Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и право»

ПРОВЕРИЛ

доцент Д.В. Кондратьев

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

дата оценка

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «Организационное поведение»

на тему: «Исследование процессов разработки и принятия стратегических управленческих решений в организации на примере «СПК Дружба»

Выполнил:

Студент 19гр.

Максимова Л.М.

Зарегистрировано на кафедре:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_

дата №

Ижевск 2019

Содержание

[Введение](#_Toc17197923)

[Глава1. Основы теории разработки и принятия стратегических решений 5](#_Toc17197924)

[1.1 Сущность стратегических решений и их основные характеристики. 5](#_Toc17197925)

[1.2.Процесс подготовки, принятия и реализации стратегических решений 8](#_Toc17197926)

[1.3.Методы принятия стратегических решений 10](#_Toc17197927)

[Глава 2.Характеристика предприятия 14](#_Toc17197928)

[2.1.Правовой статус и общие сведения о хозяйственной деятельности СПК «Дружба» 14](#_Toc17197929)

[2.2.Анализ результатов хозяйственной деятельности 17](#_Toc17197930)

[Глава 3. Стратегический анализ деятельности СПК «Дружба» 18](#_Toc17197933)

[3.1. Характеристика принятия управленческих решений в СПК «Дружба» 18](#_Toc17197934)

[3.2.Анализ внутренней и внешней среды в СПК «Дружба» 20](#_Toc17197935)

[3.3.Пример решения проблемы путем управленческого решения 23](#_Toc17197957)

[Глава 4. Совершенствование технологического процесса принятия и реализации стратегических решений в организации 28](#_Toc17197958)

[4.1. Недостатки в разработке стратегических решений 28](#_Toc17197959)

[4.2. Комплекс мероприятий по совершенствованию стратегического решения. 29](#_Toc17197960)

[4.3. Обоснование решений принимаемых в СПК «Дружба» 30](#_Toc17197964)

[Заключение 33](#_Toc17197965)

[Список литературы 35](#_Toc17197966)

**Введение**

Непрерывный процесс усложнения всех сторон жизни общества, и особенно его материальной сферы, требует постоянного совершенствования форм и методов управления деятельностью предприятия. Исследования проблем управления социально-экономическими процессами являются одной из наиболее активно развивающихся областей науки; в настоящее время социально-экономический прогресс общества видится, прежде всего, в развитии научных методов управления, которые базируются на теории принятия решений в иерархических организационных системах.

В настоящее время основной проблемой менеджмента является систематический характер изменения условий хозяйственной деятельности. Такие изменения следуют друг за другом непрерывно и могут накладываться друг на друга. В силу их тесной взаимосвязи, каждое из них по цепной реакции может повлечь за собой серию новых изменений, разворачивающихся во внешней среде компаний с нарастающей скоростью. Столь динамичная внешняя среда организаций, функционирующих в новой экономике, требует разработки адекватных стратегии управления, способствующих повышению конкурентоспособности и устойчивости предприятия в условиях высокой нестабильности внешней среды.

Все вышесказанное обуславливает актуальность данной курсовой работы.

В соответствии с актуальностью сформулирована цель работы: разработка и принятие стратегических решений.

Объектом исследования является организация СПК «Дружба».

Предметом изучения является процедура разработки и принятия стратегических управленческих решений в СПК «Дружба».

Целью курсовой работы  исследование и совершенствование процедур разработки и принятия стратегических управленческих решений в СПК «Дружба».

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- исследование генезиса понятия "управленческое решение";

- изучение основных сущностных характеристик стратегических решений;

- рассмотреть процессы разработки, принятия, реализации стратегических решений;

- обоснование стратегических управленческих решений в СПК «Дружба»;

- изучение стратегического анализа деятельности организации;

- разработка совершенствования процедур разработки стратегических решений.

# 

# Глава1. Основы теории разработки и принятия стратегических решений

## Сущность стратегических решений и их основные характеристики.

Под стратегическими решениями понимаются решения высшего уровня управления, определяющие главные направления деятельности. Таким образом, при изучении теории разработки и принятия стратегических решений следует подробно рассмотреть понятие "управленческое решение".

Научное понятие "управленческое решение" было сформировано в начале ХХ века, вместе с появлением и формированием менеджмента как науки.[9]

Принятие решений в предприятии характеризуется как процесс определения и решения проблем. Существуют две ключевых стадии в процессе принятия решений в организации: определение проблемы (отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определения уровней эффективности и выявления причин недостатков); решение проблемы (рассматриваются альтернативные варианты действий, выбирается и внедряется один вариант).[7]

Существуют так называемые запрограммированные и незапрограммированные стратегические решения. Запрограммированные решения имеют следующие основные характеристики:

- они повторяются и четко определены;

- на предприятии уже существуют процедуры работы с данной проблемой;

- имеется полная информация по текущим показателям;

- проблема имеет четкую структуру в вопросе критериев эффективности;

- альтернативы легко определяются, имеется большая вероятность успеха.

На предприятии имеется очень много действий, которые определяются запрограммированными решениями. В качестве примеров можно привести оплату по больничному листу, наложение взыскания за прогул, составление годового отчета отдела или определение бюджета.

Незапрограммированные решения имеют следующие сущностные характеристики:

- новые, слабо определены, отсутствует система их решения;

- недостаточно информации о проблеме;

- нет четких критериев эффективности решения;

- не определены альтернативы решений;

- существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий;

- как правило, разрабатывается немного вариантов действий, поэтому традиционно принимается одно решение проблемы.

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии, например, реорганизация подразделений организации или системы премирования.

