений; проанализировать разработку социально-ответственных решений в сложных ситуациях на примере ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»; рассчитать эффективность предложенных мероприятий. Основные методы исследования: экономическо-статистические, графические, системный подход, монографический, сопоставительного исследования, интервью.

Ключевые слова: менеджмент, риск, неопределенность, социально-ответственное решение, управленческое решение, эффективность управления, экономико-статистический анализ, критерии принятия решения, рентабельность

Процедура разработки и принятия управленческого решения достаточно хорошо описана в научной литературе. В наиболее общем виде моделирование процесса разработки управленческого решения представляет собой отображение (формализованное) всех процессов, формирующих процедуру разработки и принятия управленческого решения. Принято выделять две группы таких моделей [1, с. 109; 2-6]:

а) дескриптивная модель описывает реальное положение объекта исследования, посредством формализованных процедур. Данная модель позволяет создать упрощенное формализованное описание реально существующего социально-экономического процесса. Использование таких моделей позволяет принять наиболее рациональное решение из имеющегося диапазона альтернативных вариантов;

б) нормативная модель принятия решения представляет собой идеализированный алгоритм по принятию решения. То есть это набор правил и процедур, последовательное выполнение которых позволит принять наиболее эффективное управленческое решение. Использование моделей данного типа позволяет отследить степень реального положения дел в организации по сравнению с нормативными значениями ключевых показателей

эффективности. Последовательное сравнение реальных показателей деятельности с их нормативными значениями называется мониторинг деятельности, его наличие значительно увеличивает эффективность функционирования организации.

Объектом исследования в работе выбрано производственное предприятие ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов» (ККХП). Данное предприятие осуществляет производство пшеничной муки (всех сортов), манной крупы и комбикорма (для кормления сельскохозяйственных животных). В собственности предприятия находится элеватор (емкостью до 54 тыс. тонн зерна) и мельница (объем переработки свыше 510 тонн зерна в сутки). Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество, это означает, что все акции предприятия заранее распределены среди определенного круга лиц, как правило, этим кругом лиц являются учредители акционерного общества.

Для осуществления организационно-экономической и финансовой характеристики деятельности рассматриваемого предприятия необходимо произвести анализ основных производственных показателей деятельности за последние несколько лет (табл. 1).

Таблица 1

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+; -)	Темп роста, в %
Выручка, тыс. руб.	3 208 424	3 410 793	3 235 099	26 675	100,83
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2 843 640	3 233 208	3 103 255	259 615	109,13
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	364 784	177 585	131 844	-232 940	36,14
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	318 316	145 701	89 444	-228 872	28,10
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	149 306	158 383	168 514	19 208	112,86
Среднесписочная численность работников, чел.	518	521	525	7	101,35

*Источник: рассчитано на основании данных отчетности ЗАО «ККХП»

Исходя из анализа данных табл. 1 можно сделать несколько выводов:

а) за рассматриваемый трехлетний период времени с 2015 г. по 2017 г. выручка от реализации готовой продукции ЗАО «ККХП» увеличилась на 26 млн. руб., однако динамика ее изменения не носила последовательного характера, поскольку в 2016 году по отношению к 2015 году выручка изучаемого предприятия увеличилась на 202 млн. руб., а затем в течении следующего (2017 года) календарного года, показатель выручки снизился на 175 млн. руб. В процентном выражении темп прироста выручки в 2017 году по отношению к 2015 году составил 0,83%;

б) себестоимость продаж готово продукции рассматриваемого предприятия за трехлетний период времени с 2015 года по 2017 год увеличилась на 259 млн. руб., что в процентном выражении составляет 9,1%. Динамика изменения себестоимости продаж не носила поступательный характер за весь изучаемый период времени, поскольку с 2015 года по 2016 год этот показатель увеличился на 389 млн. руб., а затем с 2016 года по 2017 год себестоимость продаж снизилась на 129 млн. руб. Изменение данного показателя в наибольшей степени зависит от объемов реализации продукции и от стоимости аренды торговых площадей в точках реализации (супермаркеты, гипермаркеты);

