



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

*Л. Васильева*  
подпись

Л.В. Васильева  
И.О. Фамилия

« 15 » 03 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Храповой Алины Павловны

1 Тема бакалаврской работы Разработка управленческого решения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

(утверждено приказом от 22.05.2018 № 1109-уч)

2 Срок сдачи студентом законченной работы 18.06.2018

3 Исходные данные к бакалаврской работе: Учебная и методическая литература, интернет-ресурсы, периодические издания

4 Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Современные требования к качеству управленческих решений

2 Анализ деятельности ООО «Евросеть-Ритейл»

3 Разработка управленческого решения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Приложение А Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Евросеть-Ритейл»;

Приложение Б Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»; Приложение В

Бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.; Приложение Г Отчет

о финансовых результатах ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.; Приложение Д

Анкета; Приложение Е Положение об обучении персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

6 Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов)

По экономической и теоретической части Рыбакова Л.В., доцент, к.т.н.

7 Дата выдачи задания 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы Рыбакова Л.В., доцент, к.т.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.03.2018

(подпись студента)

*Л. Васильева*

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 88 с., 21 таблица, 17 рисунков, 6 приложений, 65 источников.

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, САМОРАЗВИТИЕ, МОТИВАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Разработка управленческого решения – процесс, объединяющий основные функции в управлении и планировании, а так же организации, контроля и мотивации.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены современные требования к качеству управленческих решений.

Во второй главе бакалаврской работы проанализирована деятельность и система управления персоналом ООО «Евросеть-Ритейл».

В третьей главе бакалаврской работы разработано управленческое решение по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Целью бакалаврской работы является разработка управленческого решения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Объектом бакалаврской работы является ООО «Евросеть-Ритейл».

Предмет – развитие персонала организации.

Информационную базу исследования для написания бакалаврской работы составили нормативно-правовые документы, интернет-ресурсы, учебная литература отечественных и зарубежных авторов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Современные требования к качеству управленческих решений	8
1.1 Процесс разработки управленческого решения	8
1.2 Требования, предъявляемые к управленческому решению	18
1.3 Управление развитием персонала в современной организации	21
2 Анализ деятельности ООО «Евросеть-Ритейл»	28
2.1 Анализ внешней среды ООО «Евросеть-Ритейл»	28
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл»	41
2.3 Анализ системы управления персоналом на ООО «Евросеть-Ритейл»	53
3 Разработка управленческого решения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»	64
3.1 Формирование концепции развития персонала ООО «Евросеть-Ритейл»	64
3.2 Предложения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»	69
3.3 Оценка эффективности управленческих решений по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»	78
Заключение	81
Библиографический список	84
Приложение А Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Евросеть-Ритейл»	89
Приложение Б Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»	90
Приложение В Бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.	91
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.	93
Приложение Д Анкета	94
Приложение Е Положение об обучении персонала ООО «Евросеть-Ритейл»	97

## ВВЕДЕНИЕ

В деятельности современной организации важным конкурентным преимуществом является наличие высококвалифицированного персонала.

Успешное функционирование организации в подверженной трансформации экономической среде может обеспечить только тот руководитель, который пристально следит за переменами, использует актуальную и полную информацию, владеет методологией выработки оптимальных управленческих решений и умеет доводить их до реализации. Это определяет важность овладения будущим руководителем теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Деятельность любой организации может быть представлена как непрерывный цикл по разработке, принятию и реализации решений. Разработка, принятие и реализация управленческих решений основаны на теоретических и методических положениях отечественных и зарубежных ученых, а также накопленном и систематизированном практическом опыте.

Разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности зависит успех дела. Только профессионал владеет технологиями выработки, принятия и реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

На сегодняшний день большинство организаций технически оснащены практически одинаково, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между организациями заключается в персонале и в системе управления персоналом. По этой причине должны быть приложены немалые усилия для того, чтобы не только сохранить, но и повысить уровень привлеченных человеческих ресурсов. В наше время получило распространение такое явление, как «охота за головами», целью которой является поиск для организаций наиболее «ценных экземпляров» сотрудников. Причем руководители предприятий готовы пойти на большие расходы, чтобы привлечь необходимые квалифицированные кадры.

Принятие решений присутствует при осуществлении всех управленческих функций, поскольку и при планировании, и при организации, и при мотивации, и при контроле необходимо принимать управленческие решения. Действительно, не приняв соответствующего решения, нельзя реализовать ни одну из перечисленных выше функций управления. При принятии решения перед руководителем стоят две задачи: выработать возможные варианты решений и из них выбрать наилучшее.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что разработка и принятие управленческого решения является ключевым элементом процесса управления. От принятия управленческого решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель при быстро меняющихся условиях внешней и внутренней среды организации не может принимать непродуманных решений.

Целью бакалаврской работы является разработка управленческого решения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты современных требований к качеству управленческих решений;
- изучить управление развитием персонала в современной организации;
- выполнить анализ внешней и внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл»;
- проанализировать систему управления персоналом на ООО «Евросеть-Ритейл»;
- разработать управленческое решение по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Объектом бакалаврской работы является ООО «Евросеть-Ритейл».

Предмет – развитие персонала организации.

Информационную базу исследования для написания бакалаврской работы составили нормативно-правовые документы, интернет-ресурсы, учебная литература отечественных и зарубежных авторов.

Объем и структура бакалаврской работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Изложена на 100 страницах. Содержит 21 таблицу, 17 рисунков и 6 приложений.

В первой главе бакалаврской работе рассмотрены современные требования к качеству управленческих решений: процесс разработки управленческого решения; требования, предъявляемые к управленческому решению; управление развитием персонала в современной организации.

Во второй главе бакалаврской работы рассмотрены такие аспекты, как анализ внешней и внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл»; дан анализ системы управления персоналом на ООО «Евросеть-Ритейл».

В третьей главе бакалаврской работы разработано управленческое решение по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл». Сформирована концепция развития персонала ООО «Евросеть-Ритейл». Раскрыты мероприятия по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл». Дана оценка эффективности мероприятиям по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

В приложениях бакалаврской работы представлены: дополнительные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Евросеть-Ритейл»; организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»; бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.; отчет о финансовых результатах ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.; анкета и карта преемственности.

# 1 СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1 Процесс разработки управленческого решения

Разработка управленческих решений охватывают большинство областей деятельности человека, и является одной из важнейших и неотъемлемых частей в управлении.

Разработка управленческих решений – это процесс, который объединяет основные функции в управлении и планировании, а так же организации, контроля и мотивации<sup>1</sup>.

Разработка управленческих решений имеет два определения в расширенном и узком варианте. Расширенное определение сравнивает принятие решений как процесс управления. Узкое – подразумевает разработку и принятие решений, как выбор наиболее эффективного решения из множества альтернативных<sup>2</sup>.

Разработка управленческих решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Процесс разработки управленческих решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессионалам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, и в каждой организации практика разработки управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса разработки управленческого решения, где бы он ни осуществлялся.

Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки управленческих решений, используемую в любой организации<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 7.

<sup>2</sup> Глущенко В.В. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. СПб., 2017. С. 25.

<sup>3</sup> Управленческие решения: учеб. / ред. Ю.П. Анискина. М., 2016. С. 71.

Рассмотрим основные этапы процесса разработки управленческих решений (рисунок 1)<sup>4</sup>.

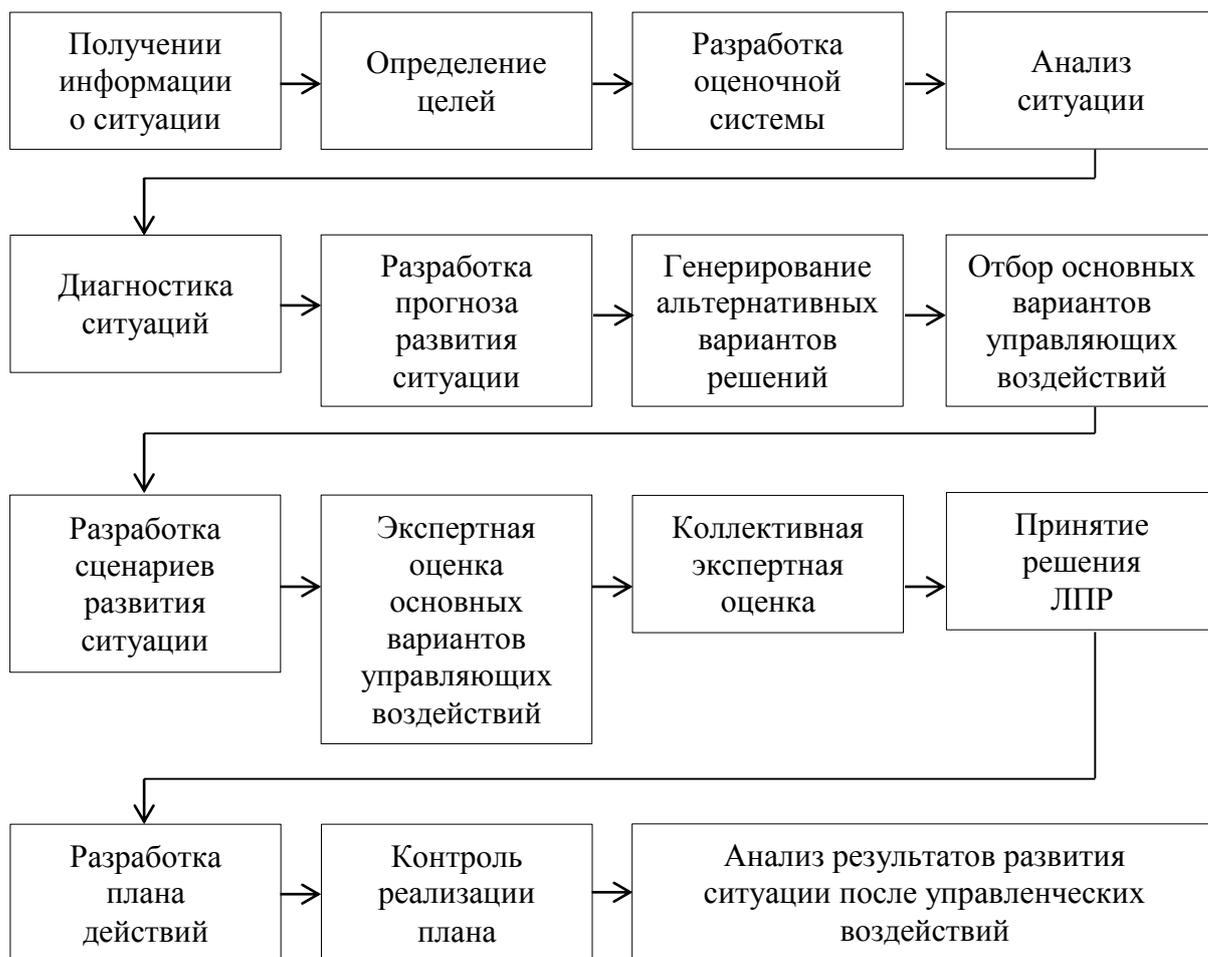


Рисунок 1 – Этапы процесса разработки управленческих решений

Разработку управленческого решения можно разделить на три блока этапов:

– первый блок: получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка прогноза развития ситуации;

– второй блок: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;

– третий блок: коллективная экспертная оценка, принятие решения ЛПР,

<sup>4</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2015. С. 37.

разработка плана действий, контроль реализации плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Рассмотрим более подробнее вышеперечисленные этапы процесса разработки управленческих решений.

Первый блок:

– получение информации о ситуации. Современные технологии разработки управленческих решений позволяют при выработке и принятии управленческих решений лицом, принимающим решения (ЛПР), учитывать основные аспекты взаимодействия «ситуация – ЛПР» за счет возможности использования качественных и количественных оценок как формализуемых, так и неформализуемых составляющих ситуации, в которой ЛПР осуществляет активные управленческие воздействия. Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий. Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная, либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации<sup>5</sup>;

– определение целей. Определение целей, стоящих перед организацией, имеет большое значение, так как только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. При принятии важных решений, последствия реализации которых могут сыграть значительную роль, цели, к достижению которых стремится организация, необходимо представлять четко. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих

---

<sup>5</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 15.

оценить степень достижения целей. Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор. Важно при определении целей организации четко представлять возможные пути их достижения. Формирование целей организации может осуществляться непосредственно руководителем, а может вырабатываться коллективно советом директоров, ведущими менеджерами и т.д.<sup>6</sup>;

– разработка оценочной системы. В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху. Оценочная система формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок. В состав оценочной системы входят: критерии, характеризующие объект оценки; шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев; принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов<sup>7</sup>;

– анализ ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации. Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития. Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна. Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы, такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др. Методы, позволяющие выявить факторы, определяющие развитие ситуации, могут быть также использованы, как правило, и для установления их сравни-

---

<sup>6</sup> Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. М., 2015. С 98.

<sup>7</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2015. С. 39.

тельной важности, весомости при формировании динамики развития ситуации, а также характера их влияния. Полезен анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на ее развитие, либо тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие<sup>8</sup>;

– диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации. На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации. Достижение поставленных перед организацией целей, как правило, требует целенаправленных управленческих воздействий для обеспечения развития ситуации в желательном направлении. Это может быть увеличение прибыльности предприятия, завоевание новых рынков сбыта, ввод в действие новых технологических линий и т.д. Необходимо правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения, с тем чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации<sup>9</sup>;

– разработка прогноза развития ситуации. Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений. Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Поскольку при использовании экспертной информации большое значение имеют не только количественные, но и качественные оценки, традиционные методы расчетов прогнозов далеко не всегда могут быть применены. К тому же во многих сложных ситуациях далеко не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разра-

---

<sup>8</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 18.

<sup>9</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2015. С. 41.

ботки прогноза. Перечисленные причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования, в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками. Перспективными являются возможности использования развивающегося метода экспертных кривых, с помощью которых может быть описана динамика прогнозируемого развития объекта экспертизы<sup>10</sup>.

Второй блок:

– генерирование альтернативных вариантов решений. Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т.д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур. Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки», методов Цвикки и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны (метод аналогов, способы синтеза управленческих решений и т.д.). При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должны в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий<sup>11</sup>;

– отбор основных вариантов управленческих воздействий. После того как разработаны альтернативные варианты управленческих воздействий, представленные в виде идей, концепций, возможной технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов решения, должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

---

<sup>10</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2015. С. 42.

<sup>11</sup> Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. М., 2015. С 105.

Технологии отсева могут быть достаточно разнообразными. Для этой цели должны привлекаться высокопрофессиональные специалисты, способные отобрать альтернативные варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки. При отборе основных вариантов управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и в то же время избыточным. Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики<sup>12</sup>;

– разработка сценариев развития ситуации. Сценарии ожидаемого развития ситуации играют важную роль при принятии управленческих решений. Основная задача разработки сценариев – дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения. Разработка сценариев развития ситуации проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию. Следует отметить, что приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений. Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод «мозговой атаки» в сочетании со специальными методами использования аналитической информации<sup>13</sup>;

– экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. На

---

<sup>12</sup> Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. М., 2015. С 107.

<sup>13</sup> Там же. С 109.

этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании. Если отобранные ранее основные альтернативные варианты управленческих воздействий нуждаются для адекватной сравнительной оценки в более глубокой проработке, то она должна быть осуществлена. К этому моменту должна также быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы (частные критерии), влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий. При сравнительной оценке альтернативных вариантов управленческих воздействий наряду с многокритериальными экспертными оценками могут использоваться и их оценки в целом («гештальтом»). Более адекватная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий может быть получена при использовании методов коллективного экспертного оценивания<sup>14</sup>.

Третий блок:

– коллективная экспертная оценка. При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений. Помимо того что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений. Большое значение придается проблемам организации коллективной экспертизы, с тем чтобы обеспечить в зависимости от конкретных условий ее проведения анонимность экспертных заключений, обратную связь, многотуровость, нивелирование возможных эффектов конъюнктурности и т.д. Важно сформировать экспертную комиссию, в состав которой вошли бы действитель-

---

<sup>14</sup> Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. М., 2015. С. 112.

но компетентные специалисты по всем основным аспектам анализируемой проблемы, желательно имеющие опыт работы в качестве экспертов, чтобы было обеспечено эффективное взаимодействие экспертов, если это предусмотрено в технологии проведения экспертизы. Коллективная экспертиза является одним из основных инструментов принятия важных управленческих решений<sup>15</sup>;

– принятие решения ЛПР. Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР. Они служат основной базой для принятия управленческого решения. Наряду с результатами экспертизы при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю. Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения. Не исключена ситуация, когда ЛПР может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов. Но это не означает, что мнение участников совета оказалось невостребованным. Следует отметить, что при принятии сложных, многоаспектных решений роль оценочных суждений специалистов, профессионально владеющих проблемами, по которым принимается решение, значительно возрастает. Таким образом, к успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов-экспертов и искусства ЛПР правильно понять и оценить ситуацию и принять подчас единственно верное решение<sup>16</sup>;

– разработка плана действий. Решение принято. Однако не менее важная задача – добиться его успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного – ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое. План – это не раз и навсегда заданная догма. Ведь мы живем и действуем в изменяющемся мире. Могут рез-

---

<sup>15</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 27.

<sup>16</sup> Там же. С. 29.