Важные организационные стратегические решения, то есть те, которые являются незапрограммированными и затрагивают всю организацию или значительную ее часть, имеют определенное количество конкретных характеристик, в частности, следующих:

- как правило, не принимаются единолично одним управляющим;

- включают много подразделений, множество точек зрения и ожиданий, которые лежат за пределами отдельного принимающего решения лица;

- включают большой объем информации, который не вписывается в области компетентности и профессиональной подготовки отдельных менеджеров;

- подразумевают значительную активность и создание коалиций.

Существует несколько основных характеристик стратегических решений, которые:

- отражают точку зрения руководства - на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;

- призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с постоянно изменяющейся внешней средой;

- принимая во внимание собственные ресурсы организации; стратегические решения содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;

- включают представление о значительном изменении в системе работы организации;

- чрезвычайно сложны, включают различные степени неопределенности; они подразумевают, что предприятие должно делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации;

- требуют всестороннего подхода к управлению предприятием; удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность предприятия;

- подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

- причастны к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации: стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

- серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность предприятия.[6]

## 1.2.Процесс подготовки, принятия и реализации стратегических решений

Стратегическое управление как процесс представляет собой совокупность нескольких процедур, постоянно осуществляющихся в организации. [4]. Одна из функций стратегического управления связана с принятием стратегических решений, которые имеют в основе определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности. Процесс принятия стратегического решения в теории представляет собой совокупность нескольких этапов, связанных между собой, однако в реальной хозяйственной практике границы между этапами стираются.

Существуют следующие этапы процесса принятия стратегического решения.

Выявление и анализ проблемной ситуации - на данном этапе проводится анализ исходной информации о состоянии объекта исследования и внешней среды. Также здесь определяются место и роль анализируемых объектов исследования в системе смежных объектов и объектов более высокого порядка. В ходе данного этапа выполняются выявление, структуризация и ранжирование проблем.

Формирование целей, которые в ходе этого этапа должны формулироваться для базовых, кардинальных проблем. К целям предъявляются требования конкретной формулировки и количественной характеристики, именно на этой основе можно будет судить о степени их достижимости.

Выявление полного перечня альтернативных решений: список альтернативных вариантов в ходе принятия решения должен быть составлен как можно в большем объеме. В реальной практике обычно рассматриваются несколько вариантов решения, что обусловлено стремлением к снижению трудоемкости анализа. Чем больше число рассматриваемых вариантов, тем большей становится вероятность нахождения оптимального решения.

Выбор допустимых альтернативных решений - на данном этапе все выявленные альтернативные решения анализируются с позиций выдвинутых ограничений, в результате остаются решения, удовлетворяющие ограничениям.

Предварительный выбор лучшего альтернативного решения, в ходе данного этапа осуществляется детальный анализ допустимых альтернативных решений с позиции достижимости поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив.

Оценка альтернативных решений - на основе информации, полученной на предыдущем этапе, делается выбор наилучшего способа достижения целей. В результате выносятся суждения со стороны лица, принимающего решение, о предпочтительности выявленных вариантов достижения поставленных целей.

Экспериментальная проверка альтернативных решений; если лицо, принимающее решение, сталкивается с проблемами выбора наилучшей альтернативы, экспериментально проверяются наиболее предпочтительные варианты. Результаты такой проверки повышают вероятность выбора правильного решения.

Выбор единственного решения: на основе всей собранной информации принимается окончательное решение об оптимальном варианте; в ходе данного этапа учитываются результаты анализа, оценки и экспериментальной проверки;

Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения - наилучший вариант, принятый к реализации, делится на составные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку.

Обеспечение работ по выполнению решения - в ходе данного этапа задания доводятся до исполнителей, исполнители обеспечиваются всем необходимым, осуществляется выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъясняются цели решения, определяются методы стимулирования эффективного выполнения решения.

Выполнение решения - проводится оперативный контроль за реализацией решения, устраняются возникающие отклонения от намеченного пути реализации решения.

## 1.3.Методы принятия стратегических решений

Принятие стратегических решений представляет собой сложный процесс, эффективность которого во многом зависит от используемых методов. [3]

Существуют следующие методы принятия стратегических решений:

- диагностика проблем;

- выявление альтернатив;

- выбор альтернатив;

- реализация решения.

В общем смысле метод - это способ достижения поставленной цели, определенное решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания окружающей действительности. Методы диагностики проблем занимают важное место в принятии стратегических решений, так как этап диагностики позволяет определить цели, которые необходимо достичь путем принятия соответствующего стратегического решения. С помощью данных методов осуществляются сбор, хранение, обработка и анализ информации, а также фиксация необходимых событий.

Данная группа методов включает в себя [5]:

1.Методы сравнений и факторный анализ, которые основаны на сопоставлении фактических и нормативных показателей - они позволяют выявить отклонения и установить их причины (методы элиминирования).

2.Методы моделирования. Использование данных методов строится на моделях различных классов. Зачастую применяются экономико-математические модели, модели, основанные на теории массового обслуживания, теории запасов и экономического анализа. Экономико-математическое моделирование строится на использовании одно - и многофакторных моделей. Теория массового обслуживания (теория очередей) используется для принятия решений по проблемам ожидания, с ее помощью устанавливается определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях. Теория запасов позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и расходами, связанными с возможными потерями в случае нарушения ритмичности производственного процесса, на основе данной теории определяется экономически выгодный размер запаса. Положения данной теории также используются в финансовом менеджменте при принятии решений, связанных с риском. В основе экономического анализа лежат такие понятия, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, объем продаж, точка безубыточности, запас финансовой прочности, сила воздействия операционного (производственного) рычага и другие.