в) прибыль от продаж рассматриваемого предприятия за трехлетний период времени с 2015 года по 2017 год снизилась на 232 млн. руб., что в процентном выражении составляет 36%. Примечательным является тот факт, что прибыль от продаж последовательно уменьшалась в течении всего рассматриваемого периода времени. В период с 2015 года по 2016 год снижение прибыли от продаж составило 187 млн. руб., а с 2016 года по 2017

год прибыль от продаж снизилась еще на 45 млн. руб.;

г) последовательное снижение за весь рассматриваемый период времени демонстрировал показатель «чистая прибыль», который за трехлетний период с 2015 года по 2017 год снизился на 228 млн. руб., что в процентном выражении составляет 28%;

д) за исследуемый период времени с 2015 года по 2017 год руководство акционерного общества активно инвестировали средства в основное производство. Стоимость основных средств предприятия последовательно увеличивалась на протяжении всего рассматриваемого периода времени. Так с 2015 года по 2016 год стоимость основных средств возросла на 9 млн. руб., а за следующий календарный год с 2016 года по 2017 год стоимость основных средств увеличилась на 10 млн. руб.;

е) текучести кадров на предприятии не наблюдается, поскольку за исследуемый период времени с 2015 года по 2017 год численность персонала увеличилась всего на 7 человек.

Наиболее тревожными тенденциями для рассматриваемого производственного предприятия являются:

а) значительное увеличение дебиторской задолженности. За рассматриваемый период времени с 2015 года по 2017 год дебиторская задолженность совокупно возросла на 392 млн. руб. (или в четыре раза). Наибольший рост дебиторской задолженности пришелся на период с 2015 года по 2016 год, увеличение составило 328 млн. руб. (или в 3,3 раза). По данным 2017 года величина дебиторской задолженности предприятия превышает величину среднегодовых основных средств на 317 млн. руб. Это означает, что величина долга контр-

агентов перед предприятием на 317 млн. руб. выше, чем основное имущество самого предприятия. Эту величину дебиторской задолженности, как и темп ее роста можно назвать критическим для предприятия, что требует принятия немедленных мер по существенному сокращению величины дебиторской задолженности;

б) значительное увеличение совокупных краткосрочных обязательств производственного предприятия. За рассматриваемый период времени с 2015 года по 2017 год совокупные краткосрочные обязательства производственного предприятия ЗАО «ККХП» увеличились на 461 млн. руб., что в процентном выражении составляет 67,6%. Величина совокупного краткосрочного долга увеличилась последовательно в течение всего периода времени, так с 2015 года по 2016 год увеличение составило 350 млн. руб., а в течение следующего календарного года с 2016 года по 2017 год увеличение составило 111 млн. руб. По данным 2017 года совокупная величина краткосрочных обязательств организации составляет 1 145 458 тыс. руб., что в процентном отношении составляет 73%. Это означает, что краткосрочные обязательства организации составляют 73% всей балансовой стоимости организации. Данную величину краткосрочных обязательств производственного предприятия можно идентифицировать как критическую.

Величина совокупного долгосрочного долга производственного предприятия за исследуемый период времени с 2015 года по 2017 год существенно не изменилась, снижение этого показателя составило 390 тыс. руб. Динамика изменения долгосрочных обязательств изучаемой организации носит циклический характер, так долгосрочные обязательства с 2015 года по 2016 год увеличились на 1 млн. 519 тыс. руб., а в течение следующего календарного года с 2016 года по 2017 год долгосрочные обязательства снизились на 1 млн. 909 тыс. руб. Совокупная величина долгосрочных обязательств организации не носит критического характера.

Проанализировав основные финансово-экономические показатели деятельности ЗАО «ККХБ» за период с 2015 года по 2017 год можно сделать вывод о снижении финансовой независимости и экономической устойчивости производственной организации за счет высокой закредитованности и высокой величины дебиторской задолженности.