ко измениться внешние условия. Ход реализации плана должен постоянно отслеживаться, намечившиеся изменения условий или отклонения при выполнении плана должны анализироваться. План, в случае если это целесообразно, должен корректироваться<sup>17</sup>;

– контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д. Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать намечившиеся отклонения в ходе реализации плана. Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации. Изменения условий реализации плана, особенно при наличии анализа чувствительности к намечившимся изменениям, должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений, которые они могут вызвать при реализации намеченного плана. Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей<sup>18</sup>;

– анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. Такой анализ должен определить: слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации; дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате происшедших изменений; дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей. Если резуль-

---

<sup>17</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 32.

<sup>18</sup> Там же. С. 34.

таты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации<sup>19</sup>.

Таким образом, процесс разработки управленческого решения – это последовательность действий от выявления проблемы к практическому ее разрешению.

## 1.2 Требования, предъявляемые к управленческому решению

Каждое управленческое решение должно удовлетворять требованиям и условиям их разработки и реализации.

Действенность управленческого решения зависит от его качества, которое в свою очередь должно соответствовать ряду требований (таблица 1)<sup>20</sup>.

Таблица 1 – Требования к управленческому решению и условия их достижения

Наименование требований	Условия достижения требований
Соответствие управленческого решения действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для управленческого решения	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
Соответствие формы управленческого решения его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческого решения	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческого решения	Составление рабочих документов, проведение аудита
Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческого решения в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

<sup>19</sup> Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. Ульяновск, 2015. С. 35.

<sup>20</sup> Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 84.

Рассмотрим более подробнее вышеперечисленные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Первое требование – соответствие управленческого решения действующему законодательству и положениям уставных документов компании – обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные учредителями (акционерами) положения уставных документов компании. Действия управленческого решения и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.

Второе требование – наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для управленческого решения – может быть выполнено при четком распределении функций управления и посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и конкретного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле.

Третье требование – наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться) – реализуется обозначением в тексте управленческого решения ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них – наименование подразделения, должности и т.д. В тексте управленческого решения или в приложении к нему указываются средства, которые необходимы для выполнения управленческого решения.

Четвертое требование – соответствие формы управленческого решения его содержанию – касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения. Основные формы управленческого решения (приказ, распоряжение, акт и др.) составляются и заполняются в соответствии с ЕГСДОУ (Единая государственная система документационного обеспечения управления) (раздел «Общие требования к документам и службам документационного обеспечения»).

Пятое требование – обеспечение своевременности (нельзя ни опережать,

ни опаздывать) – основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются управленческие решения, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные управленческие могут потеряться или стать ошибочными ввиду изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование достаточно трудно выполнить.

Шестое требование – недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям – носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных, предыдущих действующих управленческих решений. Новое управленческое решение может вступить в конфликт со старым. Поэтому руководитель должен вести учет управленческого решения и устранять возможную несогласованность их. Если такая несогласованность есть, то одно из решений необходимо отменять.

Седьмое требование – возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческого решения – касается технологической проработки управленческого решения. Каждое управленческое решение должно иметь реальные возможности выполнимости и полезности. Для достижения этого руководитель может воспользоваться услугами соответствующих специалистов своей компании или консультационных фирм. Для юридического закрепления гарантий выполнимости в тексте управленческого решения должны быть визы специалистов (экспертов).

Восьмое требование – наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческого решения – предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации управленческого решения. Контроль – это необходимая функция как управления, так и производства. В тексте управленческого решения должны быть указаны промежуточные и окончательные сроки контроля хода проведения работ с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений. Результаты контроля должны доводиться до сведения инициатора управленческого решения (субъекта решения).

Девятое требование – учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческого решения в экономической, социальной, экологической и других областях – исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия. Это объясняется сложностью социальной системы, в которой работает руководитель. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте управленческого решения указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или компании в целом.

Десятое требование – наличие возможности обоснованного положительного результата – касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать управленческое решение. Работник лучше выполняет управленческое решение, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или компании. Наличие возможности обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте управленческого решения.

Таким образом, каждое управленческое решение должно удовлетворять десяти требованиям их подготовки и реализации, которые обеспечивают полезность, выполнимость и эффективность получения нужного результата.

### **1.3 Управление развитием персонала в современной организации**

Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать<sup>21</sup>.

Современные концепции управления развитием персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответ-

---

<sup>21</sup> Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций. М., 2016. С. 228.

ствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры<sup>22</sup>.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Целями развития персонала являются<sup>23</sup>:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Факторами, влияющими на необходимость развития персонала в современных условиях являются<sup>24</sup>:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

---

<sup>22</sup> Филипова А.А. Понятие развития персонала // Бизнес XXI в. 2017. № 5. С. 7.

<sup>23</sup> Ланкин А.В. Развитие персоналом: курс лекций. СПб., 2016. С. 45.

<sup>24</sup> Там же. С. 47.

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах<sup>25</sup>:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;
- принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений;
- принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя;
- принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;
- принцип повышения квалификации;
- принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие ре-

---

<sup>25</sup> Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций. М., 2016. С. 231.

шения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, т.е. необходимым скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству<sup>26</sup>.

Современные специалисты на каждом этапе своей работы используют множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень – от подбора персонала до его увольнения – имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Современные подходы к управлению персоналом включают в себя: подбор кадров, адаптацию, мотивацию, оценку, обучение и развитие персонала<sup>27</sup>. Рассмотрим их более подробно.

Подбор кадров – это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов<sup>28</sup>:

- агрессивный хедхантинг – охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов;
- HR-брендинг – формирование привлекательного образа компании;
- автоматизация подбора персонала – использование IT-систем, так называемых ATS;
- дистанционный подбор персонала – наем на работу удаленных сотрудников;
- использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация – процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны спо-

---

<sup>26</sup> Основы управления персоналом: учеб. / ред. Б.М. Генкина. М., 2015. С. 77.

<sup>27</sup> Романова Л.И. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы // Комсомольская правда. 2017. № 7. С. 7.

<sup>28</sup> Управление персоналом организации: учеб. / ред. А.Я. Кибанов. М., 2015. С. 404.

способствовать быстрой адаптации новых членов команды. Для этого используются следующие методы<sup>29</sup>:

- наставничество – помощь со стороны опытного сотрудника;
- семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях;
- специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа;
- ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой;
- беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Обычно оба этих вида (материальная и нематериальная мотивация) применяются совместно.

В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании).

Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда»<sup>30</sup>.

Оценка – это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии

---

<sup>29</sup> Основы управления персоналом: учеб. / ред. Б.М. Генкина. М., 2015. С. 85.

<sup>30</sup> Управление персоналом организации: учеб. / ред. А.Я. Кибанов. М., 2015. С. 407.

управленческих решений по увеличению результативности работы сотрудников. Оценка необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярными методами оценки персонала являются<sup>31</sup>:

- аттестация – порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда / категории / квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен;

- ассессмент-центр – современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях;

- тестирование, интервьюирование;

- метод экспертных оценок – заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы;

- деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Обучение и развитие персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться<sup>32</sup>:

- профессиональные курсы обучения;

- семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии;

- обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики;

---

<sup>31</sup> Основы управления персоналом: учеб. / ред. Б.М. Генкина. М., 2015. С. 90.

<sup>32</sup> Управление персоналом организации: учеб. / ред. А.Я. Кибанов. М., 2015. С. 410.

- деловые игры и тренинги;
- самостоятельное обучение.

Таким образом, эффективная деятельность любого предприятия определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроением персонала. Система развития персонала в целом действует в той или иной мере на каждом предприятии любого уровня. Важное значение при этом имеет понимание руководства, что вложение денежных средств в обучающий процесс имеет далеко идущие перспективы, ведь конкуренция предприятий вынуждает руководителей искать варианты выгодных вложений средств в своих работников, и это не только обучение, но и система поощрений и вознаграждений.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

### 2.1 Анализ внешней среды ООО «Евросеть-Ритейл»

Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ и иными нормативными правовыми актами РФ.

ООО «Евросеть-Ритейл» основано 20 сентября 2005 года.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл».

Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «Евросеть-Ритейл».

Место нахождения Общества: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Пионерская, 29. Тел.: +7 (800) 700-00-10.

Реквизиты Общества: ИНН/КПП 7714617793/771401001, ОГРН 1057748288850, ОКПО 78961775, ОКОГУ 4210011, ОКТМО 45348000000, ОКФС 23, ОКОПФ 12300. ПАО «Сбербанк России» г. Благовещенск: р/сч 4070281063804011 2220, к/с 30101810400000000225, БИК 044525225.

ООО «Евросеть-Ритейл» – крупнейшая российская компания-ритейлер, реализующая услуги на рынках мобильной электроники, портативной техники и аксессуаров, а также финансовых сервисов и дополнительных услуг.

Основной целью деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» является получение прибыли путем привлечения и эффективного использования в его деятельности материальных и финансовых ресурсов, передовых разработок и управленческого опыта.

Для достижения цели ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляет следующие виды деятельности, не запрещенные законом РФ<sup>33</sup>:

– осуществление функций исполнительного органа (управление финансово-хозяйственной деятельностью) в иных обществах на основании заключенных с ними договоров, при наличии на то решения Общего собрания участни-

---

<sup>33</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

ков Общества;

- розничная торговля и реализация средств сотовой, радиотелефонной связи;
- оптовая, мелкооптовая торговля средствами сотовой, радиотелефонной связи;
- розничная торговля фотоаппаратурой, оптическими и точными приборами;
- оптовая торговля фототоварами и оптическими товарами;
- розничная торговля ювелирными изделиями, а так же обработанными и сертифицированными драгоценными камнями;
- оптовая торговля ювелирными изделиями;
- оптовая торговля драгоценными камнями
- предоставление услуг сотовой и радиотелефонной связи;
- торгово-закупочная деятельность, в том числе закупка сельскохозяйственной продукции у населения за наличный расчет для последующей реализации;
- создание и эксплуатация сети оптовых и розничных предприятий торговли (магазинов, складов и т.д.), а также предприятий общественного питания;
- производство, закупка, хранение и реализация различной продукции производственно-технического назначения, товаров народного потребления и продовольственных товаров;
- производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
- оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- оказание услуг по перевозке грузов грузовым автотранспортом, а также организация пассажирских перевозок легковым автотранспортом;
- организация автохозяйств, создание и эксплуатация станций технического обслуживания автомобильного транспорта;
- производство строительно-монтажных, ремонтных, отделочных и иных работ на объектах жилого, гражданского, промышленного и социально-куль-

турного назначения;

- производство и реализация строительных и отделочных материалов, конструкций и продукции;

- разработка научно-технической и проектно-сметной документации строительных объектов различного назначения;

- выполнение художественно-оформительских, реставрационных и декоративных работ, создание, выполнение и внедрение дизайнерских разработок объектов различного назначения;

- оказание представительских, маркетинговых, брокерских, дилерских, посреднических, научно-технических, информационных и консультативных услуг российским и зарубежным организациям;

- организация досуга населения: создание и эксплуатация торговых, игровых комплексов, баров, кафе, ресторанов, гостиниц, мотелей и других мест отдыха;

- оказание туристических и экскурсионных услуг;

- сбор, хранение, переработка и реализация вторичного сырья и отходов производства, а также продукции и товаров полученных в результате переработки;

- рекламная деятельность.

Основной вид деятельности: 52.45.2 – Розничная торговля средствами сотовой и радиотелефонной связи<sup>34</sup>.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Евросеть-Ритейл» представлены в приложении А.

ООО «Евросеть-Ритейл» имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, указание на место нахождения, а также идентификационный номер налогоплательщика, вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

---

<sup>34</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

Для разработки управленческого решения необходимо начинать с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и которые могут повлиять на разработку управленческого решения.

Анализ внешней среды ООО «Евросеть-Ритейл» – это определение возможностей и угроз, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем, а также перспектив развития, субъектов и факторов окружающей среды, имеющих наибольшее значение для организаций оказывающих розничную торговлю средствами сотовой, радиотелефонной связи.

Особенностями рынка сотовой и радиотелефонной связи являются<sup>35</sup>:

- динамичное развитие рынка сотовой и радиотелефонной связи. Данное развитие зависит от постоянной потребности населения к новой технике и новым гаджетам;

- позитивное влияние государства – улучшении государственного регулирования отрасли – принятие новой редакции закона «О связи» от 05 декабря 2017 г. № 386-ФЗ, отвечающего требованиям Всемирной торговой организации, директивам Европейского союза, рекомендациям Организации экономического сотрудничества и развития и Международного союза электросвязи, в том числе и в, части предлагаемого механизма универсального обслуживания;

- специфика продукта – продукт не имеет материальной формы, а являет собой конечный полезный эффект (результат производственной деятельности) процесса передачи сообщений и информации от отправителя к пользователю.

Проведем PEST-анализ ООО «Евросеть-Ритейл» с целью выявления возможностей и угроз, которые организация должна учитывать в своей деятельности. Для этого рассмотрим макросреду ООО «Евросеть-Ритейл» – совокупность политико-правовых, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

Политико-правовые факторы.

---

<sup>35</sup> Бороздина Н.А. Тенденции развития российского рынка услуг мобильной связи // Экономические науки. 2017. № 39. С. 47.

На развитие рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи оказывает влияние государство. Существуют следующие формы регулирования розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи со стороны государства:

– правовое регулирование с помощью нормативно-правовых актов: Федеральный закон РФ «О связи» от 05 декабря 2017 г. № 386-ФЗ; Федеральный Закон «О защите прав потребителей» РФ от 07 февраля 1992 г. № 2300-1 (с изм. и доп. от 01.05.2017 г.); Конституция РФ; Гражданский кодекс РФ;

– лицензирование: лицензия на услуги местной телефонной связи с использованием средств коллективного доступа; лицензия на телематические услуги связи; лицензия на услуги связи по передаче данных, за исключением услуг связи по передаче данных для целей передачи голосовой информации; лицензия на услуги связи по передаче данных для целей передачи голосовой информации; лицензия на услуги подвижной радиотелефонной связи.

Экономические факторы.

Экономическая ситуация в стране оказывает существенное влияние на рынок розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи. От темпов роста промышленности, торговли, а также доходов граждан напрямую зависит динамика исследуемого рынка<sup>36</sup>.

Товарный ассортимент ООО «Евросеть-Ритейл» представлен четырьмя группами продуктов<sup>37</sup>:

- оборудование для сетей ISDN;
- декоративные телефоны;
- аналоговые телефоны, радиотелефоны, мини-АТС, GSM;
- другое.

Реализация товара ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске в млн. шт. за 2015 – 2017 года представлена на рисунке 2<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Баранова И.В. Рынок сотовой связи // Символ науки. 2017. № 7. С. 94.

<sup>37</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

<sup>38</sup> Там же.

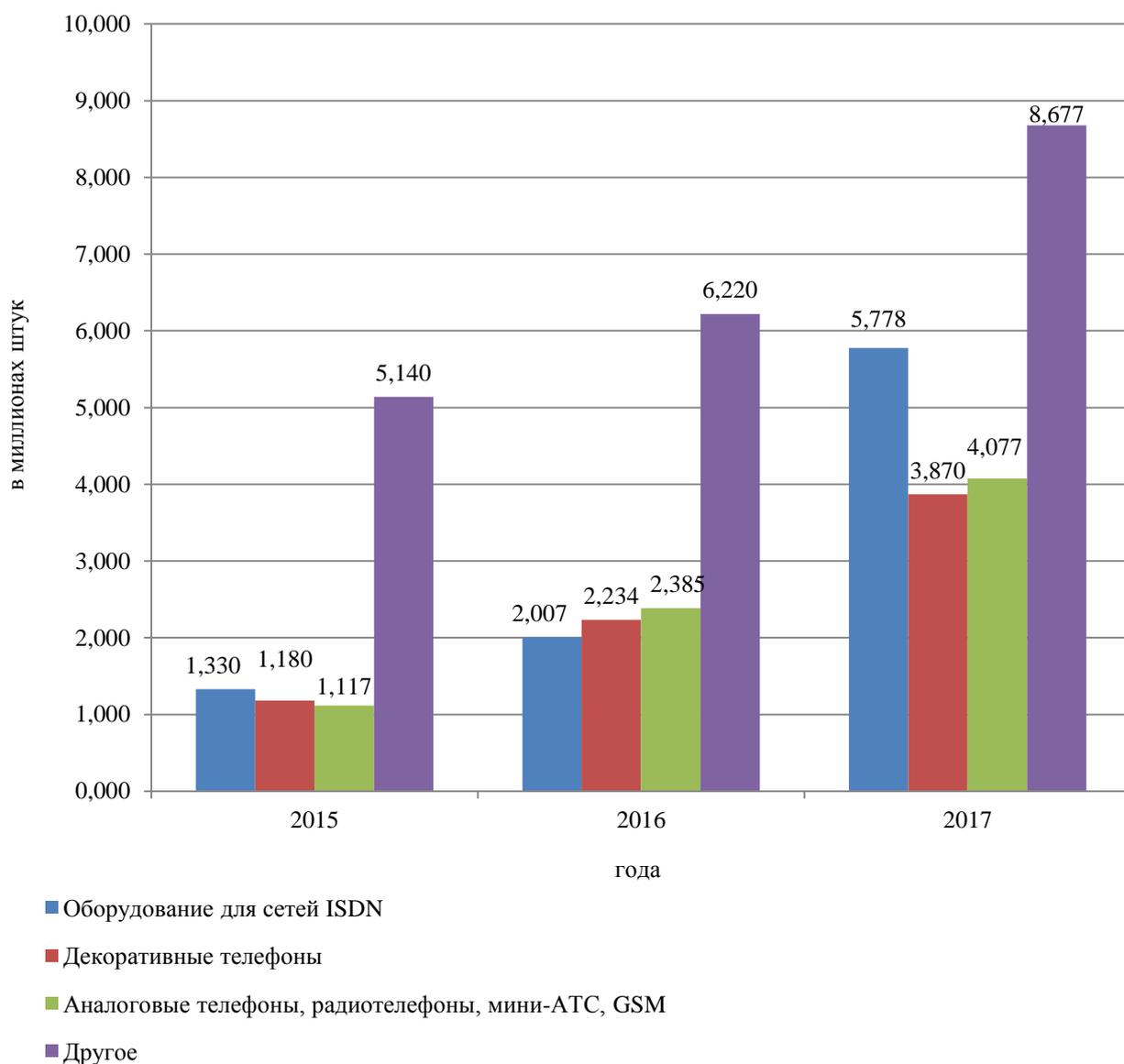


Рисунок 2 – Реализация товара ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 года

По данным рисунка 2 видно, что объем реализованного товара с 2015 г. имеет тенденцию к увеличению. На 2017 г. было реализовано: оборудование для сетей ISDN – 5,778 млн. шт.; декоративные телефоны – 3,870 млн. шт.; аналоговые телефоны, радиотелефоны, мини-АТС, GSM – 4,077 млн. шт.; другое – 8,677 млн. шт.