3.Методы прогнозирования, которые позволяют предвидеть изменения и последствия воздействия внешней и внутренней среды на анализируемый объект. Все методы прогнозирования классифицируются по многим признакам; наиболее широко распространено деление методов прогнозирования на качественные и количественные. К качественным методам прогнозирования принято относить предвидение спроса и изменения мнения потребителей, использование мнения опытных менеджеров, рыночные тесты. При помощи данных методов определяют, как изменятся объем и структура продаж при изменении цены товара, местонахождения клиентов и их уровня доходов, других факторов. Количественные методы прогнозирования представлены анализом временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионным анализом (КРА). Первый метод дает возможность сделать выводы о существующем изменении показателей во времени. При осуществлении прогнозных расчетов используется метод наименьших квадратов (МНК).

На основе принятых стратегических решений разрабатывается программа их реализации, которые, в свою очередь, также основаны на методах. Существуют несколько видов методов реализации стратегических решений.

1.Методы планирования, в данную группу входят такие методы, как сетевое моделирование и разделение обязанностей. Инструментами первого выступают сетевые матрицы, в которых сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени. Планирование распределения обязанностей, прав и ответственности реализации решения оформляется в форме матрицы распределения ответственности, представляющей собой таблицу, в шапке которой приведен перечень задач и действий по реализации управленческого решения, а сбоку указаны наименования должностных лиц и названия структурных подразделений, ответственных за выполнение соответствующих решений.

2.Методы организации - в данную группу входят методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации. Известно, что стратегические решения базируются на информации, носителями которой являются документы. Таким образом, формализация процесса реализации управленческих решений обуславливает необходимость четкого определения результата каждой выполняемой операции в виде соответствующих документов и их потребителей. В ИТРР описывается взаимодействие задач в процессе их принятия, достигается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности, определяются виды и формы документов, временные характеристики, на основе данного метода проводятся координация и регулирование выполнения решения.

3.Методы контроля над выполнением решений, которые делятся на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам исполнения. Назначение контроля состоит в создании необходимой системы гарантий реализации стратегических решений, системы обеспечения максимально возможного их качества; сущность контроля заключается в выявлении отклонений при реализации плана, требующих принятия дополнительных решений. Контроль может осуществляться путем организации мониторинга за процессом реализации управленческих решений. Необходимость осуществления контроля предполагает создание механизма, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования контролируемых организаций, места возникновения проблем, меру необходимости принятия дополнительных решений для достижения целей системы. При проведении контроля по результатам (выходам системы) главными достоинствами служат их оценка и сравнение с целевыми (плановыми) результатами, анализ факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Организация контроля по срокам проводится следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если эти работы находятся в критическом состоянии, то лицу, принимающему решения, необходимо принять дополнительное решение, вследствие которого может измениться окончательный срок его реализации.

К основным моделям принятия стратегических решений относятся следующие: матрица BKG, модель General Electric/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера-Шендела, модель ADL/LC.

Таким образом, в настоящей главе, на основе изучения теоретических основ принятия стратегических решений, в том числе определения, сущности и основных характеристик, был рассмотрен комплексный процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений.

**Глава 2.Характеристика предприятия**

**2.1.Правовой статус и общие сведения о хозяйственной деятельности СПК «Дружба»**

Объектом исследования является СПК (колхоз) «Дружба» Дебесского района. Кооператив создан и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом «О производственных кооперативах №41 – ФЗ от 08.05.96 г., Законом «О сельскохозяйственной кооперации №193 – ФЗ от 08.12.95 г.

Статус юридического лица Кооператив приобретен с момента государственной регистрации. Кооператив создан для удовлетворения общественных, а также материальных потребностей членов кооператива. Кроме этого кооператив осуществляет совместную деятельность по производству, переработке и сбыту селькохозяйственной продукции.

В соответствии с целью Кооператива основными видами деятельности является:

1.Производство, в том числе заготовка и хранение сельскохозяйственной продукции;

2.Переработка сельскохозяйственной продукции;

3.Реализация (сбыт) сельскохозяйственной продукции;

4.Торгово-закупочная деятельность: транзитная торговля; организация и осуществление оптовой, мелкооптовой и розничной торговли; организация выездной и стационарной торговли;

5.Оказание посреднических, организационных, маркетинговых, внедренческих, информационные и консультационные услуги;

6.Строительная деятельность, монтажные, ремонтные работы, проектные услуги, пуско-накладочные работы;

7.Купля-продажа, сдача в аренду, в субаренду, лизинг и другие сделки с движимым и недвижимым имуществом, работы и услуги в области земельных отношений;

8.Заготовка, покупка, переработка, хранение, транспортировка и реализация древесины, лесопродукции и пиломатериалов, а также осуществление других работ и оказание других услуг не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

Управление кооперативом осуществляют общее собрание членов Кооператива, Наблюдательный совет Кооператива, Правление Кооператива и председатель Кооператива. Общее собрание членов Кооператива является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать любые вопросы, касающиеся деятельности кооператива, в том числе отменять или подтверждать решения Правления, председателя и Наблюдательного совета Кооператива. Наблюдательный совет осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов. Правление и Председатель Кооператива являются исполнительными органами Кооператива.

С общими сведениями об организации и составом товарной продукции мы можем познакомиться в таблице 1 и таблице 2.