Для полноты характеристики изучаемого производственного предприятия следует рассчитать ряд экономических показателей, которые комплексно характеризуют эффективность организации производственной деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Оценка экономической эффективности деятельности ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»*

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+,-) 2017 г. к	
				2015 г.	2016 г.
Производительность труда (выработка на 1 работника), тыс. руб.	6 193,869	6 546,628	6 162,093	-31,775	-384,534
Фондоотдача, руб.	21,49	21,54	19,20	-2,29	-2,337
Рентабельность, %:					
-активов	31,66	12,90	7,26	-24,40	-5,64
-продаж	11,37	5,21	4,08	-7,29	-1,13
- продукции	12,83	5,49	4,25	-8,58	-1,24
- оборотных активов	28,47	10,62	6,50	-21,97	-4,12
- собственного капитала	58,07	26,49	19,53	-38,54	-6,96
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	2,937	2,740	2,354	-0,582	-0,39
Продолжительность оборота оборотных активов, дней	122,6	131,4	152,9	30,3	21,5

*Источник: рассчитано на основании данных отчетности ЗАО «ККХП»

Стоимостное выражение уровня производительности труда на рассматриваемом предприятии за изучаемый период времени с 2015 года по 2017 год снизилось на 31 тыс. руб. из расчета на одного среднестатистического сотрудника предприятия. Снижение производительности труда объясняется, прежде всего, уменьшением объема реализуемой продукции.

Фондоотдача за тот же период времени с 2015 года по 2017 год снизилась на 2,29 руб., что в целом свидетельствует о снижении эффективности использования производственного оборудования, поскольку основные производственные фонды с течением времени возвращают все меньшее и меньшее количество средств.

Снижение всех возможных показателей рентабельности за весь анализируемый период с 2015 года по 2017 год свидетельствует об ухудшении финансово-экономического положения организации, главной причиной которого является высокая кредитная нагрузка.

В число первоочередных мероприятий по финансовому оздоровлению организации должны войти мероприятия по возврату дебиторской задолженности и погашение за счет нее величины совокупного краткосрочного долга организации.

Процесс принятия решения на ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов» требует от руководства логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными рисками и необходимостью претворения их в жизнь.

В организации ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов» все решения, как правило, взаимосвязаны. Часто важное решение базируется на предшествующих нескольких решениях, и в свою очередь, создает альтернативы для принятия последующих решений. Эта способность видеть взаимосвязь решений является одним из главных критериев выбора и назначения руководителей высшего звена. Менеджеры, обладающие такой способностью, часто являются кандидатами на повышение по службе.

Формирование группы участников «мозгового штурма». Для участия в выработке идей методом мозгового штурма формируется группа из 10 человек. Избирается председатель для ведения «мозгового штурма» и секретарь для систематизации и анализа результатов «мозгового штурма» и построения дерева целей.

Председатель и секретарь занимаются составлением проблемной записки. Председатель назначает, компетентно, с учетом интересов участвующих вице-президентов по направлениям: маркетинг; финансы; производство; НИОКР; кадры.

Генеральный директор – разрабатывает основные направления деятельности компании, то есть разрабатывает цели, которые являются руководством для вице-президентов, создает благоприятный психологический климат и творческую атмосферу в коллективе.

Заместитель генерального директора по маркетингу – разработка и построение «дерева целей» в области маркетинга, в достижении главной цели компании и решение задач, поставленных президентом компании.

Несмотря на большую работу по улучшению качества, расширению ассортимента, улучшению дизайна продукции в 2017 году не удалось превысить уровень продаж 2016 года.

Одной из причин этого явилась недостаточная работа по удержанию рынков г. Курска (где снижение продаж составило 26,8% к уровню 2016 года) и другими районами Курской области, что в первую очередь связано с мировым финансовым кризисом и общим снижением производства. Основной проблемой также является тенденция к снижению объемов продаж. Это связано с тем, что у предприятия не хватает оборотных средств. Также важную роль играет отсутствие помощи со стороны городской администрации и несовершенство системы налогообложения и таможенной базы (отсутствие НДС на ввозимый товар с Украины и из Белоруссии).