Реализация товара ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске в млн. руб. за 2015 – 2017 года представлена на рисунке 3<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

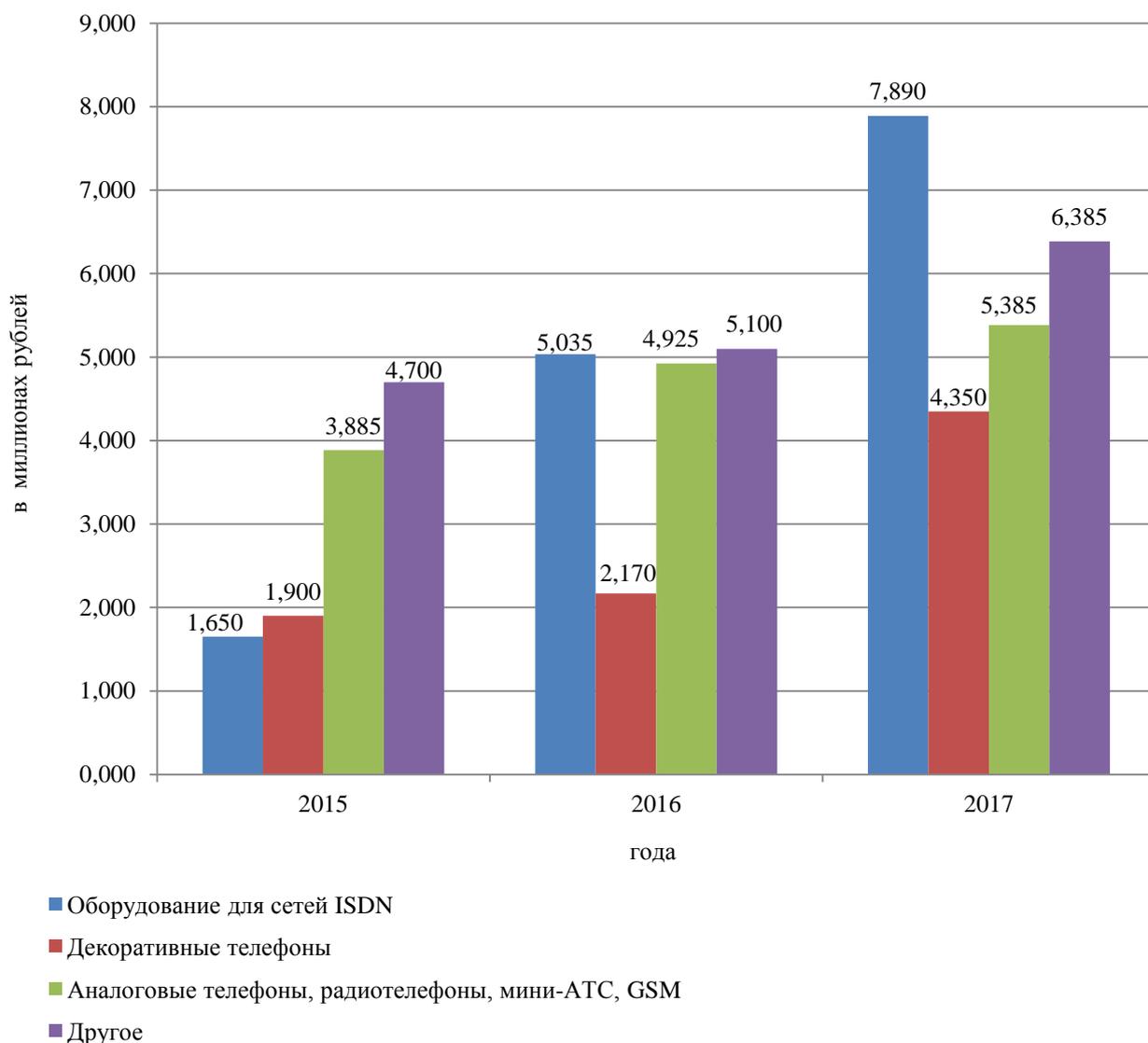


Рисунок 3 – Реализация товара ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 года

По данным рисунка 3 видно, что на 2017 г. было реализовано: оборудование для сетей ISDN на сумму 7,890 млн. руб.; декоративные телефоны – 4,350 млн. руб.; аналоговые телефоны, радиотелефоны, мини-АТС, GSM – 5,385 млн. руб.; другое – 6,385 млн. руб. Сумма от реализованного товара на 2017 год составила 24,010 млн. руб.

Социально-культурные факторы.

С ростом благосостояния российского потребителя увеличиваются и потребности населения, а именно возникает необходимость в услугах мобильной связи и к новым гаджетам с огромным выбором различных приложений.

В таблице 2 проанализируем динамику денежных доходов населения в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.<sup>40</sup>

Таблица 2 – Динамика денежных доходов населения в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, руб.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Денежные доходы на душу населения	29 703,9	30 038,68	31 688,32	101,1	105,5
Среднемесячная заработная плата	33 831,0	36 823,0	37 522,0	109,0	102,0

По данным таблицы 2 видно, что с 2015 г. происходит увеличение денежных доходов населения и заработной платы. На 2017 г. денежный доход на душу населения вырос на 5,5 % и составил 31 688,32 руб. Среднемесячная заработная плата на 2017 г. выросла на 2,0 % и составила 37 522 руб.

#### Технологические факторы.

Рынок сотовых телефонов можно отнести к одним из самых технологичных. Анализ технологической внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий на этом рынке. Организации постоянно инвестируют в развитие новых технологий, используя их как конкурентное преимущество<sup>41</sup>.

Технологические изменения, происходящие на рынке услуг мобильной связи, стимулируют не только его рост, но и расширят границы рынка услуг связи. За счет стремительного развития технологий становится возможным повышение скорости передачи данных, что в свою очередь словно локомотив способствует совершенствованию и предложению более широкого спектра товаров и услуг. Мобильный интернет развивается наиболее высокими темпами, что в свою очередь дает толчок к росту мобильного контента, главным образом за счет видео сервисов. Интернет трафик растет настолько быстро, что он уже опережает дополнительные возможности по увеличению пропускной способности, предлагаемые технологиями четвертого поколения, что вынуждает операторов применять дифференцированное ценообразование и возможности парт-

<sup>40</sup> Amurstat.gks [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 08.05.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 05.02.2018.

<sup>41</sup> Пахомова Ю.В. Развитие рынка сотовой связи // Молодой ученый. 2017. № 7. С. 5.

нерства с провайдерами беспроводной связи WI-FI, что в свою очередь сводит к появлению все новых мобильных устройств<sup>42</sup>.

Для обобщения результатов анализа макроокружения ООО «Евросеть-Ритейл» сформируем матрицу PEST-анализа, данные представим в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица PEST-анализ ООО «Евросеть-Ритейл»

Политико-правовые факторы (P)	Экономические факторы (E)
Правовое регулирование с помощью нормативно-правовых актов. Лицензирование средств сотовой и радиотелефонной связи.	Покупательная способность. Колебания курса валюты (доллара, евро). Нестабильная экономическая ситуация в стране.
Социально-культурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
Повышение потребностей населения. Рост доходов населения. Рост заработной платы.	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования.

Факторы внешней среды в PEST-анализе несут для организации возможность или угрозу. Для более полного выявления потенциала организации проведем анализ конкурентных преимуществ и оценку конкурентоспособности ООО «Евросеть-Ритейл».

На сегодняшний день в г. Благовещенске насчитывается более 50 организаций различного масштаба и организационно-правовых форм, осуществляющих деятельность по оказанию розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи. В Благовещенске таких организаций – 9<sup>43</sup>.

Самыми крупными организациями на рынке коммунальных услуг признаны:

- ООО «Евросеть-Ритейл»;
- АО «МегаФон»;
- ПАО «МТС».

Вышеперечисленные организации являются гигантами на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «Евросеть-Ритейл». Для этого используем метод рейтинговой оценки, суть которой заключается в сопо-

<sup>42</sup> Пахомова Ю.В. Развитие рынка сотовой связи // Молодой ученый. 2017. № 7. С. 7.

<sup>43</sup> Amurstat.gks [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 08.05.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 05.02.2018.

ставлении исследуемой организации с фирмами-конкурентами по определенным параметрам.

На основе взвешенной оценки параметров рассчитывается совокупная балльная оценка (уровень конкурентоспособности) для каждой организации, по формуле (1):

$$K_{\text{пред.}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_i, \quad (1)$$

где  $\alpha_i$  – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности организации;

$\beta_i$  – оценка показателей конкурентоспособности организации экспертом по балльной системе.

Коэффициент весомости рассчитывается по формуле (2):

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (2)$$

где  $n$  – количество показателей;

$r_n$  – ранг показателя;

$S_n$  – сумма всех чисел от 1 до  $n$ .

Сумма всех чисел рассчитывается по формуле (3):

$$S_n = \frac{(\alpha_1 + \alpha_n) \times \alpha_n}{2}, \quad (3)$$

где  $\alpha_1$  – первый показатель оценки конкурентоспособности организации;

$\alpha_n$  – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Для качественного проведения оценки необходимо:

- сформировать список показателей оценки и провести ранжирование;
- провести расчет уровней конкурентоспособности организации.

По формулам (2) и (3) произведем оценку показателей конкурентоспособ-

ности организации с учетом весовых коэффициентов, данные представим в таблице 4. Все показатели оцениваются по 5-ти балльной шкале, максимальному значению соответствует оценка весомостью 5 баллов, минимальному – 1 балл.

Таблица 4 – Оценка показателей конкурентоспособности организаций с учетом весовых коэффициентов

Показатели	r	$\alpha_i$	ООО «Евросеть-Ритейл»		АО «МегаФон»		ПАО «МТС»	
			$\beta$	$\alpha_i \times \beta$	$\beta$	$\alpha_i \times \beta$	$\beta$	$\alpha_i \times \beta$
Качество управления	1	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Качество услуг	2	0,16	5	0,8	5	0,8	5	0,8
Финансовое состояние	3	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Рекламная деятельность компании	4	0,13	5	0,65	5	0,65	5	0,65
Использование ресурсов	5	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
Имидж предприятия	6	0,09	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом	7	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Долгосрочные капиталовложения	8	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Способность к инновациям	9	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Ответственность перед обществом и природой	10	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Итоговый балл	-	1	-	4,49	-	4,33	-	4,42

На рисунке 4 покажем радиационные диаграммы конкурентов (многоугольники конкурентоспособности) рассматриваемых организаций по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.



Рисунок 4 – Многоугольники конкурентоспособности организаций

По данным таблицы 3 и рисунка 4, мы видим, что уровни конкурентоспособности организаций распределились следующим образом:

- ООО «Евросеть-Ритейл» – 4,49;
- АО «МегаФон» – 4,33;
- ПАО «МТС» – 4,42.

Лидирующие позиции на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи, хоть с небольшим отрывом, занимает ООО «Евросеть-Ритейл».

Каждая из рассмотренных нами организация имеет свои сильные и слабые стороны. Сильными сторонами ООО «Евросеть-Ритейл» являются:

- качество услуг;
- рекламная деятельность компании;
- использование ресурсов;
- имидж предприятия.

Таким образом, ООО «Евросеть-Ритейл» конкурентоспособная организация за счет своих сильных сторон.

Для выявления степени важности возможностей и угроз для ООО «Евросеть-Ритейл» представим в таблицах 5, 6 матрицы возможностей и угроз.

Таблица 5 – Матрица возможностей ООО «Евросеть-Ритейл»

Вероятность	Влияние		
	сильное (С)	умеренное (У)	малое (М)
1	2	3	4
Высокая (В)	Привлечение новых клиентов. Заключение новых договоров.	Участие в выставках.	Расширение услуг.
Средняя (С)	Расширение территории оказания розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи.	Использование инновационных систем. Рост благосостояния населения и возникновение потребностей в использовании сотовой и радиотелефонной связи.	
Низкая (Н)	Уход конкурентов с рынка розничной торговли		

1	2	3	4
	средствами сотовой и радиотелефонной связи.		

По данным таблицы 5 видно, что матрица возможностей свидетельствует о том, что наибольшее значение имеют такие возможности, как привлечение новых клиентов, заключение новых договоров, расширение территории оказания розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи.

Далее построим матрицу угроз ООО «Евросеть-Ритейл», данные представим в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица угроз ООО «Евросеть-Ритейл»

Вероятность реализации угроз	Разрушение (Р)	Критическое состояние (К)	Тяжелое состояние (Т)	Легкие «ушибы» (Л)
Высокая (В)				
Средняя (С)		Рост закупочных цен на средства сотовой и радиотелефонной связи. Рост конкуренции.	Нестабильная политико-экономическая обстановка.	
Низкая (Н)		Форс-мажорные обстоятельства.	Появление новых организаций. Снижение объемов реализации товара и услуг.	

По данным таблицы 6 видно, что «разрушительных» угроз для ООО «Евросеть-Ритейл» не выявлено, но это не означает, что организация должна спокойно «плыть по течению», так как существуют другие угрозы, которые в свою очередь тоже требуют вмешательства.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что полностью устранить угрозы ООО «Евросеть-Ритейл» невозможно, так как угрозы внешней среды не зависят от организаций. Таким образом, организация должна наблюдать за изменениями рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи и своевременно реагировать на негативные проявления факторов.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл»

Внутренняя среда организации – это факторы внутри организации, которые поддаются контролю и регулированию. Информация о внутренней среде организации необходима для того, чтобы определить возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации<sup>44</sup>.

Основными составляющими внутренней среды организации являются: цели и задачи организации; структура; технология и оборудование; трудовой коллектив.

ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляет деятельность по розничной торговле средствами сотовой и радиотелефонной связи.

Основной целью деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» является получение прибыли.

Основной задачей ООО «Евросеть-Ритейл» является обеспечение безубыточной деятельности.

Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл» представлена в приложении Б.

Для ООО «Евросеть-Ритейл» характерна линейно-функциональная организационная структура – каждый орган управления в данном случае специализируется на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Управление деятельностью ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляет генеральный директор, в подчинении которого находятся: директор по персоналу, финансовый директор, директор юридической службы, директор по продажам, директор отдела ИТ, директор службы поставок. У каждого директора в подчинении находятся специалисты<sup>45</sup>:

- 1) Директор по персоналу:
  - управляющий отдела кадров;
  - специалисты.

---

<sup>44</sup> Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 34.

<sup>45</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

- 2) Директор отдела развития:
  - специалисты.
- 3) Финансовый директор:
  - главный бухгалтер;
  - бухгалтер;
  - экономист.
- 4) Директор юридической службы:
  - специалисты.
- 5) Директор по продажам:
  - управляющий магазином;
  - продавец-консультант;
  - продавец-кассир.
- 6) Директор отдела ИТ:
  - специалисты.
- 7) Директор службы поставок:
  - специалисты.

Генеральный директор ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом организации.

Должностными обязанностями генерального директора являются: руководство деятельностью организации, в том числе ее планирование, организация и контроль; прогнозирование развитие направлений деятельности организации; определение оперативных задач управления, его структурных подразделений; утверждение текущих, перспективных планов работы организации, осуществление контроля за ходом их выполнения и др.

Директор по персоналу осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: возглавляет кадровую работу в организации; руководит работой по формированию кадровой политики и кадровой стратегии, определяет ее основные направления; принимает участие в разработке бизнес-планов; организует проведение в организации исследований, в том числе с привлечением сторонних организаций, а также разрабатывает и реализует ком-

плексные программы развития кадрового потенциала и планов кадровой работы; обеспечивает формирование кадрового резерва и др.

Управляющий отдела кадров осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров; принимает участие в разработке кадровой политики и стратегии предприятия; осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия и др.