Таблица 1 – Общие сведения об организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2016 г.** | **2017 г.** | **2018 г.** |
| Валовая продукция в фактических ценах, тыс. руб. | 59156 | 75671 | 89047 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. | 72140 | 13818 | 10856 |
| Денежная выручка, тыс. руб. | 74330 | 66361 | 756771 |
| Число среднегодовых работников, человек | 986 | 745 | 781 |
| Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 766874 | 662553 | 1358311,5 |
| Стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 998479 | 4072368 | 4940935 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 36773 | 52338 | 58021 |
| Прибыль (убыток), тыс. руб. | 3989 | 1539 | 7192 |
| Уровень рентабельности, % | 0,49 | 0,008 | 0,16 |

Вывод: в данной таблице мы наблюдаем, увеличение прибыли организации с 2016 по 2018 года на 682441 тыс. руб. Так же высокий рост был обнаружен у такого показателя как среднегодовая стоимость основных производственных фондов, который увеличился с 2016 по 2018 годы на 591437,5 тыс.руб. Это свидетельствует о расширении организации. Кроме этого в 2016-2018 гг. наблюдается рост прибыли на 3203 тыс.руб. и снижение себестоимости товарной продукции с 72140 тыс.руб. до 10856 тыс.руб.

Таблица 2 – Состав и структура товарной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продукция** | **2016 г.** | | **2017 г.** | | **2018 г.** | | | **В среднем за три года** | |
| **Денежная выручка, тыс. руб.** | **Структура**  **%** | **Денежная выручка, тыс. руб.** | **Структура**  **%** | **Денежная выручка, тыс. руб.** | **Структура**  **%** | | **Денежная выручка, тыс. руб.** | **Структура**  **%** |
| Зерновые | 91 | 9,3 | 583 | 1,5 | 558 | 1.7 | | 410,6 | 4,2 |
| Картофель | 10550 | 0,08 | 34899 | 0,03 | 20061 | 0,05 | | 21836,6 | 0,16 |
| Прочая продукция по растеневодству | 58 | 14,6 | 56 | 15,7 | 25 | 37,8 | | 46,3 | 22,7 |
| Молоко | 37997 | 0,02 | 52388 | 0,01 | 58126 | 0,02 | | 49503,6 | 0,01 |
| КРС на мясо | 11021 | 0,07 | 12987 | 0,07 | 15847 | 0,06 | | 13285 | 0,06 |
| Свиньи на мясо | 24878 | 0,03 | 347 | 2,5 | - | - | | 12612,5 | 0,8 |
| Прочая продукция по живтноводству | 287 | 2,9 | - | - | - | | - | 287 | 2,9 |
| Итого | 84882 | 100 | 101260 | 100 | 94617 | | 100 | 48478 | 100 |

Вывод: в анализируемой таблице видно, что по основным видам продукции денежная выручка с каждым годом растет. Это показывает, что качество предоставляемой продукции достаточно высокого качества.

## 2.2.Анализ результатов хозяйственной деятельности

Сумма прибыли и уровень рентабельности являются основными показателями, характеризующими результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие и устойчивее его финансовое состояние.

Таблица 3 – Расчет средней цены реализации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продукция** | **2016 г./2017 г.** | | | | **2018 г.** | | | |
| **Реализовано продукции** | | **Средняя цена реализации 1 ц, руб.** | **Произ-водст-венная себесто имость**  **1 ц, руб.** | **Реализовано продукции** | | **Средняя цена реализации1 ц, руб.** | **Произ-водст-венная себестоимость 1 ц, руб.** |
| **Всего, ц** | **На сумму, тыс. руб.** | **Всего, ц** | **На сумму, тыс. руб.** |
| Зерновые | 8713/13676 | 91/ 583 | 360,8/ 625,8 | 102,41/ 433 | 23576 | 558 | 371,8 | 361,13 |
| Картофель | 1503/  5732 | 10550/34899 | 701,9/ 608,7 | 461,85/ 437 | 64649 | 20061 | 310,3 | 839,39 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Молоко | 4879/  5231 | 37997/52388 | 778,7/ 1001 | 569/  425,78 | 5317 | 49503,6 | 109,3 | 498,15 |
| КРС на мясо | 52/1702 | 11021/ 12987 | 734,7/ 1850 | 381/  234 | 1900 | 13285 | 834 | 326,97 |

Вывод: в 2016 и 2017 годах было выгодно производство всех видов продукции, так как производственная себестоимость ниже цены реализации, кроме этого видно, что с каждым годом выручка от реализации продукции растет. Однако стоит отметить, что производство картофеля и молока в 2018 году было не выгодно, так как цена производственной себестоимости картофеля выше на 529,09 руб., а молока на 388,85 руб.

Таблица 4 – Рентабельность производства отдельных видов продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид продукции** | **Выручка от реализации, тыс. руб.** | **Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.** | | **Результат, тыс. руб.** | | | **Уровень рентабельности, %** | **Окупаемость затрат, %** | |
| **Прибыль** | | **Убыток** |
| 2016 г. |  |  | |  | |  |  |  | |
| Картофель | 10550 | 6018 | | 1872 | |  | 31,1 |  | |
| Молоко | 37997 | 4794 | |  | | -315 |  | 93,42 | |
| Мясо КРС | 16214 | 17115 | |  | | -1601 |  | 91,01 | |
| Зерновые | 91 | 89 | | 2 | |  | 2,24 |  | |
|  |  |  | |  | |  |  |  | |
| 2017 г. |  |  | |  | |  |  |  | |
| Картофель | 34899 | 4371 | |  | | -651 |  | 85,10 | |
| Молоко | 52388 | 2662 | | 129 | |  | 4,84 |  | |
| Мясо КРС | 12987 | 22433 | |  | | -3006 |  | 86,6 | |
| Зерновые | 583 | 235 | | 348 | |  | 148,0 |  | |
|  |  |  | |  | |  |  |  | |
| 2018 г. |  |  | |  | |  |  |  | |
| Картофель | 20061 | 2120 | |  | | -35 |  | 98,3 | |
| Молоко | 49503,6 | | 7503 | | 737 |  | 9,82 | |  |
| Мясо КРС | 13285 | | 17891 | |  | -4218 |  | | 76,42 |
| Зерновые | 558 | | 312 | |  |  | 78,8 | |  |