Пути решения проблем: улучшить маркетинговую деятельность ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»; совершенствовать пути получения финансовых средств; оптимизировать производственный процесс; совершенствовать инновационную деятельность; улучшить работу с персоналом.

В результате проведения деструктурирования систематизированных идей и оценки критических замечаний были отброшены идеи подвергнутые критике. На основании данной таблицы было построено окончательное «дерево целей» и внесены контридеи, возникшие в результате проведения деструктурирования систематизированных идей. Новый каталог целей включает тоже количество, однако некоторые цели были заменены.

Таблица 3

Первый уровень критериев принятия решения*

Критерий	Вес критерия	Элементы уровня			
		2	3	4	5
Затраты времени	0,2	0,3	0,4	0,2	0,1
Затраты финансовых ресурсов	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2
Затраты человеческих ресурсов	0,3	0,2	0,1	0,3	0,4

*Источник: рассчитано автором

Таким образом, получаем, следующие коэффициенты относительной важности: 0,37; 0,21; 0,19; 0,24. Далее подбираем критерии к элементу, полу-

чившему наибольший коэффициент относительной важности.

Таблица 4

Второй уровень критериев принятия решения*

Критерий	Вес критерия	Элементы уровня			
		6	7	8	9
Затраты финансовых ресурсов	0,3	0,3	0,2	0,4	0,1
Воздействие на потребителя	0,2	0,2	0,2	0,5	0,1
Повышение популярности продукции	0,5	0,2	0,1	0,5	0,2

*Источник: рассчитано автором

Подберем для уровней «дерева целей» по три критерия и составим для каждого уровня матрицу соответствия. Для первого уровня выберем в качестве критериев затраты времени, затраты финан-

совых ресурсов, затраты человеческих ресурсов. Для второго уровня – затраты финансовых ресурсов, воздействие на потребителя, повышение популярности продукции.

Таблица 5

Третий уровень критериев принятия решения*

Критерий	Вес критерия	Элементы уровня	
		23	24
Затраты финансовых ресурсов	0,5	0,6	0,4
Воздействие на потребителя	0,2	0,5	0,5
Повышение популярности продукции	0,3	0,7	0,3

*Источник: рассчитано автором

Получаем, следующие коэффициенты относительной важности: 0,23; 0,51; 0,47; 0,15. Также подбираем критерии к элементу, получившему наибольший коэффициент относительной важности.

Получаем, следующие коэффициенты относительной важности: 0,61; 0,45. Система оценки ПАТТЕРН позволила проанализировать и распределить по степени важности варианты принятия решения. Таким образом, руководитель может определить наиболее эффективное направление дей-

ствий, которое позволило бы достичь главную цель.

В результате приведённых выше расчётов был сделан следующий вывод: приоритетным направлением улучшения положения предприятия является совершенствование деятельности отдела маркетинга.

В рамках этого направления первостепенное значение должно уделяться совершенствованию рекламной деятельности, что можно достичь за счёт оптимизации структуры рекламной деятельности.

Литература

1. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте: учебное пособие. 2-ое изд., испр. и доп. М., 2017. 256 с.
2. Пастушенко Ю.И. Сущность оперативного лин-менеджмента бизнес-процессов организации // Поколение будущего: взгляд молодых ученых: сб. статей международной молодежной научной конференции. Курск: Изд-во Юго-Западного государственного университета. 2018. С. 159 – 162.
3. Нагорных А.В., Кривошлыков В.С. Анализ зависимости и результативности системы менеджмента качества от высшего руководства // Молодежь и системная модернизация страны: сб. научных статей 3-й международной научной конференции студентов и молодых ученых. Курск: Изд-во «Университетская книга». 2018. С. 213 – 217.
4. Жахов Н.В., Кривошлыков В.С. Критериальный анализ плановых мероприятий развития аграрного производства на региональном уровне // Десятые Ходыревские чтения: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. Курск: Изд-во Курского государственного университета. 2017. С. 29 – 34.
5. Zhahov N.V., Krivoslykov V.S., Shatokhin M.V. Ways of modern agriculture in: specifics and state support // 30th International business information management association conference – Vision 2020: sustainable economic development, innovation management, and global growth, IBIMA 2017. P. 3646 – 3652.
6. Жахов Н.В., Кривошлыков В.С. Предопределяющие аспекты перестройки государственного регулирования агропромышленного производства // Комплексное развитие сельских территорий и инновационные технологии в агропромышленном комплексе: материалы II международной очно-заочной научно-методической и практической конференции. 2016, Издательство: Издательский центр НГАУ «Золотой колос». 2016. С. 293 – 296.