Специалист отдела кадров осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: оформляет документы приема и увольнения сотрудников, перевода персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства; собирает данные для аттестации и повышения квалификации; разрабатывает механизм поощрения и взыскания; составляет и ведет личные дела, сбор и обработку персональных данных и др.

Директор отдела развития осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: анализирует функционирование бизнес-процессов организации; подготавливает отчеты о функционировании организации; оценивает показатели результативности деятельности организации и др.

Специалисты отдела развития осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: подготавливает мероприятия, направленные на повышение культуры обслуживания потребителей, качества предоставляемых услуг; оказывает консультативно-методическую и информационную помощь; осуществляет мониторинг розничных цен и др.

Финансовый директор осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: координирует работу сектора экономики и бюд-

жетного планирования, сектора труда и заработной платы по организации и ведению бюджетного учета, в соответствии с действующим законодательством; контролирует своевременное отражение на счетах бюджетного учёта движение денежных средств на лицевых счетах; выполняет работу по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных и др.

Главный бухгалтер осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: разрабатывает различную документацию, отражающую финансовые и хозяйственные мероприятия организации; разрабатывает и составляет учетные калькуляции по себестоимости различных работ и услуг, предоставляемых организации; формирует учетную политику для оптимизации бухгалтерского учета и др.

Бухгалтер осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: обеспечивает соблюдения законодательства о бухгалтерском учете; осуществляет контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерских документов и законностью совершаемых операций; принимает участие в проведении инвентаризации денежных средств, расчетов, товарно-материальных ценностей; осуществляет работу по закупкам товаров (работ, услуг) и др.

Экономист осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества освоение новых видов продукции, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов; определяет экономическую эффективность организации труда и производства, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений и др.

Директор юридической службы осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: осуществляет контроль соответствия

требованиям законодательства проектов, уставов, приказов, распоряжений, внутренних документов, договоров, инструкций и иных документов правового характера, подготавливаемых в организации, самостоятельно готовит проекты указанных документов или принимает участие совместно с другими службами организации в их подготовке; принимает участие в подготовке и заключении коллективных договоров; возглавляет работу по анализу и обобщению результатов рассмотрения претензий, арбитражных и судебных дел, практики заключения договоров и др.

Специалисты юридической службы осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: работает с законодательными актами, подзаконными актами и иными нормативно-правовыми актами; организует и планирует выполнение порученных заданий; консультирует по вопросам, входящим в его компетенцию и др.

Директор по продажам осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: управляет персоналом отдела продаж, участвует в подборе сотрудников отдела; разрабатывает и внедряет мотивацию сотрудников организации; участвует в процедуре стратегического планирования; организует необходимые мероприятия для увеличения объема продаж; обеспечивает участие сотрудников в подготовке проектов планов реализации продукции и прогнозов, перспектив развития рынков сбыта, в проведении ряда необходимых исследований в изучении спроса на продукцию, которую необходимо реализовать; разрабатывает ценовую политику организации и программ скидок и др.

Управляющий магазином осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: организует работу точки торговли, в том числе устанавливает график, составляет и нормирует рабочий распорядок, определяет выходные и праздничные дни; составляет планы работы, доносит их до сведения сотрудников и контролирует их выполнения; составляет и подает отчеты в государственные органы и органы управления и др.

Продавец-консультант осуществляет свою деятельность в соответствии с

должностным регламентом: следит за наличием достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополняет его; помогает покупателям при выборе товара, дает консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров; помогает принимать товар; следит за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике и др.

Продавец-кассир осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: осуществляет продажу товаров покупателям; следит за работой вверенного ему кассового и иного оборудования и инвентаря; ведет учет реализации товаров по своему отделу; контролирует состояние запасов товаров в отделе и при необходимости обеспечивает их пополнение; осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность и др.

Директор отдела ИТ осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: организует деятельность ИТ отдела по обслуживанию, развитию и информационному обеспечению системы средств вычислительной техники, коммуникаций и связи для механизированной и автоматизированной обработки информации, решения инженерных, экономических и других задач производственного и научно-исследовательского характера; руководит разработкой планов и графиков проведения работ по обслуживанию в соответствии с заказами подразделений предприятия и техническими возможностями ИТ отдела; обеспечивает техническое обслуживание вычислительных, аппаратных средств локальных вычислительных сетей и коммуникационного оборудования, сопровождение системного программного обеспечения вычислительных средств, инструментальных и прикладных программных средств и др.

Специалист отдела ИТ осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: поддерживает функционирование рабочих станций пользователя; проводит регламентные работы по уходу за оборудованием; проводит мониторинг работоспособности программного обеспечения рабочих

станций пользователя; следит за наличием и работоспособным состоянием антивирусных систем; принимает заявки на закупку оборудование и правильность их заполнения и наличие необходимых согласований; доводит свои инновации, замечания и предложения по работе до начальника директора отдела ИТ и др.

Директор службы поставок осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: руководит работой отдела закупок, распределяет среди менеджеров отдела ответственности за определенные товарные группы и за дополнительные направления работы; определяет порядок и процедуры закупки, критерий и норм проведения сделок по закупке, определяет и согласовывает порядок расчетов с поставщиками; контролирует процесс бюджетирования закупок, ценообразования, внешней логистики и др.

Специалист службы поставок осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом: обеспечивает наличие необходимых производственных запасов материалов, оборудования, товарно-материальных ценностей, расходных материалов; обеспечивает подготовку заключения и контроль исполнения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок; организует маркетинговые исследования и изучение рекламных материалов о предложениях магазинов и ярмарок с целью выявления возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке торговли и др.

Штат сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске исчисляется на 2017 г. количеством 26 человека.

Динамику численности сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. представим в таблице 7 и на рисунке 5<sup>46</sup>.

Таблица 7 – Динамика численности сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Сотрудники	22	24	26	109,1	108,3

По данным таблицы 7 видно, что наблюдается тенденция роста численно-

<sup>46</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

сти штата сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл». На 2016 г. количество сотрудников увеличилось на 2 чел. (9,1 %) по сравнению с 2015 г., на 2017 г. по сравнению с 2016 г. численность сотрудников увеличилась на 2 чел. (8,3 %), что является хорошим показателем как для организации в целом, так и для сотрудников.

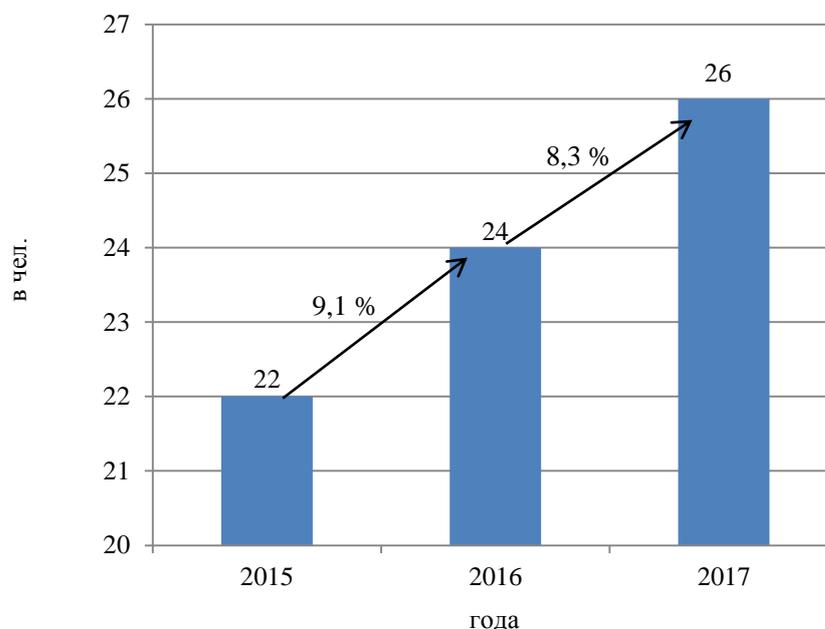


Рисунок 5 – Динамика численности сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Категории сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. представлены в таблице 8<sup>47</sup>.

Таблица 8 – Категории сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6
Директор по персоналу	1	1	1	–	–
Управляющий отдела кадров	1	1	1	–	–
Специалист отдела кадров	1	1	1	–	–
Директор отдела развития	1	1	1	–	–
Специалист отдела развития	1	1	1	–	–
Финансовый директор	1	1	1	–	–
Главный бухгалтер	1	1	1	–	–

<sup>47</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Бухгалтер	1	1	1	–	–
Экономист	1	1	1	–	–
Директор юридической службы	1	1	1	–	–
Специалист юридической службы	1	1	1	–	–
Директор по продажам	1	1	1	–	–
Управляющий магазином	1	1	1	–	–
Продавец-консультант	2	3	4	150	133,3
Продавец-кассир	2	3	4	150	133,3
Директор отдела ИТ	1	1	1	–	–
Специалист отдела ИТ	1	1	1	–	–
Директор службы поставок	1	1	1	–	–
Специалист службы поставок	2	2	2	–	–
Всего	22	24	26	109,1	108,3

По данным таблицы 8 видно, что произошло увеличение с 2015 г. по следующим категориям сотрудников: продавец-консультант и продавец-кассир.

Данный показатель роста может характеризоваться такими факторами как увеличение количество оказываемых услуг и их реализация; увеличение численности сотрудников во многом обусловлено высоким уровнем заработной платы. Приток рабочей силы свидетельствует о благоприятно сложившемся социально-психологическом климате в коллективе и др.

Опыт работы ООО «Евросеть-Ритейл» на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи составляет более 12 лет, что характеризует организацию в хорошем качестве с огромным опытом работы в данной сфере.

Самую общую оценку деятельности организации можно получить, анализируя динамику величин за ряд лет.

Бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. представлен в приложении В.

Динамику активов и пассивов ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. покажем в таблице 9<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

Таблица 9 – Динамика активов и пассивов ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения (+, -), руб.		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
<b>Активы</b>							
Внеоборотные активы	5278886	3909606	3683477	-1369280	-226129	74,1	94,2
Оборотные активы	36889951	33763882	33297141	-3126069	-466741	91,5	90,3
Всего	42168837	37673488	36980618	-4495349	-692870	89,3	98,2
Капитал и резервы	9568664	11048153	6791684	1479489	-4256469	115,5	61,5
Долгосрочные обязательства	8896798	1633797	5576429	-7263001	3942632	18,4	341,3
Краткосрочные обязательства	23703375	24991538	24612505	1288163	-379033	105,4	98,5
Всего	42168837	37673488	36980618	-4495349	-692870	89,3	98,2

По данным таблицы 9 видно, что на 2017 год произошло уменьшение активов и пассивов организации на 692870 руб. за счет сокращения краткосрочных обязательств, что является хорошим показателем для организации, но долгосрочные обязательства на 2017 г. увеличились на 3942632 руб., что в свою очередь отразилось на капитале, у которого произошло снижение на 4256469 руб.

Далее рассмотрим динамику прибыли и убытков ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. (таблица 10)<sup>49</sup>. Отчет о финансовых результатах ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. представлен в приложениях Г.

Таблица 10 – Динамика прибыли и убытков ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения (+, -), руб.		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	73483886	58258579	59166001	-15225307	907422	79,3	102,0
Себестоимость продаж	46891082	35063696	39106640	-11827386	4042944	75,0	112,0
Валовая прибыль	26592804	23194883	20059361	-3397921	-3135522	87,2	86,5
Прибыль (убыток) от продаж	1036461	883241	1669661	-153220	786420	85,2	189,0
Проценты к получению	601476	1135104	572101	533628	-563003	188,7	50,4

<sup>49</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
Проценты к уплате	846164	1208270	1253599	362106	45329	142,8	104,0
Прочие доходы	3658254	6322272	2742401	2664018	-3579871	173,0	43,4
Прочие расходы	4048447	5024756	5519108	976309	494352	124,1	110,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	401580	2107591	5127866	1706011	3020275	525,0	243,3
Текущий налог на прибыль	164750	544648	544648	379898	–	331,0	–
Чистая прибыль (убыток)	28442	1479489	4256469	1451047	2776980	5202,0	288,0

По данным таблицы 10 видно, что на 2017 г. произошло увеличение выручки на 907422 руб. по сравнению с предыдущим годом, так же выросла прибыль от продаж на 786420 руб. Чистая прибыль (убыток) увеличилась на 2776980 руб. по сравнению с предыдущим годом.

Для проблем, которые периодически возникают, как и в любой организации, в ООО «Евросеть-Ритейл», от руководителя требуется своевременное принятие управленческих решений, заключающиеся в анализе ситуации, принятии решения и организации его выполнения.

Принятие того или иного решения ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляется на основании информации о текущем положении организации, которая передается по внутренним каналам связи.

Процесс принятия решений в ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляется в несколько этапов:

1 этап – диагностика возникающей проблемы – директор вместе с консультационной группой оценивают новизну проблемы, выясняют причины и источники ее возникновения, устанавливают различные взаимосвязи с другими негативными ситуациями. Все это позволяет сформулировать уже конкретную цель по устранению возникших отклонений.

2 этап – определение ограничений – ООО «Евросеть-Ритейл» осуществляет свою деятельность, как любая другая организация, в условиях различных ограничений (временных, финансовых, человеческих, законодательных и др.).

3 этап – определение возможных вариантов решения проблемы (альтернатив) – решение по выбору наиболее приемлемых вариантов основывается на

предыдущем опыте и интуиции управляющего.

4 этап – анализ и оценка выбранных альтернатив – на основании ограничений и критериев оцениваются выбранные альтернативы, возможные последствия, риски.

5 этап – выбор окончательного варианта решения проблемы.

6 этап – внедрение решения – разрабатывается план реализации решения, непосредственное доведение его до исполнителя, проводятся все возможные разъяснения по возникающим вопросам.

7 этап – контроль реализованного решения – выявляются отклонения от желаемого состояния, возникающие в результате реализации решения, определяются причины возникновения этих отклонений.

К управленческим решениям, принимаемым в ООО «Евросеть-Ритейл» относятся: прием и увольнения сотрудников; планирование текущих расходов; выбор направлений развития.

Успешной реализации управленческих решений способствует эффективному распределению обязанностей и ответственностей между участниками проектной команды.

В ООО «Евросеть-Ритейл» ответственность распределяется по следующим видам:

– профессиональная ответственность – ответственность сотрудников перед клиентами за качество предлагаемых услуг и их выполнение;

– дисциплинарная ответственность – отражается во внутренних регламентах организации и касается организационных аспектов деятельности;

– финансовая ответственность – ответственность за осуществление финансовых операций;

– материальная ответственность – ответственность за нанесение организации имущественного или денежного ущерба, а также нанесения ущерба заказчику или клиенту.

Весь контроль за исполнением решений распределяется по руководителям отделов в зависимости от того, какое решение принимается. Заключающий

контроль осуществляется генеральным директором ООО «Евросеть-Ритейл».

### **2.3 Анализ системы управления персоналом на ООО «Евросеть-Ритейл»**

ООО «Евросеть-Ритейл» – признанный лидер российского рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи, с достаточно большим трудовым потенциалом.

Система управления персоналом ООО «Евросеть-Ритейл» включает в себя<sup>50</sup>:

- подбор персонала;
- прием на работу;
- знакомство с корпоративной культурой;
- адаптация;
- наставничество;
- обучение и развитие.

Подбор персонала. От качества подбора персонала зависит качество кадрового состава организации.

Поиск подбора персонала осуществляется посредством:

- объявлений ООО «Евросеть-Ритейл»;
- рекламных буклетов – распространяемые через подразделения ООО «Евросеть-Ритейл», почтовые услуги и другими способами;
- телевидения (бегущая строка, объявление, видеоролик);
- газет и журналов;
- интернета;
- центра занятости населения;
- кадровыми агентствами.

При подборе персонала оцениваются личные и профессиональные качества кандидатов, проводится от одного до трех собеседований, используются тесты и др.

Основная цель подбора персонала ООО «Евросеть-Ритейл» – поиск и найм кандидатов, максимально соответствующих потребностям организации.

---

<sup>50</sup> Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

Стадии отбора персонала:

- первичный отбор – осуществляемый кадровой службой;
- заключительный отбор – осуществляемый руководителем подразделения.

Инструментами первичного отбора являются:

- изучение анкеты (резюме);
- изучение предоставленных характеристик, документов об образовании, о трудовой деятельности;
- проведение собеседования (интервью);
- наведение справок по прежнему месту работы, учебы, жительства.

Инструментами заключительного отбора являются:

- проведение собеседования (интервью);
- проверка знаний и практических навыков на рабочем месте.

Прием на работу. После успешного отбора руководитель подразделения (службы) принявший решение о приеме кандидата на работу: дает кандидату заявление о приеме на работу; подписывает заполненное кандидатом заявление; выдает кандидату направление на трудоустройство в ООО «Евросеть-Ритейл» с перечнем документов, необходимых для трудоустройства; направляет кандидата в отдел по персоналу для трудоустройства.

Кандидат самостоятельно собирает и предоставляет в отдел по персоналу перечень необходимых для трудоустройства документов. В отделе по персоналу, в течение одного рабочего дня трудоустраивают кандидата и направляют его в соответствующее подразделение, к руководителю, для начала трудовой деятельности.