Вывод: из данных таблицы можно сказать, что производство мяса последние три года было не выгодно для кооператива, однако затраты понесенные на производство мяса крс хорошо окупается и выручка в 2018 г. на 9455 тыс.руб. выше понесенных убытков.

# Глава 3. Стратегический анализ деятельности СПК «Дружба»

## 3.1. Характеристика принятия управленческих решений в СПК «Дружба»

Стратегические решения предприятия зависят напрямую от принципов деятельности предприятия.

Деятельность СПК «Дружба» основана на удовлетворении общественных, а так же материальных и иных потребностей членов кооператива. Кооператив создан для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции.

Основные стратегические задачи перед организацией поставлены следующие:

1.Производство качественной сельскохозяйственной продукции и ее реализация по Удмуртской Республике и за ее пределы.

2.Увеличение производственных мощностей

3.Обеспечение населения рабочими местами

4.Увеличение рентабельности.

Все стратегические решения обозначает руководитель СПК «Дружба». Им является председатель Иванов Алексей Иванович. Кроме этого он обеспечивает необходимыми ресурсами для их выполнения. Решения принятые председателем реализуют руководители подразделений.

Председатель стоит во главе кооператива, хотя в большей степени он занимается вопросами администрирования, также формирует общую политику предприятия, решает вопросы с внешними контрагентами предприятия, а именно – администрацией края и города, представителями правоохранительных структур и пожарной инспекции. Также он занимается разрешением задач, которые не смогли разрешить на нижестоящих уровнях.

Данные решения имеют следующие характеристики:

- отражают точку зрения руководства

- на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься; призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с постоянно изменяющейся внешней средой;

- включают представление о значительном изменении в системе работы организации; чрезвычайно сложны, включают различные степени неопределенности;

- требуют всестороннего подхода к управлению предприятием;

- подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

- стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

- серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность предприятия.

## 3.2.Анализ внутренней и внешней среды в СПК «Дружба»

Анализ внешней среды организации - это начальный этап формирования стратегии. Перед тем как приступить к формированию стратегического плана по развитию СПК «Дружба», необходимо оценить внешнюю среду организации по трем параметрам:

- Проанализировать изменения внешней среды, которые способны оказать влияние на действующую стратегию организации;

- Определить систему факторов, которые могут представлять угрозу для стратегии организации;

- Определить систему факторов, которые могут представлять возможности для более успешной реализации стратегии организации и достижения ее целей.

В таблице 5 представлен анализ внешней среды СПК «Дружба» (PEST-анализ).

# PEST-анализ – это анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии фирмы. Он состоит в выявлении и оценке факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические.

Цель PEST – анализа – отслеживание изменений макросреды по четырем направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных фирме, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

# Таблица 5 – анализ внешней среды СПК «Дружба» (PEST-анализ).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Проявление |
| Политические | 1.Нормативы, установленные государством; 2. Государственные программы по развитию сельского хозяйства. | Ужесточение стандартов и нормативов |
| Экономические | 1.Колебание рыночной конъюктуры;2.Инфляция | Нестабильность величины спроса и прибыли организации |
| Социальные | 1.Нежелание работать на селе;2.Демографические изменения. | Дефицит работников непенсионного возраста |
| Технологические | 1.Научно-технический прогресс; 2. Информация и коммуникации, влияние Интернета | Появление новых технологий, оборудования |

Вывод: анализ внешней среды организации показывает, что все меньше людей хотят работать на селе, но государство старается поддерживать сельскохозяйственных товаропроизводителей, привлекать квалифицированных специалистов в сельскохозяйственное производство и внедрять в производство новые инновационные технологии.

## Проводя анализ предприятия, помимо анализа внешней среды необходимо оценить сильные и слабые стороны в области его внутренней среды. Классификация сильных и слабых сторон организации приведены в таблице 6.

## Таблица 6 – сильные и слабые стороны СПК «Дружба»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Возможность получения экономии от объемов производства;  2. Возможность эффективного использования сельскохозяйственных угодий;  3. Улучшение племенной работы по сортам зерновых культур;  4. Улучшение племенной работы по поголовью скота;  5. Внедрение в производство новых технологий;  6. Наличие квалифицированного кадрового потенциала;  7. Федеральные и региональные программы;  8. Тенденции к возрождению экономики страны в развитии сельского хозяйства; | 1.Устаревший парк сельскохозяйственных машин и оборудования;  2. Отсутствие генерального плана развития сельского хозяйства в области;  3. Низкая заработная плата в отрасли;  4. Нестабильное финансовое положение;  8. Большая текучесть рабочих специальностей;  9.Зависимость от природо-климатических условий |

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, сформируем SWOT-анализ, отражающую возможности и угрозы предприятия при комплексном подходе к раннее описанным негативам и позитивам. В предлагаемой таблице 7 проведен SWOT-анализ, отражающий возможности и угрозы предприятия во взаимодействии с внешней и внутренней средой СПК «Дружба».