References

1. Troyanovskij V.M. Matematicheskoe modelirovanie v menedzhmente: uchebnoe posobie. 2-oe izd., ispr. i dop. M., 2017. 256 s.
2. Pastushenko YU.I. Sushchnost' operativnogo lin-menedzhmenta biznes-processov organizacii // Pokolenie budushchego: vzglyad molodyh uchenyh: sb. statej mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchnoj konferencii. Kursk: Izd-vo YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. 2018. S. 159 – 162.
3. Nagornyh A.V., Krivoslykov V.S. Analiz zavisimosti i rezul'tativnosti sistemy menedzhmenta kachestva ot vysshego rukovodstva // Molodezh' i sistemnaya modernizaciya strany: sb. nauchnyh statej 3-j mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii studentov i molodyh uchenyh. Kursk: Izd-vo «Universitetskaya kniga». 2018. S. 213 – 217.
4. Zhahov N.V., Krivoslykov V.S. Kriterial'nyj analiz planovyh meropriyatij razvitiya agrarnogo proizvodstva na regional'nom urovne // Desyatye Hodyrevskie chteniya: sb. materialov Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Kursk: Izd-vo Kurskogo gosudarstvennogo universiteta. 2017. S. 29 – 34.
5. Zhahov N.V., Krivoslykov V.S., Shatokhin M.V. Ways of modern agriculture in: specifics and state support // 30th International business information management association conference – Vision 2020: sustainable economic development, innovation management, and global growth, IBIMA 2017. P. 3646 – 3652.
6. Zhahov N.V., Krivoslykov V.S. Predopredelyayushchie aspekty perestrojki gosudarstvennogo regulirovaniya agropromyshlennogo proizvodstva // Kompleksnoe razvitie sel'skih territorij i innovacionnye tekhnologii v agropromyshlennom komplekse: materialy II mezhdunarodnoj ochno-zaochnoj nauchno-metodicheskoj i prakticheskoj konferencii. 2016, Izdatel'stvo: Izdatel'skij centr NGAU «Zolotoj kolos». 2016. S. 293 – 296.

DEVELOPMENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*Bulgakova E.A.,
Kursk State University*

Abstract: the paper considers certain models of decision-making in a complex situation, as well as definitions related to decision-making in different difficult circumstances. Such as, for example, «risk», «certainty», «uncertainty». In order to ensure the stability of the company's functioning in the changing, uncertain circumstances of management, it is necessary to implement and apply the key principles of strategic management, the implementation of which is obliged to be carried out, first of all, through the adoption of effective socially responsible management decisions based on a systematic approach, analysis of external and internal factors that directly or indirectly have a great influence on the work of the enterprise. In addition, certain methods and models of decision-making are considered. The object of the research is the system of making socially responsible management decisions in difficult conditions. The subject of research is a set of methods, forms and methods of development of socially responsible decisions in difficult situations. The aim of the work is to analyze the features of the development of socially responsible solutions in difficult situations. The main objectives of the study were as follows: to consider the concept and essence of the model of the process of developing socially responsible decisions in difficult conditions; to characterize the features of the analysis of the use of the model in management decision-making; to study the methods of optimization of management decisions; to analyze the development of socially responsible decisions in difficult situations on the example of JSC «Kurskij Hlebokombinat»; to calculate the effectiveness of the proposed measures. Main research methods: economic-statistical, graphic, systematic approach, monographic, comparative research, interviews.

Keywords: management, risk, uncertainty, socially responsible decision, management decision, management efficiency, economic and statistical analysis, decision criteria, profitability