При заключении трудового договора в нем может быть предусмотрено условие об испытании. В течение испытательного срока на работника распространяются все положения Трудового кодекса РФ и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Знакомство с корпоративной культурой – регулируется «Правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Евросеть-Ритейл» и «Правилами корпоративной культуры ООО «Евросеть-Ритейл».

Работники ООО «Евросеть-Ритейл» должны соблюдать:

1) Правила поведения:

– создавать вокруг себя положительную эмоциональную атмосферу.

Быть вежливыми, приятными в общении и требовательными к себе;

– никогда не говорить того, что может унижить достоинство человека, даже в его отсутствие. Критиковать действия и поступки специалиста, а не его личность. Использовать конструктивную критику;

– признавать собственные ошибки в работе;

– обращаться за помощью к своему непосредственному руководителю и всегда помнить о законах субординации.

2) Правила внешнего вида:

– опрятный внешний вид – одежда должна быть чистой и выглаженной;

– ухоженные руки, чистые ногти;

– прическа – аккуратная стрижка. Для мужчин: чисто выбритое лицо. Если есть борода, усы – ухоженные, подстриженные;

– украшения не должны быть слишком крупными и вызывающими.

Адаптация. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между специалистом по персоналу, непосредственным руководителем отдела и наставником, назначенным руководителем. Каждый из них отвечает за определенный этап в рамках своей компетенции.

«Положение об адаптации персонала ООО «Евросеть-Ритейл» достаточно подробно регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в организацию и специалистов, переведенных внутри организации на другую работу.

Наставничество. В ООО «Евросеть-Ритейл» наставничество позиционируется как один из наиболее эффективных методов обучения и адаптации, регулируется документом «Инструкция по работе наставника ООО «Евросеть-Ритейл».

Наставник – это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

- помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;
- содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;
- участвует в оценке результатов их деятельности.

Цель работы наставника – эффективная подготовка нового сотрудника до уровня, принятого в организации за стандарт, создание стабильной профессиональной команды.

Этапы работы со стажером:

- 1 этап: наставник рассказывает и показывает, стажер наблюдает и слушает;
- 2 этап: стажер рассказывает, наставник выполняет;
- 3 этап: стажер делает и рассказывает, наставник смотрит и слушает, исправляя ошибки;
- 4 этап: стажер делает самостоятельно, наставник контролирует и поправляет, добиваясь лучшего результата.

Наставник не только обучает стажера, но и изучает его профессиональные, личностные качества, делает выводы. До истечения испытательного срока стажер должен пройти аттестацию. Наставник и руководитель отдела оценивают стажера и заполняют необходимые документы, в которых делают заключение о результатах прохождения стажировки; решают, готов ли стажер к самостоятельной работе, определяют уровень его профессиональной подготовки, нуждается ли в дополнительном обучении или не подходит организации.

Обучение и развитие. Требования по обучению сотрудников изложены в «Положении об обучении ООО «Евросеть-Ритейл» (Приложение Е).

Целями обучения и развития сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» являются:

- повышение эффективности работы персонала;
- обеспечение профессионального уровня персонала, требуемого должностью;
- обеспечение накопления и передачи знаний внутри организации;
- подготовка кадрового резерва.

Мероприятия, направленные на обучение и развитие сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл», применяются для обеспечения профессионального роста специалистов, повышения эффективности их труда и оптимизации расходов организации на обучение.

При планировании обучения сотрудника учитываются следующие критерии:

- стаж работы в организации;
- участие в новых бизнес-процессах;
- желание сотрудника пройти обучение.

Планирование обучения осуществляется исходя из:

- стратегических целей;
- потребностей направлений в развитии специалистов.

В ООО «Евросеть-Ритейл» существуют следующие формы обучения:

– внешнее – проводится в отраслевом учебном центре, учебном заведении и др.;

– внутреннее – преподавание проводится внутри организации без отрыва от работы приглашенным специалистом (тренинги, семинары, стажировки, проектная деятельность);

– обучение новичков – обучение происходит, по внутренним документам организации, сразу после отбора;

– самостоятельное обучение – простой способ обучения, не требующий руководителей, специально отведенного времени и оборудования. Самостоятельно обучающийся работник может сам определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия и др.;

– обучение по охране труда и технике безопасности. Обучение и инструктаж по охране труда предусматривает теоретический и практический курсы.

Персонал организации – это один из главных ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса, который в свою очередь зависит от эффективности работы персонала. Эффективность работы каждого работника зависит от условий труда в самой организации, в размере заработной платы, мотивации и

др. – в удовлетворенности работника своей работе.

Для анализа удовлетворенности работой персонала в организации, ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске было проведено анкетирование работников. В анкетировании принял участие 26 человек ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске. Анкета представлена в приложении Д.

В ООО «Евросеть-Ритейл», по половой принадлежности, количество работающих женского пола больше, чем мужского (рисунок 6).

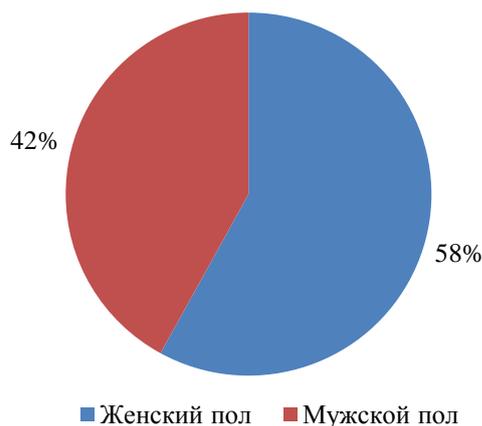


Рисунок 6 – Половая принадлежность работников ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 6 видно, что работники женского пола составляют 58 % (15 чел.), мужского пола 42 % (11 чел.).

На рисунке 7 представлена возрастная категория сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл».

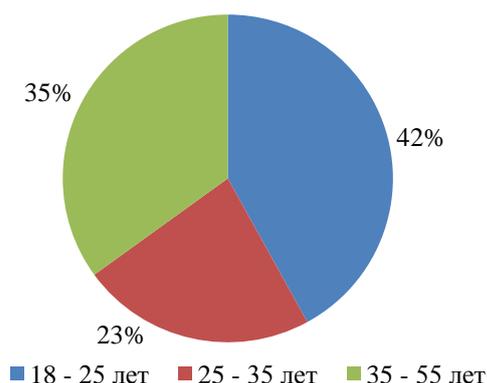


Рисунок 7 – Возрастная категория сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 7 видно, что наибольший процент сотрудников организации в возрасте от 18 – 25 лет – 11 чел. (42 %), на втором месте сотрудники в возрасте от 35 – 55 лет составляют 35 % (9 чел.), сотрудники от 25 – 35 лет – 6

чел. (23 %).

На рисунке 8 представлен стаж работы сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл».

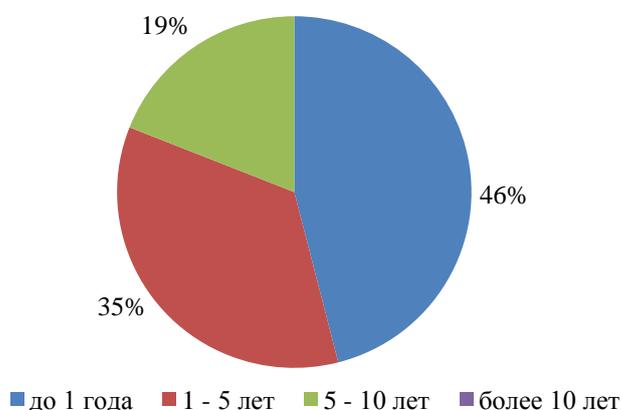


Рисунок 8 – Стаж работы сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 8 видно, что 46 % сотрудников (12 чел.) организации имеют трудовой стаж до 1 года; от 1 – 5 лет – 35 % (9 чел.); 5 – 10 лет – 19 % (5 чел.) и более 10 лет – 0 % (0 чел.).

На рисунке 9 представлена удовлетворенность сотрудников своей нынешней работой в ООО «Евросеть-Ритейл».

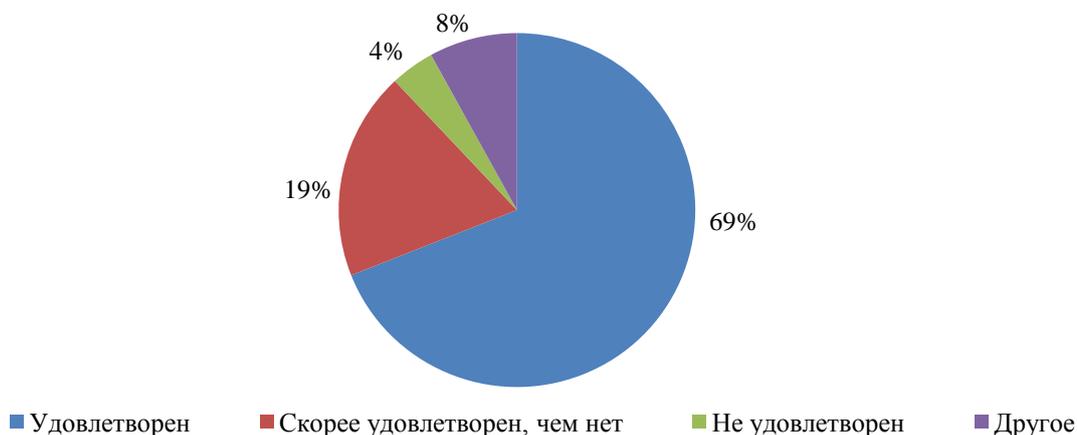


Рисунок 9 – Удовлетворенность сотрудников своей нынешней работой в ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 9 видно, что больше половины сотрудников удовлетворены своей нынешней работой – 18 чел. (69 %); скорее удовлетворены, чем нет – 19 % (5 чел.); не удовлетворены – 4 % (1 чел.); другое – 8 % (2 чел.).

Факторы удовлетворенности работников условиям работы в организации представлена на рисунке 10.

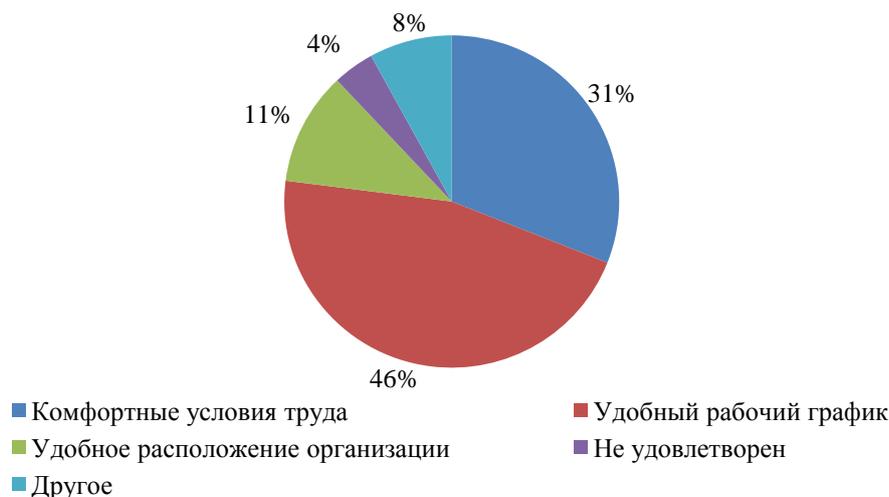


Рисунок 10 – Факторы удовлетворенности работниками условиям работы в ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 10 видно, что работники ООО «Евросеть-Ритейл» удовлетворены такими факторами условий работы, как: комфортные условия труда – 31 % (8 чел.); удобный рабочий график – 46 % (12 чел.); удобное расположение организации – 11 % (3 чел.). Не удовлетворены условиями работы 4 % (1 чел.) работников. Другое ответили 8 % работников (2 чел.).

Удовлетворенность системой материального поощрения работниками в ООО «Евросеть-Ритейл» представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Удовлетворенность системой материального поощрения работниками в ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 11 видно, что 46 % работников (12 чел.) организации считают систему оплаты поощрения адекватной и понятной системой оплаты труда; стабильной оплату труда считают 31 % (8 чел.); 11 % сотрудников (3 чел.) считают, что возможно влиять на получаемое вознаграждение; не удовлетворены системой материального поощрения 4 % (1 чел.); другое ответили 8 % работников (2 чел.).

На рисунке 12 представлена оценка работниками ООО «Евросеть-Ритейл» стабильности и безопасности работы в организации.



Рисунок 12 – Оценка работниками ООО «Евросеть-Ритейл» стабильности и безопасности работы в организации

По данным рисунка 12 видно, что 39 % работников (10 чел.) оценивают работу в организации как стабильную; 19 % работников (5 чел.) уверены в завтрашнем дне; 31 % работников (8 чел.) считают, что работодатель выполняет свои обязанности перед персоналом; 0 % работников (0 чел.) считают, что в организации отсутствует стабильность и безопасность и 11 % работников (3 чел.) ответили другое.

На рисунке 13 представлены возможности развития для работников в ООО «Евросеть-Ритейл».



Рисунок 13 – Возможности развития в ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 13 видно, что 81 % работников (21 чел.) видят для себя возможность карьерного роста в организации; 19 % (5 чел.) – возможность получения новых умений, знаний и опыта; 0 % (0 чел.) не видят для себя возможностей развития в организации и ответили другое.

На рисунке 14 представлена удовлетворенность работниками корпоративной культурой ООО «Евросеть-Ритейл».

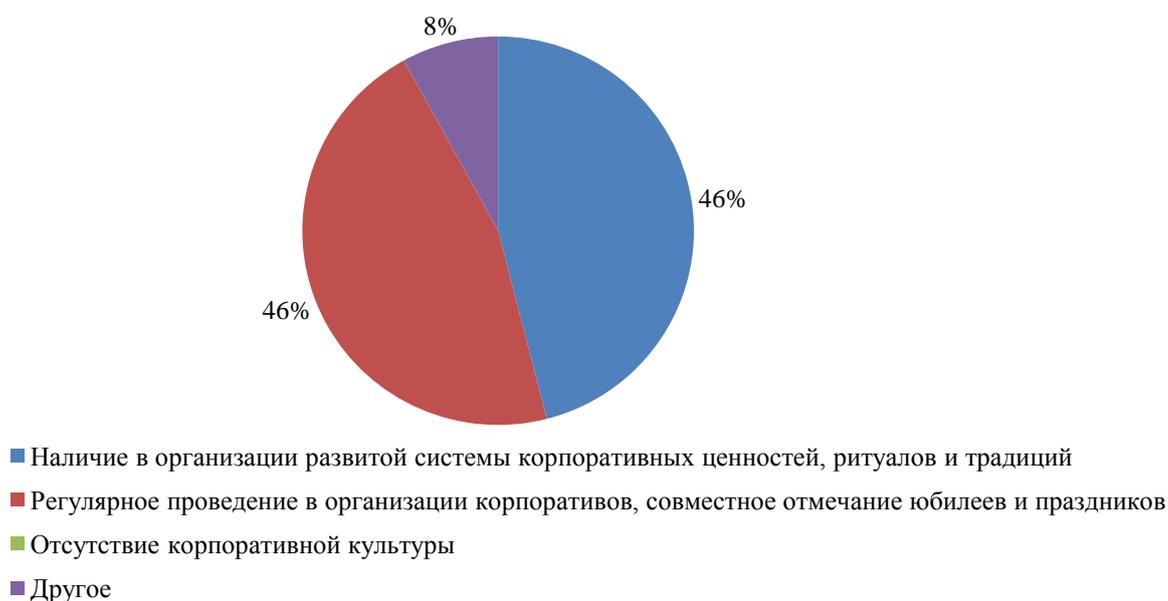


Рисунок 14 – Удовлетворенность работниками корпоративной культурой в ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 14 видно, что 46 % работников (12 чел.) организации

считают развитой систему корпоративных ценностей, ритуалов и традиций; 46 % (12 чел.) сотрудников утверждают, что в организации регулярно проводятся корпоративы, совместное отмечание юбилеев и праздников; другое ответили 8 % работников (2 чел.); об отсутствии корпоративной культуры в организации ответов не последовало.

Удовлетворенность отношением к работникам и к их труду руководителем ООО «Евросеть-Ритейл» представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Удовлетворенность отношением к работникам и к их труду руководителем ООО «Евросеть-Ритейл»

По данным рисунка 15 видно, что 69 % работников (18 чел.) удовлетворены отношением к себе и своему труду руководителем организации; 19 % (5 чел.) – скорее удовлетворены, чем нет; 4 % (1 чел.) – не удовлетворены; 8 % (2 чел.) ответили другое.

Таким образом, из проведенного анкетирования видно, что больше половины работников ООО «Евросеть-Ритейл» удовлетворены работой в организации, но есть малый процент работников, которые не удовлетворены. Для полной и эффективной работы ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо добиться сто процентного удовлетворения работой в организации своих сотрудников, для этого необходимо постоянно обеспечивать возможности развития, пересмотреть условия работы, систему материального стимулирования и др., что непосредственно сказывается на трудоспособности работников и организации в целом.

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

#### 3.1 Формирование концепции развития персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

Для формирования концепции развития персонала необходимо сформулировать миссию и цели ООО «Евросеть-Ритейл», оценить текущее положение, выявить проблемы.

Определение целей организации является первым этапом разработки управленческого решения по развитию персонала. Цели ООО «Евросеть-Ритейл» определены в соответствии с миссией организации.

Параметры формирования миссии ООО «Евросеть-Ритейл» представим в таблице 11.