Таблица 7 - SWOT-анализ СПК «Дружба»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Получение экономии от объемов производства;  2. Эффективное использование сельскохозяйственных угодий;  3. Улучшение племенной работы по сортам зерновых культур;  4. Улучшение племенной работы по поголовью скота;  5. Внедрение в производство новых технологий. | 1. Финансовая нестабильность;  2. Природно-климатические условия;  3. Большая текучесть кадров;  4. Низкий уровень заработной платы в отрасли;  5. Низкий уровень развития сельского населения. |
| **Сильные стороны** | **Сильные стороны возможности** | **Сильные стороны угорозы** |
| 1.Федеральные и региональные программы;  2. Тенденции к возрождению экономики страны в развитии сельского хозяйства. | 1. Наращивание эффективного использования сельско-хозяйственных угодий;  2. Замена устаревшего оборудования;  3. Рост выручки от реализации сельско-хозяйственной продукции. | 1.Ценовая политика |
| **Слабые стороны** | **Слабые** **стороны возможности** | **Слабые** **стороны угорозы** |
| 1. Природно-климатические условия;  2. Низкий уровень заработной платы в отрасли. | 1.Использовать стратегию модернизации базы;  2.Увеличить количество потребителей с/х продукции;  3.Диффиренцированные цены. | 1.Изыскать возможность повышения заработной платы работникам колхоза;  2.Привлечение молодых специалистов. |

Вывод: на мой взгляд, никакие мероприятия по совершенствованию системы управления не будут совершенны и целостны, без создания экономических условий благоприятствующих развитию отрасли в целом. Острым вопросом выживаемости предприятия является построения эффективной системы управления персоналом, которая непосредственно влияет на поведение сотрудников. Кроме того, для достижения поставленных целей колхоза необходимо учитывать организационную культуру как один из основных факторов влияющих на деятельность предприятия в процессе достижения своих целей. Кроме того, в отрасли сельского хозяйства сложился очень низкий уровень заработной платы, поэтому совершенствование системы мотивации на предприятии, также является первоочередной задачей.

## 3.3.Пример решения проблемы путем управленческого решения

Исследование процесса принятия решений проведем на основе анализа схемы принятия управленческого решения, которая является общей для всех организаций и предприятий. Исходя из этапов исследуемого процесса, план исследования будет выглядеть следующим образом:

1. Анализ сбора информации;

2. Анализ принятия решения;

3. Анализ реализации решений;

4. Анализ контроля.

Рассмотрим примеры разрешения проблем путём принятия управленческого решения:

Предположим в СПК «Дружба» существует проблема в больших затратах на приобретение кормов и в связи с этим снижение прибыли (проанализируем эту проблему по четырём этапам процесса принятия решения):

1.Анализ ситуации. Поступил сигнал, вызвавший отклонение от заданных норм - себестоимость увеличилась на порядок, этот показатель можно было проанализировать по бухгалтерской отчётности;

2.Идентификация проблемы. Как было сказано в одном из вышеизложенных пунктах, существует два взгляда на сущность проблемы, наша проблема относится к первому взгляду, т.е. отклонение от заданного уровня;

3.Определение критериев выбора. Необходимо определить показатели, по которым будет проводиться сравнение и выбор наилучшего варианта. Сравнение проведём по предыдущим годам, но там тоже наблюдается такая, же картина и такое сравнение не целесообразно, т.к. на цены большое влияние оказывают множество факторов, например инфляция. Сравнение можно провести и показателями другого хозяйства;

4.Разработка альтернатив. Желательно выявить все альтернативные пути решения проблемы, но на практике это сделать практически невозможно из-за недостатка времени. Оптимальными можно рассматривать два варианта решения проблемы: поменять поставщика или производить корма собственные;

5.Выбор альтернатив. Когда мы разработали возможные варианты, необходимо оценить их, т. е. сравнить достоинства и недостатки. Подобрать оптимального поставщика, не получится, т. к. все цены в наше время устанавливаются монополистами, и большого отличия мы не заметим, поэтому наиболее приемлемым вариантом остаётся производство собственных кормов.

6.Согласование решения. Этот этап очень важен, т. к. возможность высказывания своего мнения по поводу принимаемого решения, внесение поправок и замечания, могут положительно отразится на выбранном решении. Согласовав эти решения со специалистами, было предложена некоторая поправка: производство только некоторой части кормов, т.к. неизвестно даст ли это мероприятие положительного результата. Специалисты предложили поэкспериментировать этот шаг;

7.Управление реализацией. Для успешной реализации был определён комплекс работ и ресурсов и распределение их по ресурсам.

8.Контроль и оценка результатов. После того как решение было введено в действие, процесс не может быть считаться полностью завершённым, т. к. необходимо знать результат.

В целях повышения прибыли в СПК «Дружба» было решено за счет продажи молока и мяса увеличить прибыль хозяйства понизив себестоимость кормов.

Реализация молока на масло завод высшего сорта составляет 24 руб./л.Себестоимость молока в хозяйстве составила 19 руб/л. Реализация крс на мясокомбинат высшей упитанности за кг составляет 250 руб/кг. Себестоимость молодняка крс составляет 200 руб.

Понизить себестоимость вырабатываемой продукции за счет приготовления качественных кормов. Есть 2 способа понизить затраты на корма:

1. Раньше в хозяйстве использовался клеверный силос. Было решено вместо силоса заготаваливать сенаж, т.к. полезных веществ в сенаже больше чем в силосе.