Таблица 11 – Параметры формирования миссии ООО «Евросеть-Ритейл»

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации
1	2	3	4
Внешний	Предназначение	Ценности и нормы	Удовлетворение потребностей клиентов и заказчиков
		Осуществление идеи	Открытость и прозрачность работы организации
		Удовлетворение потребностей клиентов	Качество и доступность предоставляемых услуг
	Стратегическая цель	Экспансия	Проникновение на новые сегменты рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи
		Развитие	Расширение перечня товаров и услуг
		Совершенствование	Имидж организации
		Идентификация организации во внешней среде	Определение положения организации на рынке
	Направленность	Специальная	Получение максимальной прибыли
		Кадровый потенциал	Привлечение квалифицированных кадров
	Направленность Социально культурные ценности	Мотивация к развитию	Мотивация сотрудников

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении Помощь сотрудникам в идентификации себя с организацией	Квалификации	Повышение квалификации сотрудников
		Нравственные нормы	Формирование социокультурных ценностей сотрудников
		Ожидания персонала	Мотивация и стимулирование сотрудников
		Ориентация на концепцию компромисса	Удовлетворение потребностей сотрудников
		Снижение противоречия между трудом и капиталом	Мотивация и стимулирование сотрудников
Внутренний	Помощь сотрудникам в идентификации себя с организацией Удовлетворение потребностей персонала	Работа в команде	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении
		Вовлеченность сотрудников в управление	Каждый сотрудник – неотъемлемая часть организации
		Объединение сотрудников	Работа в команде
	Помощь сотрудникам в идентификации себя с организацией Удовлетворение потребностей персонала Удовлетворение потребностей персонала	Возможность раскрытия потенциала сотрудников	Возможность самореализации сотрудников
		Качество трудовой жизни	Удовлетворение потребностей сотрудников
		Обучение всему передовому	Повышение квалификации сотрудников
		Помощь персонала в самосовершенствовании	Раскрытие потенциала сотрудников

По данным таблицы 11, миссия ООО «Евросеть-Ритейл» будет представлена следующим образом: «Доступное и качественное оказание услуг на рынке мобильной электроники, портативной техники и аксессуаров, финансовых сервисов и дополнительных услуг физическим и юридическим лицам, а также помощь сотрудникам организации в идентификации себя с организацией и удовлетворение их потребностей».

Соответственно, целями ООО «Евросеть-Ритейл» будут являться: внешние, внутренние и системные цели; критерии (таблица 12).

Таблица 12 – Цели ООО «Евросеть-Ритейл»

Наименование направлений	Субъекты	Характеристика	Примечание
Внешние цели	Потребители	Получение большей ценности приобретаемой услуги	Удовлетворение потребностей клиентов в качестве предоставляемых услуг
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов на рынке	Захват доли рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи
	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие	Соблюдение экологический правил и норм
	Органы власти	Обеспечить занятость населения	Увеличение числа рабочих мест
	Работники	Стабильный заработок	Стабильность получения и рост заработной платы
	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности	Четко сформулированные цели организации
Внутренние цели	Базовые	Эффективность	Достичь максимально высокой эффективности предоставления услуг
	Стратегические	Реализуемость и достижимость	Качественно и в срок выполнять необходимую работу. Стремление к достижению максимальных результатов в поставленных целях
Системные цели	Базовые Стратегические	Измеримость	Постановка целей организации на максимально конкретный период
Критерии	Базовые Стратегические	Совместимость	Взаимосвязь целей и задач организации
		Иерархичность	Четкая иерархия в поставленных целях
		Гибкость	Возможность переформулировки целей с минимальными издержками
		Решение главных проблем	Повышение имиджа организации и привлечение квалифицированных кадров
		Преодоление угроз	Обеспечить финансовую стабильность
		Использование возможностей	Реализация целей за счет высокой конкурентоспособности
		Реализация сильных сторон организации	Высокое превосходство над конкурентами

По данным таблицы 12 сформулируем основные цели ООО «Евросеть-Ритейл»:

- обеспечение занятости населения;
- привлечение квалифицированных кадров и повышение профессионализма сотрудников;
- обеспечение устойчивого функционирования организации;
- формирование имиджа организации и проникновение на новые сегменты рынка;
- обслуживание всех слоев населения.

Следующим этапом разработки управленческого решения является выделение сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица SWOT-анализ ООО «Евросеть-Ритейл»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Большой опыт работы. Широкий перечень товаров и услуг. Лидер на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи. Предоставление качественных товаров и услуг.</p>	<p>Высокая конкуренция на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи. Нехватка специализированных кадров по специальностям: торговое дело и менеджмента организации.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Возможность развития персонала. Привлечение новых клиентов. Заключение новых договоров. Расширение территории оказания услуг. Уход конкурентов с рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи. Модернизация оборудования и технологических процессов.</p>	<p>Рост закупочных цен. Рост конкуренции. Нестабильная политико-экономическая обстановка. Форс-мажорные обстоятельства. Появление новых организаций на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи.</p>

По данным таблицы 13, видно, что сильными сторонами ООО «Евросеть-Ритейл» являются:

- большой опыт работы;
- широкий перечень товаров и услуг;
- лидер на рынке сотовой и радиотелефонной связи;

- предоставление качественных товаров и услуг.

Слабые стороны ООО «Евросеть-Ритейл»:

- высокая конкуренция на рынке розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи;
- нехватка специализированных кадров по специальностям: торговое дело и менеджмента организации.

Для развития персонала и эффективности организации в целом, необходимо использовать все возможности по развитию персонала.

Актуальность развития персонала определяется тем, что в современных условиях динамично изменяющийся рынок вынуждает бизнес постоянно менять свои цели. Чтобы сегодня достичь высот, необходимо выполнять новые задачи, переориентировать бизнес-процессы и пересматривать функции. Руководство организации понимает, что для этого требуется высококвалифицированный персонал. Развитие персонала организации приобретает особую значимость, ведь именно высококвалифицированные кадры обеспечивают устойчивое функционирование и развитие организации. Развитие персонала ООО «Евросеть-Ритейл» является важным фактором обеспечения стабильности кадрового состава организации, и соответственно, повышения результативности его деятельности.

Целями всех требований мероприятий являются:

- обеспечение развития персонала и потребностями сотрудников в профессиональном росте;
- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;

- адаптация к новым технологиям;
  - рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.
- Факторами, влияющими на развития персонала являются:
- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
  - бурное развитие новых информационных технологий;
  - системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
  - необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
  - участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
  - наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

### **3.2 Предложения по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»**

Для развития персонала ООО «Евросеть-Ритейл» предлагается следующее:

- с учетом результатов проведенного опроса сотрудников выявить персонально работников, в отношении которых, следует разработать предложения по их развитию (материал п. 2.3 показал, что большинство их удовлетворены условиями работы в организации, все работники видят для себя возможности развития, в т.ч. 21 работник отметили возможность карьерного роста, 5 человек отметили возможность освоения новых умений, знаний и получить опыт);
- определить направления развития сотрудников;
- предложить план развития;
- оформить необходимые документы;
- оценить затраты и ожидаемую эффективность.

Работники, включенные в программу развития персонала представлены в

таблице 14.

Таблица 14 – Работники, включенные в программу развития персонала

ФИО	Должность	∑ баллов существующего потенциала сотрудников	Уровень развития
Романова Л.А.	Главный бухгалтер	48	Активное развитие
Неверова В.Г.	Специалист отдела кадров	47	Активное развитие
Климова А.А.	Продавец-консультант	46	Активное развитие
Храмова В.В.	Продавец-кассир	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий
Лопатин А.В.	Специалист юридической службы	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий
Миленина А.А.	Бухгалтер	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий
Самчишина Л.Б.	Продавец-консультант	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий
Щебина А.Н.	Продавец-консультант	39	Остановившееся развитие
Алибекова А.В.	Продавец-кассир	38	Остановившееся развитие
Рачкова Т.А.	Продавец-кассир	38	Остановившееся развитие
Прокофьев В.А.	Специалист отдела развития	36	Остановившееся развитие
Зиновьева С.П.	Продавец-кассир	34	Остановившееся развитие
Самойлов П.Р.	Специалист отдела ИТ	33	Остановившееся развитие
Выкова С.Ю.	Продавец-консультант	32	Остановившееся развитие
Курочкин В.О.	Специалист службы поставок	32	Остановившееся развитие

По данным таблицы 14 видим, что сотрудники Л.А. Романова, А.А. Климова, В.Г. Неверова обладают наибольшим показателем (45 – 50 баллов), доля их составляет 20 % (3 чел.).

Доля сотрудников, у которых отсутствует сложившееся система саморазвития, составляет 27 % (4 чел.).

Уровень остановившегося развития характерна для 53 % (8 чел.) работников.

Оценка потенциала развития сотрудников получена по данным анкетирования (таблица 15).

Оценивание сотрудниками осуществлялось по 5-бальной шкале, где:

- «1» – не соответствует;
- «2» – скорее не соответствует;

- «3» – сомневаюсь в ответе;
- «4» – скорее соответствует, чем нет;
- «5» – полностью соответствует.

Результат прохождения анкетирования:

- 45 – 50 – активное развитие;
- 40 – 44 – отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;
- 0 – 39 – остановившееся развитие.

Таблица 15 – Выявление сотрудников, обладающих значимым потенциалом

Критерии оценки	Выкова С.Ю.	Рачкова Т.А.	Самойлов П.Р.	Храмова В.В.	Прокофьев В.А.	Щебина А.Н.	Алибекова А.В.	Романова Л.А.	Лопатин А.В.	Курочкин В.О.	Климова А.А.	Миленина А.А.	Зиновьева С.П.	Неверова В.Г.	Самчишина Л.Б.
Я оставляю время для саморазвития, как бы ни был занят работой и домашними делами	3	4	2	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4
Я стремлюсь изучить себя	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
Возникающие препятствия стимулируют мою активность	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4
Я анализирую свои чувства и опыт	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
Я много читаю	2	2	4	4	2	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4
Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	2	4	4
Я верю в свои возможности	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
Возрастающая ответственность не пугает меня	3	4	2	4	3	4	3	5	4	2	5	4	3	5	4
Я положительно бы отнесся к моему продвижению на службе	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Итого	32	38	33	41	36	39	38	48	41	32	46	41	34	47	41

Предлагается дифференцировать возможности развития для отдельных сотрудников.

Повышение квалификации (или переподготовки) представляется целесообразно для:

- Выкова С.Ю. (продавец-консультант);
- Рачкова Т.А. (продавец-кассир);
- Самойлов П.Р. (специалист отдела ИТ);
- Храмова В.В. (продавец-кассир);
- Прокофьев К.А. (специалист отдела развития);
- Щебина А.Н. (продавец-консультант);
- Алибекова А.В. (продавец-кассир);
- Лопатин А.В. (специалист юридической службы);
- Курочкин В.О. (специалист службы поставок);
- Миленина А.А. (бухгалтер);
- Зиновьева С.П. (продавец-кассир);
- Самчишина Л.Б. (продавец-консультант).

Для повышения квалификации или переподготовки сотрудников рассмотрены две образовательные программы: «Торговое дело», «Менеджмент организации».

Повышать квалификацию работники ООО «Евросеть-Ритейл» будут в Благовещенском финансово-экономическом колледже – филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

По образовательной программе «Торговое дело» предполагается формирование системных основ профессиональных знаний торгового дела, изучение теоретических и технологических основ торгового дела, экономики и организации хозяйственной деятельности торговых предприятий, овладение практическими навыками ведения хозяйственной деятельности торговых предприятий в условиях современных рыночных отношений. Освоение образовательной программы «Торговое дело» направлен на способность управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг, оценивать их качество, диагностировать дефекты, обеспечивать необходимый уровень качества товаров и их сохранение, эффективно осуществлять контроль качества товаров и услуг, приемку и учет товаров

по количеству и качеству; прогнозировать бизнес-процессы и оценивать их эффективность; осуществлять управление торгово-технологическими процессами на предприятии, регулировать процессы хранения, проводить инвентаризацию, определять и минимизировать затраты материальных и трудовых ресурсов, а также учитывать и списывать потери; выявлять и удовлетворять потребности покупателей товаров, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций, изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка.

Объем образовательной программы «Торговое дело» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Объем образовательной программы «Торговое дело»

Вид учебной работы	Всего часов
Аудиторные занятия (всего)	54
Самостоятельная работа (всего)	54
Вид промежуточной аттестации	Зачет

По результатам изучения образовательной программы «Торговое дело» сотрудник ООО «Евросеть-Ритейл» должен знать: нормативные документы, регламентирующие деятельность торговых предприятий; основные понятия и категории торгового дела; организацию системы товароснабжения; учет товаров и материальных ценностей; формировать ассортимент, оценивать качество, учитывать формирующие и регулировать сохраняющие товары факторы, получать товарную информацию об основополагающих характеристиках товара из маркировки и товаросопроводительных документов и др.

Образовательная программа «Менеджмент организации» предполагает формирование теоретических знаний, необходимых для анализа состояния менеджмента организации и принятия решений по его совершенствованию, практических умений и навыков управления социальными системами.

Задачи образовательной программы «Менеджмент организации»: изучение современной системы взглядов на менеджмент организации; овладения понятийным аппаратом дисциплины, освоения принципов, методов, функций и

инструментария в системе менеджмента организации, приобретения навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в условиях рыночной экономики, овладения навыками организации систем управления.

По изучению образовательной программы «Менеджмент организации» сотрудник должен знать: сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента организации; миссии организаций, цели и стратегии управления; управление персоналом; организационно-правовые формы предприятий, их ресурсы, экономические показатели деятельности предприятий, анализ и оценку эффективности финансово-хозяйственной организации; применять методы сбора, хранения, обработки и анализа информации для организации и управления коммерческой, маркетинговой, логистической, товароведной и рекламной деятельностью; проводить учет товаров и материальных ценностей и др.

Объем образовательной программы «Менеджмент организации» представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Объем образовательной программы «Менеджмент организации»

Вид учебной работы	Всего часов
Аудиторные занятия (всего)	72
Самостоятельная работа (всего)	81
Вид промежуточной аттестации – экзамен	27

Представленные выше результаты актуальны на сегодняшний день.

В будущем для систематической работы по развитию персонала предлагается закрепить ответственность за развитие персонала за директором отдела развития, который в настоящее время отвечает за: функционирование бизнес-процессов организации; отчеты о функционировании организации; показатели результативности деятельности организации и др.

Работа по развитию персонала будет включать такие задачи как:

- определение ключевых позиций, для которых необходимо подготовить преемников;
- определение уровня компетенции и мотивационного профиля, необхо-

димых для занятия ключевых позиций;

- изучение кандидатов;
- определение претендентов, обладающих значимым потенциалом.

Организованная таким образом работа будет способствовать реализации принципа преемственности, как одного из определяющих эффективное развитие всей организации.

В таблице 18 приведем матрицу ответственности за работу по развитию персонала.

Таблица 18 – Матрица ответственности за работу по развитию персонала

Наименование	Генеральный директор	Директор отдела развития	Директор по персоналу
Определение ключевых позиций, для которых необходимо подготовить преемников	У	О	И
Определение уровня компетенции и мотивационного профиля, необходимых для занятия ключевых позиций	С	О	И
Изучение кандидатов	У	О	И
Определение претендентов, обладающих значимым потенциалом	С	О	И
О – ответственный; С – согласование; У – утверждение; И – исполняющий.			

Принцип преемственности осуществляется как передача необходимых знаний и опыта сотрудникам, которые могут в будущем занять ключевые позиции (замещение должности вышестоящего начальства).

Реализацию принципа преемственности можно показать на примере сотрудников, являющихся кандидатами на замещение более высоких должностей, это такие сотрудники как:

- главный бухгалтер (Романова Лариса Анатольевна) – на замещение должности финансового директора (Фролов Евгений Борисович);
- продавец-консультант (Климова Анастасия Александровна) – на замещение должности управляющего магазином (Воронов Павел Андреевич);
- специалист отдела кадров (Неверова Вероника Геннадьевна) – на замещение должности управляющего отдела кадров (Уваров Павел Васильевич).

В должностные обязанности главного бухгалтера Л.А. Романовой входят:

разработка различной документации, которая отражает финансовые и хозяйственные мероприятия организации; разработка и составление учетной калькуляции по себестоимости различных работ и услуг, предоставляемых организации; формирование учетной политики для оптимизации бухгалтерского учета и т.д.

В должностные обязанности продавца-консультанта А.А. Климовой входят: отслеживание наличия количества товара в торговом зале и его пополнение; помощь в выборе покупателями товара; консультации покупателей по ассортименту товаров, потребительским свойствам и особенностям товаров; помощь в приемке товара; проверка наличия ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике и т.д.

В должностные обязанности специалиста отдела кадров В.Г. Неверовой входят: оформление документов приема и увольнения сотрудников; перевод персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства; сбор данных для аттестации и повышения квалификации; разработка механизма поощрения и взыскания; составление и ведение личных дел, сбор и обработка персональных данных и т.д.

Реализация принципа преемственности как направление развития персонала не несет финансовых затрат, является эффективным решением. Для регламентации работ по преемственности при замещении должностей сотрудников предлагается оформлять карты преемственности сотрудников. Примерное содержание карты преемственности показано на рисунке 16.

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Резерв: Оперативный (готовность к замещению должности)

№	ФИО	Дата рождения	Возраст	Должность	Должность (на замещение)
1	Романова Лариса Анатольевна	07.05.1979	39	Главный бухгалтер	Финансовый директор
2	Климова Анастасия Александровна	21.03.1985	33	Продавец-консультант	Управляющий магазином
3	Неверова Вероника Геннадьевна	18.11.1980	38	Специалист отдела кадров	Управляющий отдела кадров

Рисунок 16 – Карта преемственности

Еще менее затратным экономически является саморазвитие персонала.

Анализ возможностей саморазвития персонала представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка стремления к саморазвитию персонала

ФИО	Должность	Суммарная оценка, баллы	Уровень развития	Средний балл по критериям 1, 2, 4, 5, 8	Оценка стремления к саморазвитию
Выкова С.Ю.	Продавец-консультант	32	Остановившееся развитие	3	Удовлетворительно
Рачкова Т.А.	Продавец-кассир	38	Остановившееся развитие	3,6	Удовлетворительно
Самойлов П.Р.	Специалист отдела ИТ	33	Остановившееся развитие	3,2	Удовлетворительно
Храмова В.В.	Продавец-кассир	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий	4	Хорошее
Прокофьев В.А.	Специалист отдела развития	36	Остановившееся развитие	3,4	Удовлетворительно
Щебина А.Н.	Продавец-консультант	39	Остановившееся развитие	4	Удовлетворительно
Алибекова А.В.	Продавец-кассир	38	Остановившееся развитие	4	Удовлетворительно
Романова Л.А.	Главный бухгалтер	48	Активное развитие	4,8	Отличное
Лопатин А.В.	Специалист юридической службы	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий	4	Хорошее
Курочкин В.О.	Специалист службы поставок	32	Остановившееся развитие	3	Удовлетворительно
Климова А.А.	Продавец-консультант	46	Активное развитие	4,4	Отличное
Миленина А.А.	Бухгалтер	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий	4	Хорошее
Зиновьева С.П.	Продавец-кассир	34	Остановившееся развитие	3,4	Удовлетворительно
Неверова В.Г.	Специалист отдела кадров	47	Активное развитие	4,6	Отличное
Самчишина Л.Б.	Продавец-консультант	41	Отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий	4	Хорошее

Средний балл по критериям, определяющий возможности саморазвития рассчитаем по формуле (6):

$$S_b = S_k / K_q, \quad (6)$$

где  $S_b$  – средний балл экспертной оценки;

$S_k$  – сумма всех баллов по одному критерию оценки;

$K_{ч}$  – количество чисел в одном критерии оценок.

Из таблицы 14 следует, что в организации есть сотрудники, развитие которых является их личной целью.

Это такие сотрудники как:

- Романова Л.А. (главный бухгалтер);
- Климова А.А. (продавец-консультант);
- Неверова В.Г. (специалист отдела кадров).

Данные сотрудники стремятся к саморазвитию, управляют своим профессиональным развитием, получают положительные результаты. Мотивация таких сотрудников достаточна для того, чтобы ставить новые профессиональные задачи и решать их. Такие сотрудники являются самыми успешными, их нельзя терять. Они будут эффективными наставниками, помогающими молодым работникам успешно адаптироваться в новом для них коллективе.

В совокупности все предложения будут обеспечивать развитие персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

### **3.3 Оценка эффективности управленческих решений по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл»**

При оценке эффективности решений по развитию персонала будем исходить из того, что предложения по развитию персонала в основном являются не-затратными.

Финансовые затраты потребует мероприятие по повышению квалификации (переподготовки) персонала. Затраты представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Планируемые финансовые затраты на повышение квалификации (переподготовку) персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Количество обучаемых, чел.	ФИО обучающихся	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Обучение по образовательной программе	10700	7	Выкова Светлана Юрьевна.	74900

## Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
«Торговое дело»			Рачкова Татьяна Андреевна. Самойлов Павел Романович. Храмова Валерия Викторовна. Прокофьев Константин Александрович. Щебина Алина Николаевна. Алибекова Анастасия Васильевна.	
Обучение по образовательной программе «Менеджмент организации»	10200	5	Лопатин Андрей Валерьевич. Курочкин Валентин Олегович. Миленина Алла Алексеевна. Зиновьева Светлана Павловна. Самчишина Лариса Борисовна.	51000
Всего		12		125900

По данным таблицы 20 видно, что ООО «Евросеть-Ритейл» планирует отправить на обучение 12 человек по образовательным программам «Торговое дело» и «Менеджмент организации». Затраты на обучение сотрудников составят 125900 руб. по двум образовательным программам. Срок обучения по каждой образовательной программе составляет 30 дней.

Оценку эффективности предложенных решений покажем как степень достижения поставленных целей и задач, таких как:

- повышение трудового потенциала работников, их решение профессиональных задач;
- подготовка руководящих кадров;
- воспитание молодых, способных сотрудников;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенность трудом;
- снижение текучести кадров.

Экспертами при оценке эффективности предложенных решений являются

директор по развитию и директор по персоналу ООО «Евросеть-Ритейл».

Экспертная оценка эффективности предложенных решений представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Экспертная оценка эффективности предложенных решений

Наименование задач	Оценка исходного уровня решения задач	Прогнозная оценка ожидаемого уровня решения задач
Повышение трудового потенциала работников по решению профессиональных задач	3	4
Подготовка руководящих кадров	4	5
Воспитание молодых способных сотрудников	3	4
Достижение большей независимости от рынка труда	3	4
Рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенность трудом	3	4
Снижение текучести кадров	3	3

По данным таблицы 21 построим многоугольник эффективности предложенных решений (рисунок 17).

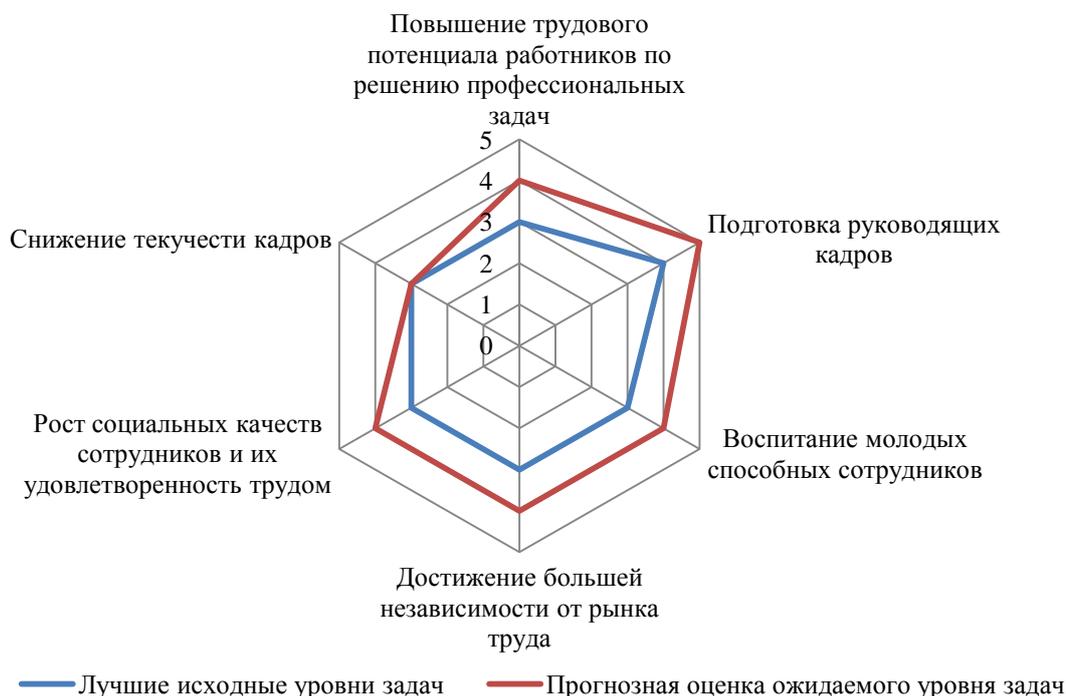


Рисунок 17 – Многоугольник оценки эффективности предложенных решений

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что мероприятия по повышению квалификации (переподготовки) персонала ООО «Евросеть-Ритейл» эффективны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе было рассмотрено и разработано управленческое решение по развитию персонала.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены современные требования к качеству управленческих решений. Дано понятие разработки управленческого решения. Проанализирован процесс разработки управленческих решений, который состоит из трех блоков. Изучены требования, предъявляемые к управленческому решению, так как каждое управленческое решение должно удовлетворять требованиям их подготовки и реализации, которые обеспечивают полезность, выполнимость и эффективность получения нужного результата. Проанализировано управление развитием персонала в современной организации. Рассмотрены цели, факторы и принципы развития персонала, изучены современные подходы к управлению персоналом.

Во второй главе бакалаврской работы проанализирована деятельность ООО «Евросеть-Ритейл». Дан анализ внешней среды ООО «Евросеть-Ритейл»: показаны основные цели, виды деятельности организации. Рассмотрены особенностями рынка сотовой и радиотелефонной связи являются. Проведен PEST-анализ ООО «Евросеть-Ритейл» с целью выявления возможностей и угроз, которые организация должна учитывать в своей деятельности. Для этого рассмотрена макросреда ООО «Евросеть-Ритейл»: политико-правовых, экономических, социально-культурных и технологических факторов. На развитие рынка розничной торговли средствами сотовой и радиотелефонной связи оказывает влияние государство. Товарный ассортимент ООО «Евросеть-Ритейл» представлен четырьмя группами продуктов: оборудование для сетей ISDN; декоративные телефоны; аналоговые телефоны, радиотелефоны, мини-АТС, GSM и др. Проанализирована динамика денежных доходов населения в г. Благовещенске за 2015 – 2017 гг. Проведена оценка конкурентоспособности ООО «Евросеть-Ритейл». Дана оценка показателей конкурентоспособности организаций с учетом весовых коэффициентов. Построен многоугольник конкурентоспособ-

ности организаций. Представлены матрицы угроз и возможностей ООО «Евросеть-Ритейл». Дан анализ внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл». Рассмотрены цели и задачи организации. Рассмотрена организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл». Показаны функции по каждому специалисту организации. Проанализирована динамика численности сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл». Штат сотрудников организации в г. Благовещенске исчисляется на 2017 г. количеством 26 человека. Дан анализ категорий сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл». Рассмотрен бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл»: показана динамика активов и пассивов за 2015 – 2017 гг.; динамика прибыли и убытков за 2015 – 2017 гг. Рассмотрен процесс принятия решений в ООО «Евросеть-Ритейл», который осуществляется в семь этапов. Проведен SWOT-анализ ООО «Евросеть-Ритейл».

Проанализирована система управления персоналом на ООО «Евросеть-Ритейл». Система управления персоналом ООО «Евросеть-Ритейл» включает в себя: подбор персонала; прием на работу; знакомство с корпоративной культурой; адаптация; наставничество; обучение и развитие. Для анализа удовлетворенности работой персонала в организации, ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске было проведено анкетирование работников. В анкетировании принял участие 26 человек ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Благовещенске. Из проведенного анкетирования видно, что больше половины работников ООО «Евросеть-Ритейл» удовлетворены работой в организации, но есть малый процент работников, которые не удовлетворены. Для полной и эффективной работы ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо добиться сто процентного удовлетворения работой в организации своих сотрудников, для этого необходимо пересмотреть условия работы, систему материального стимулирования, возможности развития и др., что непосредственно сказывается на трудоспособности работников и организации в целом.

В третьей главе бакалаврской работы разработано управленческое решение по развитию персонала ООО «Евросеть-Ритейл». Сформированы мероприятия развития персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Для разработки управленческого решения по развитию персонала выполнено следующее: проведен опрос сотрудников с целью выявления потенциала развития сотрудников. Выявлены сотрудники обладающие потенциалом активного саморазвития; сотрудники, у которых отсутствует система саморазвития и сотрудники, у которых характерен уровень остановившегося развития. Для каждой категории сотрудников определены направления развития, в т.ч. повышение квалификации или переподготовки, мероприятия по наставничеству и адаптации, предложено разработать карты преемственности на замещение руководящих должностей.

Предложения по развитию персонала в основном являются незатратными.

Финансовые затраты потребует мероприятие по повышению квалификации (переподготовки) персонала.

Планируется отправить на обучение 12 человек по образовательным программам «Торговое дело» и «Менеджмент организации». Затраты на обучение сотрудников составят 125900 руб. по двум образовательным программам. Срок обучения по каждой образовательной программе составляет 30 дней.

Общая оценка эффективности предложенных решений показана как степень достижения поставленных целей и задач: повышение трудового потенциала работников, их решение профессиональных задач; подготовка руководящих кадров; воспитание молодых, способных сотрудников; рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенность трудом; снижение текучести кадров.

Мероприятия по повышению квалификации (переподготовки) персонала ООО «Евросеть-Ритейл» эффективны.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, В.В. Развитие персонала: технология формирования команды / В.В. Авдеев // Экономика. – 2016. – № 17. С. 80-84.
- 2 Авдеев, В.В. Технология формирования команды / В.В. Авдеев // Коммерческий директор. – 2017. – № 9. С. 17-20.
- 3 Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 31 с.
- 4 Андреев, Р.А. Принцип преемственности на предприятии / Р.А. Андреев // Экономика XXI века. – 2017. - № 44. С. 71-78.
- 5 Андреева, В.А. Принципы управления персоналом / В.А. Андреева // Коммерческий директор. – 2016. – № 4. С. 30-35.
- 6 Анфилатов, Г.А. Преемственность в организации / В.П. Уварова // Молодой ученый. – 2017. – № 50. С. 67-70.
- 7 Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 2016. – 189 с.
- 8 Баранова, И.В. Рынок сотовой связи / И.В. Баранова // Символ науки. – 2017. – № 7. С. 93-95.
- 9 Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2015. – 368 с.
- 10 Бороздина, Н.А. Тенденции развития российского рынка услуг мобильной связи / Н.А. Бороздина // Экономические науки. – 2017. – № 39. С. 45-48.
- 11 Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 189 с.
- 12 Генкин, Б.М. Эффективность труда и качества жизни: учеб. пособ. / Б.М. Генкин. – СПб.: ГИЭА, 2016. – 117 с.
- 13 Генкин, В.Р. Обучение персонала: понятие, виды / В.Р. Генкин // Молодой ученый. – 2017. – № 5. С. 27-32.
- 14 Глущенко, В.В. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. /

В.В. Глущенко. – СПб.: Крылья, 2017. – 218 с.

15 Говард, Б.Р. Стратегический менеджмент / Б.Р. Говард. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 224 с.

16 Годер, Г.И. Современные подходы к управлению персоналом / Г.И. Годер // Коммерческий директор. – 2017. – № 20. С. 25-34.

17 Гришин, А.П. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании / А.П. Гришин // Комсомольская правда. – 2017. – № 15. С. 3-4.

18 Громова, Н.В. Развитие персонала / Н.В. Громова // Экономика. – 2017. – № 10. С. 54-57.

19 Денисов, К.А. Развитие персонала: методы, стратегии и технологии / К.А. Денисов // Аргументы и факты. – 2017. – № 4. С. 71-78.

20 Долгог, В.И. Обучение персонала: нужда или выгода? / В.И. Долгог // Экономический науки. – 2017. – № 10. С. 56-59.

21 Кабанов, Р.О. Процесс разработки управленческих решений / Молодой ученый. – 2015. – № 5. С. 15-18.

22 Капустин, С.А. Эффективное развитие персонала в организации / С.А. Капустин // Коммерческий директор. – 2017. – № 17. С. 5-10.

23 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2016. – 543 с.

24 Кротова, Н.В. Управление развитием персонала / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.

25 Ланкин, А.В. Развитие персоналом / А.В. Ланкин // Принципы управления персоналом / В.А. Андреева // Экономика. – 2017. – № 8. С. 70-74.

26 Лафта, Дж.К. Управленческие решения: учеб. пособ. / Дж.К. Лафта. – М.: ЗАО ЦЭМ, 2015. – 279 с.

27 Ложкин, А.В. Принцип преемственности в организации: Проблемы и перспективы / Р.А. Андреев // Экономические науки. – 2017. – № 34. С. 55-60.

28 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2016. – 332 с.

- 29 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 338 с.
- 30 Миндели, Л.Э. Основы инновационного менеджмента / Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2016. – 98 с.
- 31 Мотивация труда в менеджменте: учеб. пособ. / ред. В.П. Дудяшова. – Кострома: КГТУ, 2016. – 87 с.
- 32 Нестерова, Н.В. Повышение квалификации персонала // Н.В. Нестерова // Экономика. – 2017. – № 24. С. 18-21.
- 33 О связи [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 05 декабря 2017 г. № 386-ФЗ. Доступ из справ-правовой системы «Гарант».
- 34 Пахомова, Ю.В. Развитие рынка сотовой связи / Ю.В. Пахомова // Молодой ученый. – 2017. – № 7. С. 5-8.
- 35 Пашина, В.Ю. Преемственность в организации / В.Ю. Пашина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. С. 20-24.
- 36 Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учеб. пособ. / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 176 с.
- 37 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 454 с.
- 38 Прохоров, Р.А. Формирование и развитие персонала организации / Р.А. Прохоров // Менеджмент. – 2017. – № 27. С. 15-18.
- 39 Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. С. 565-567.
- 40 Разработка управленческого решения: учеб. / ред. Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2016. – 397 с.
- 41 Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 140 с.
- 42 Романов, Р.В. Разработка управленческих решений: сущность и содержание / Р.В. Романов // Экономика XXI века. – 2017. – № 7. С. 45-48.
- 43 Романова, Л.И. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы / Л.И. Романова // Комсомольская правда. –

2017. – № 7. С. 7-8.