Затраты на заготовку сенажа такие же как и на заготовку силоса. И себестоимость составляет 1,26 руб./кг

1. В хозяйстве использовалась зерно своего помола, себестоимость которого составляет 6 руб./кг, так же закупают жмых (подсолнечниковый) по 15 руб./кг и шрот (рапсовый) по 18 руб./кг. для отдельных групп животных закупали комбикорм по 18 руб./кг.

Было решено приобрести собственный агрегат для приготовления комбикорма (4т/день), который стоит 297000 рублей и закупить премиксы за 2руб/кг при этом себестоимость своего комбикорма составляет 10 руб./кг с учетом всех затрат.

Для начала определим, когда окупится приобретенный агрегат:

Окупаемость = инвестиции/чистую прибыль.

Чистая прибыль за 2018 год составила 6679 руб.

Окупаемость = 297000/6679 = 44

Оборудование окупиться за 4 года и 8 месяцев.

Далее рассчитаем какую прибыль получает организация при закупке кормов и какую при производстве собственных кормов при реализации молока и мяса:

– Прибыль от мяса при покупке кормов:

Продают за 250 руб./кг

Себестоимость – 200р/кг

В месяц сдается около 30 голов крс, живой вес которого 500 кг, а мясом – 230кг.

230 \* 250 = 57500 руб.

Его себестоимость будет: 230 \* 200 = 46000 руб.

Прибыль = 57500 – 46000 = 11500 руб.

– Прибыль от мяса при производстве собственных кормов:

Продают за 250 руб./кг

Себестоимость – 150р./кг

230 \* 150 = 34500 (себестоимость одного быка)

Прибыль = 57500 – 34500 = 23000 руб.

– Прибыль от молока при покупке кормов:

Продают за 24 руб./л

Себестоимость – 19 руб./л

В день сдают 7900 л.

24 \* 7900 = 189600 руб./день

189600 \* 30 = 5688000 руб./мес.

7900 \* 19 = 150100 руб./день \* 30 = 4503000 руб.

Прибыль = 5688000 – 4503000 = 1185000 руб.

– Прибыль от молока при производстве собственных кормов:

Продают за 24 руб./л

В день сдают 7900 л.

Себестоимость – 14 руб./л

7900 \* 14 = 110600 руб./день \* 30 = 3318000 руб.

Прибыль = 5688000 – 3318000 = 2370000 руб.

Вывод: за счет производства собственных кормов был изменен рацион животных и было приобретено оборудование для его заготовки в связи с чем себестоимость кормов, а также реализуемой продукции уменьшилась, а прибыль увеличилась. Это означает, что производство собственных кормов для организации достаточно эффективно и выгодно.

Контролируют процесс реализации решения агроном и зоотехник. Агроном контролирует следующие процессы: скашивание кормовых культур в валки, подсушивание скошенных растений в валках до влажности 55%, подбор подсушенных растений с одновременным измельчением и погрузкой в транспорт, транспортировка измельченных растений к траншеям, загрузка измельчённых растений в траншеи с одновременной трамбовкой, герметичное укрытие сенажа в заполненных траншеях. От этого зависит какого качества будет сенаж. При нарушении технологии качество будет низким и придется закупать больше витаминных добавок.

Зоотехник же отвечает за составление сбалансированного рациона и своевременного кормления в необходимых объемах. Здесь зоотехник взаимодействует с механизатором по кормлению.

# Глава 4. Совершенствование технологического процесса принятия и реализации стратегических решений в организации

# 4.1. Недостатки в разработке стратегических решений

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, отбору и оценки вариантов. Процесс принятия происходит в условиях нестабильности внешней среды, что резко повышает степень риска принятия решений, накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования.

Наиболее характерные причины возникновения недостатков являются:

1. Для организации динамический характер внешней среды обесценивает стратегические планы за исключением тех случаев, когда они сформулированы с самых общих терминов

2. Ограниченность получаемой информации (т.е. нельзя получить информацию о том количестве и такова качества, которые потребуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения)

3. Лица, принимающие решения в состояние охватить только ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных, фактически они сознательно упрощают сложность проблем.

4. Систематические формализованные процедуры планирования могут исключить появление радикальных, крайних, но потенциально плодотворных идей

5. Там где корпоративный план составляется специалистами по планированию, руководители подразделений часто проявляют недовольство в отношении решений, в принятии которых они не участвовали.

**4.2. Комплекс мероприятий по совершенствованию стратегического решения.**

## Исходя из выше приведенного анализа предприятия, миссия предприятия представляется следующей: производство высококачественной сельскохозяйственной продукции с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли.

Можно сформулировать следующие долгосрочные цели в СПК «Дружба»:

- Сохранить и увеличить свою долю на рынке;

- Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического развития (аналитики по стратегическому управлению организацией);

## На основе целей можно сформулировать определить задачи:

## - Разработать план производства на будущий год;

- Провести мониторинг рабочей силы с точки зрения замещения вакантных должностей в образующихся отделах;

- Составить программу развития предприятия на ближайшие 5 лет;

- Составить программу модернизации оборудования;

- Бухгалтерия должна рассмотреть поступившие из подразделений финансовые сметы расходов и доходов по предложенным мероприятиям и вынести решения о возможности или невозможности реализации мероприятий в заданном объеме и динамике; если нет, то указать на "белые пятна", доходы по которым несоизмеримы с расходами на их реализацию даже в долгосрочной перспективе.