44 Русская, Е.Л. Развитие персонала на современном этапе / Е.Л. Русская // Экономика. – 2017. – № 15. С. 64-67.

45 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / Г.В. Савицкая. – Минск: Зеркало, 2015. – 577 с.

46 Ситников, С.А. Стратегии управления в сфере телекоммуникаций / С.А. Ситников. – Новосибирск: НАТС, 2016. – 172 с.

47 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 198 с.

48 Соболева, М. Развитие персонала. Как организовать эффективный процесс? / М. Соболева // Кадровик. – 2017. – № 24. С. 67-69.

49 Соловьев, В.А. Маркетинг: как завоевать рынок / В.А. Соловьев. – М.: Омега-Л, 2016. – 139 с.

50 Социально-экономическое положение Амурской области. – Благовещенск: Амурстат, 2017. – 147 с.

51 Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. – М.: Интел-синтез, 2016. – 368 с.

52 Стасенков, Ю.А. Разработка управленческих решений: учеб.-метод. пособ. / Ю.А. Стасенков. – М.: Приор, 2015. – 348 с.

53 Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / ред. В. Раевская. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 366 с.

54 Суханов, П.С. Инновации и технологии как ключевые факторы развития информационно-коммуникационных технологий и рынка мобильных услуг / П.С. Суханов // КубГАУ. – 2017. – № 86. С. 2-14.

55 Уварова, В.П. Преемственность в организации / В.П. Уварова // Молодой ученый. – 2016. – № 11. С. 98-101.

56 Управленческие решения: учеб. / ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2016. – 383 с.

57 Устав ООО «Евросеть-Ритейл». – М.: Евросеть-Ритейл, 2018. – 15 с.

58 Уткин, Э.А. Этапы процесса разработки управленческих решений /

Молодой ученый. – 2015. – № 3. С. 19-22.

59 Фатхудинов, Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхудинов. – М.: Бизнес школа, 2015. – 227 с.

60 Филипова, А.А. Понятие развития персонала / А.А. Филипова // Бизнес XXI в. – 2017. – № 5. С. 7-8.

61 Фомина, Т.А. Анализ рынка операторов сотовой связи / Т.А. Фомина // Молодой ученый. – 2017. – № 18. С. 466-468.

62 Шелехан, А.А. Принцип преемственности на предприятии / А.А. Шелехан // Экономика XXI века. – 2016. – № 7. С. 5-10.

63 Экономика предприятия: учеб. / ред. И.О. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 428 с.

64 Amurstat.gks [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 08.05.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 05.02.2018.

65 Euroset.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 17.07.2000. – Режим доступа: <https://euroset.ru>. – 07.02.2018.

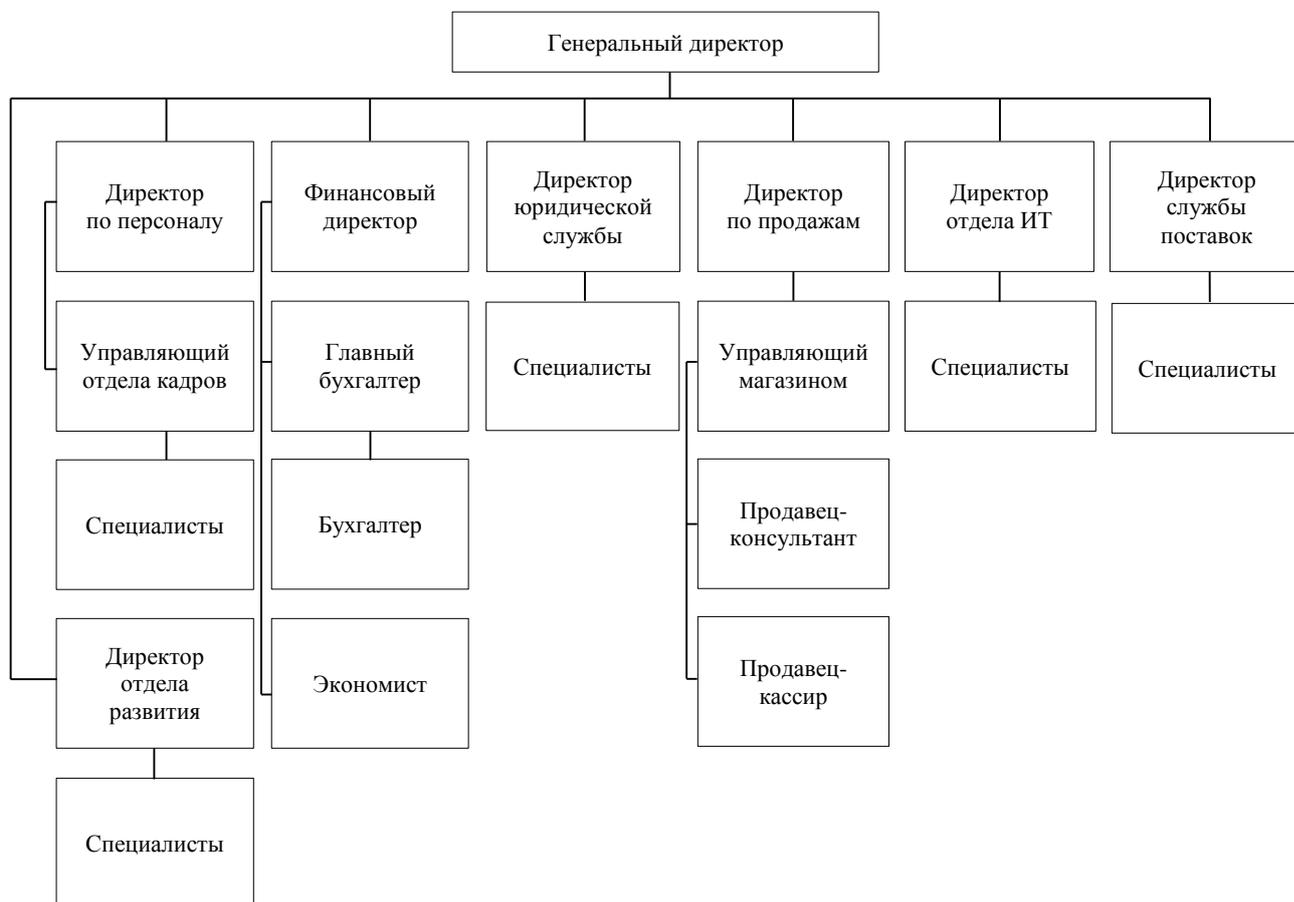
## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Евросеть-Ритейл»

- 41.20 Строительство жилых и нежилых зданий
- 45.1 Торговля автотранспортными средствами
- 45.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
- 45.3 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
- 46.18.99 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими товарами, не включенными в другие группировки
- 46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
- 46.90 Торговля оптовая неспециализированная
- 47.1 Торговля розничная в неспециализированных магазинах
- 47.24.2 Торговля розничная кондитерскими изделиями в специализированных магазинах
- 47.91.2 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет
- 47.91.3 Торговля розничная через интернет-аукционы
- 47.91.4 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона
- 52.10.9 Хранение и складирование прочих грузов
- 52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками
- 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
- 56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
- 56.10.3 Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах
- 61.10.1 Деятельность по предоставлению услуг телефонной связи
- 64.99 Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки
- 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- 73.11 Деятельность рекламных агентств
- 73.20.1 Исследование конъюнктуры рынка
- 82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.

	Форма № 1 по ОКУД	КОДЫ	
	Дата (год, месяц, число)		
Организация <u>ООО «Евросеть-Ритейл»</u>	по ОКПО	78961775	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7714617793	
Вид деятельности <u>Розничная торговля</u>	по ОКВЭД	52.45.2	
Организационно-правовая форма собственности <u>Частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12300	23
Местонахождение <u>125284, РФ, г. Москва, ул. Беговая, д. 3, стр. 1, 36 этаж.</u>	по ОКЕИ		
Единица измерения: <u>руб.</u>			

АКТИВЫ	Код	2015	2016	2017
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110	2367394	1742554	1111700
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Основные средства	1150	2127501	1577850	1088029
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
Финансовые вложения	1170	306474	56775	648
Отложенные налоговые активы	1180	227250	251177	991128
Прочие внеоборотные активы	1190	250267	281250	491972
Итого внеоборотных активов	1100	5278886	3909606	3683477
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	11846179	10219416	11826056
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	200127	166105	124488
Дебиторская задолженность	1230	6751676	6904930	6491525
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3230434	3365527	3341854
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14463246	12598989	10944245
Прочие оборотные активы	1260	398289	508915	568973
Итого оборотных активов	1200	36889951	33763882	33297141
<b>БАЛАНС</b>	1600	42168837	37673488	36980618
<b>ПАССИВЫ</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8080	8080	8080
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	13158245	13158245	13158245
Резервный капитал	1360	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-3597661	-2118172	-6374641
ИТОГО капитал	1300	9568664	11048153	6791684

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

<b>IV. Долгосрчные обязательства</b>				
Долгосрчные заемные средства	1410	8660000	1340000	5470000
Отложенные налоговые обязательства	1420	236798	293797	106429
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие долгосрчные обязательства	1450	0	0	0
<b>ИТОГО</b> долгосрчных обязательств	<b>1400</b>	<b>8896798</b>	<b>1633797</b>	<b>5576429</b>
<b>V. Краткосрчные обязательства</b>				
Краткосрчные заемные обязательства	1510	1370577	8690006	3950911
Краткосрчная кредиторская задолженность	1520	21230663	15360459	19746062
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	1102135	941073	915532
Прочие краткосрчные обязательства	1550	0	0	0
<b>ИТОГО</b> краткосрчных обязательств	<b>1500</b>	<b>23703375</b>	<b>24991538</b>	<b>24612505</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>42168837</b>	<b>37673488</b>	<b>36980618</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «Евросеть-Ритейл» за 2015 – 2017 гг.

		КОДЫ	
Организация <u>ООО «Евросеть-Ритейл»</u>	Форма № 1 по ОКУД		
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (год, месяц, число)		
Вид деятельности <u>Розничная торговля</u>	по ОКПО	78961775	
Организационно-правовая форма собственности	ИНН	7714617793	
<u>Частная собственность</u>	по ОКВЭД	52.45.2	
Местонахождение <u>125284, РФ, г. Москва,</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12300	23
<u>ул. Беговая, д. 3, стр. 1, 36 этаж.</u>	по ОКЕИ		
Единица измерения: <u>руб.</u>			

Наименование показателя	Код	2015	2016	2017
Выручка	2110	73483886	58258579	59166001
Себестоимость продаж	2120	46891082	35063696	39106640
Валовая прибыль (убыток)	2100	26592804	23194883	20059361
Коммерческие расходы	2210	25556343	22311642	21729022
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1036461	883241	1669661
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	601476	1135104	572101
Проценты к уплате	2330	846164	1208270	1253599
Прочие доходы	2340	3658254	6322272	2742401
Прочие расходы	2350	4048447	5024756	5519108
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	401580	2107591	5127866
Текущий налог на прибыль	2410	164750	544648	544648
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-336267	-156202	98255
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	55145	56999	187367
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-306978	23927	739951
Прочее	2460	43445	50382	55921
Чистая прибыль (убыток)	2400	28442	1479489	4256469

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета

Здравствуйтесь!

Эффективность работы нашей организации зависит в первую очередь от Вас – работников организации, от Ваших профессиональных качеств, от желания работать и стремиться к карьерному росту. Для выявления удовлетворенности сотрудников работой организации составлена данная анкета. Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы.

1 Ваш пол:

- мужской
- женский

2 Ваш возраст:

- 18 – 25
- 25 – 35
- 35 – 55

3 Как долго Вы работаете в данной организации?

- до 1 года
- 1 – 5 лет
- 5 – 10 лет
- более 10 лет

4 Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?

- удовлетворен
- скорее удовлетворен, чем нет

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

не удовлетворен

другое \_\_\_\_\_

5 Удовлетворены ли Вы условиями работы в организации? Если да, то какими?

комфортные условия труда

удобный рабочий график

удобное расположение организации

не удовлетворен

другое \_\_\_\_\_

6 Удовлетворены ли Вы системой материального поощрения? Если да, то какой?

адекватная и понятная система оплаты труда, с точки зрения персонала

стабильная оплата труда

возможность для сотрудника влиять на получаемое вознаграждение

не удовлетворен

другое \_\_\_\_\_

7 Как Вы оцениваете стабильность и безопасность работы в организации?

стабильность в работе, отсутствие частых кадровых и организационных перемен

уверенность в завтрашнем дне

выполнение обязательств работодателя перед персоналом

отсутствие стабильности и безопасности

другое \_\_\_\_\_

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

8 Удовлетворены ли Вы возможностью развития в организации? Если да, то какой?

- возможность карьерного роста
- возможность получения новых умений, знаний и навыков
- отсутствие возможностей развития
- другое

9 Удовлетворены ли Вы корпоративной культурой организации? Если да, то какой?

- наличие в компании развитой системы корпоративных ценностей, ритуалов и традиций
- регулярное проведение в организации корпоративов, совместное отмечание юбилеев и праздников
- отсутствие корпоративной культуры
- другое \_\_\_\_\_

10 Удовлетворены ли Вы отношением руководителя к себе и своему труду?

- удовлетворен
- скорее удовлетворен, чем нет
- не удовлетворен
- другое \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Положение об обучении персонала ООО «Евросеть-Ритейл»



Евросеть-Ритейл

## ПОЛОЖЕНИЕ

### об обучении персонала

#### 1. Общие положения

1.1. Обучение персонала проводится в соответствии с разработанной стратегией и утвержденным бизнес-планом компании.

#### 1.2. Цели обучения персонала:

- повышение производительности и качества труда персонала;
- повышение уровня профессиональной квалификации работников;
- систематическое обновление знаний работников;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- оптимизация корпоративной культуры.

#### 1.3. Принципы обучения персонала:

- дифференциация по отдельным категориям работников;
- комплексный охват и системный подход;
- непрерывность обучения.

1.4. Работу по обучению персонала организует и проводит отдел кадров.

1.5. Ответственность за проведение работы по обучению персонала несет директор отдела кадров.

#### 2. Организация обучения

2.1. Работа по организации обучения персонала начинается с оценки потребности в обучении. Источниками потребности в обучении служат:

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

- стратегические цели и бизнес-план компании;
- заявляемые потребности в обучении со стороны руководителей структурных подразделений;
- нормы охраны труда и техники безопасности.

2.2. За 1,5 месяца до начала года руководители всех структурных подразделений представляют в управление кадров заявки на обучение в следующем календарном году, которые в обязательном порядке утверждаются директорами по направлениям.

2.3. Отдел кадров на основе анализа потребности в обучении формирует план обучения персонала на год. В нем указываются целевые группы, темы учебных программ, сроки их проведения.

2.4. В соответствии с планом обучения отдел кадров формирует бюджет.

2.5. Разработанный план обучения и бюджет согласовываются и утверждаются с генеральным директором.

2.6. Отдел кадров организует документационное и методическое обеспечение, координацию и контроль учебного процесса.

2.7. На основе непрерывного мониторинга рынка образовательных и консультационных услуг отдел кадров определяет задачи, основные формы и методы обучения, содержание учебных программ, согласовывая их с руководителями структурных подразделений.

2.8. В течение года в план обучения вносятся оперативные коррективы. Решение о необходимости изменений принимает генеральный директор.

### 3. Ученический договор

3.1. С работниками, направляемыми на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, заключается ученический договор, который является дополнительным договором между компанией и работником и подпадает под действие трудового законодательства.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

3.2. В ученическом договоре в обязательном порядке указываются стороны договора, специальность, квалификация, приобретаемые работником, срок ученичества, стоимость обучения, срок договора, размер оплаты труда в период ученичества.

3.3. Работники, прошедшие обучение за счет компании, обязаны проработать по трудовому договору после окончания обучения в течение срока, установленного в ученическом договоре.

3.4. В случае досрочного расторжения ученического договора по неуважительным причинам работники обязаны возместить компании материальные расходы, понесенные компанией в связи с ученичеством, в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ.

### 4. Оценка эффективности обучения

4.1. Цель оценки эффективности обучения заключается в том, чтобы определить степень достижения целей обучения.

4.2. Оценка эффективности обучения позволяет постоянно работать над повышением его качества.

### 4.3. Критерии, используемые при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты.

4.4. Организует проведение оценки эффективности обучения отдел кадров. Отдел кадров выбирает формы и методы оценки (тесты, опросники, экзамены и др.), согласовывая этот вопрос с руководителями структурных подразделений и директорами по направлениям.

### 5. Заключительные положения

5.1. В конце года отдел кадров представляет генеральному директору отчет о проведенном обучении, в котором указываются темы учебных программ,

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

сроки их проведения, количество обученных работников, затраты и результаты обучения.

5.2. Инструменты реализации системы обучения подлежат регулярному пересмотру с целью их совершенствования в процессе работы, а также в связи с изменением текущих бизнес-задач и внешней среды.

5.3. Внесение изменений и дополнений в настоящее положение осуществляется по решению генерального директора компании.