Перечисленные задачи должны быть доведены до руководителей соответствующих подразделений.

С каждым из руководителей проводится личное совещание с руководителем СПК «Дружба» для утверждения всех основных положений и решения спорных вопросов.

При реализации этих задач руководитель сможет детально рассмотреть, что ожидает его организацию в будущем, какие расходы она понесет и какую прибыль получит. Кроме этого бухгалтерия точно сможет обосновать в каких объемах и какой динамике мероприятия будут наиболее эффективными и прибыльными для организации при их реализации.

Вообще для любого предприятия разработка и реализации целей будут значимой частью процесса стратегического управления лишь в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации с учетом возможных сопротивлений изменениям.

## 4.3. Обоснование решений принимаемых в СПК «Дружба»

В СПК «Дружба», как и в других сельскохозяйственных организациях, руководитель должен принимать решения в связи с сложившейся ситуацией или проблемой в организации. Ниже рассмотрим некоторые из решений руководителя СПК «Дружба» и их обоснованность.

Одно из таких решений это оптимизация численности работников. Для этого руководителем были проведены следующие процессы:

1) Оценка имеющихся трудовых ресурсов;

2) Планирование будущих потребностей в кадрах;

3) Оценка будущих потребностей в кадрах;

4) Разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Оценка трудовых ресурсов в СПК «Дружба»:

Всех работников в организации можно условно разделить на четыре группы:

1) Работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) Работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

3) Работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) Работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников 3 и 4 группы организации необходимо освободиться расторгнув с ними контракт. Это связано с тем что работники этих групп в основном пенсионного возраста, которые неспособные качественно и эффективно выполнять работу.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осуществляется совместно с линейными руководителями СПК «Дружба».

Такая оценка в СПК «Дружба» включает:

1) Наблюдения за работником с целью выяснения, как он работает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) Собеседование с работником на эту же тему;

3) Заполнение работником вопросника на эту же тему (вопросы сформулированы таким образом, что ответы на них дают возможность судить о характере работы). Такой же вопросник заполняет и непосредственный руководитель работ.

Объединив все методы, мы имеем возможность создать классификатор каждого рабочего места или, как его еще называют, классификатор занятий.

Составляя классификатор, используется описания работ, данные в квалификационных справочниках.

Собрав соответствующую информацию, руководитель решает следующие задачи:

1) Отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

2) Исключить ненужное дублирование работ;

3) Максимально расширить рабочие функции, задачи, решаемые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел кадров составляет для себя описание всех работ рабочих, технических, административных и т. п.

Эта информация необходима для принятия решения о перемещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности кадров, повышении и понижении в должности.

Планирование персонала осуществляется одновременно с каждым видом планирования, так как каждый вид деятельности должен быть обеспечен человеческими ресурсами.

Планирование персонала позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

1) незаполненность рабочих мест;

2) несоответствие работника занимаемому месту;

3) неудовлетворенность работника условиям работы и др.

В соответствии с вышесказанным численность работников, в СПК «Дружба», была снижена. Это связано с совершенствованием организациитруда, механизацией и автоматизацией трудовых процессов, ростом технической вооруженности труда и фондовооруженности. Кроме этого при снижении численности работников оплата труда оставшихся увеличилась.

# Заключение

Под стратегическими решениями понимаются решения высшего уровня управления, определяющие главные направления деятельности. Таким образом, при изучении теории разработки и принятия стратегических решений следует подробно рассмотреть понятие "управленческое решение".

Принятие решений в предприятии характеризуется как процесс определения и решения проблем. Существуют две ключевых стадии в процессе принятия решений в организации: определение проблемы (отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определения уровней эффективности и выявления причин недостатков); решение проблемы (рассматриваются альтернативные варианты действий, выбирается и внедряется один вариант).

Разработка стратегического решения включает ряд этапов. Первым является разработка целей, которая связана с объективными закономерностями функционирования предприятия. Вторым этапом является выработка альтернативных решений, которая характеризуется тем, что при принятии стратегических решений следует искать как можно больше альтернативных вариантов. Третьим этапом является анализ факторов, рассматриваемых при принятии стратегических решений, под которыми в данном контексте понимаются время, денежные средства и производственные возможности. Четвертый этап - разработка рационального порядка принятия стратегических решений, которая подразумевает, что при принятии стратегического решения необходимо рассмотреть большое число факторов и исключить многие альтернативные варианты.

В первой главе на основе рассмотрения основных сущностных характеристик принятия стратегических решений, был рассмотрен комплексный процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений.

Далее была дана общая организационно-экономическая характеристика СПК "Дружба", деятельность которого является объектом анализа.

В четвертой главе были предложены миссия, цели предприятия, основные стратегические решения, а также определены основные параметры системы стратегического контроля.

Таким образом, в настоящей работе были изучены теоретические основы разработки и принятия стратегических решений, часть из которых была апробирована на практике на примере СПК "Дружба".

# Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. / И. Ансофф - М.: Экономика, 2004 - С.519.

2. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2016. - С.672.

3. Баранчеев В.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - С.86.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Гардарика, 2003. - С.296.

5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2016. - С.94.

6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - СПб: Питер, 2008. - С.560.

7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. - M.: Аспект Пресс, 2002. - С.415.

8. Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент. - М.: МИТХТ им. М.В. Ломоносова, 2003. - С.100.

9. Ляшко Ф.Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Ульяновск: изд-во УлГТУ, 2003. - С.123.

10. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2003. - С.493.

11. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. - М.: ЭКСМО, 2007. - С.138.

12. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - С.432.