

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  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В. Васильева  
«07» 02 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский  
Л.С.

Исполнитель

студент группы 572 - узб (1)

А.Р. Давтян 07.02.2019  
(подпись, дата)

А. Р. Давтян

Руководитель  
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 07.02.2019  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 07.02.2019  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 07.02.2019  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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  
- А.Васф. А.В. Васильева  
« 09 » 11 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Давиден Арман  
Рудыкович

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка  
управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский  
(утверждена приказом от 06.11.2018 г. № 2651-УЧ)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 07.02.2019

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:  
учебная литература, периодическая печать,  
интернет ресурсы

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих  
разработке вопросов): Теоретические основы принятия  
решений в бизнесе 2 Анализ деятельности и основных  
показателей бизнеса ИП Полянский С.Л. 3 Разработка  
управленческого решения по развитию бизнеса  
ИП Полянский С.Л.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков,  
схем, программных продуктов, иллюстративного материала):

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием отно-  
сящихся к ним разделов): Рыбакова Л.В.

7. Дата выдачи задания 09.11.2018  
Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Л.В.

Задание принял к исполнению (дата): 09.11.2018  
(подпись студента)

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

ОТЗЫВ

На бакалаврскую работу студента Жемомыгина факультета

Фамилия Давыдов

Имя Ариан

Отчество Рубикович

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Тема бакалаврской работы

Разработка управленческих решений по развитию вузов и политехнических ВУЗ.

1. Объем работы:  
количество листов бакалаврской работы 85 стр.  
количество рисунков и таблиц 14 рисунков, 23 таблицы  
число приложений нет

2. Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное) \_\_\_\_\_  
Работа полностью соответствует заданию

Вопросы задания, не нашедшие отражения в работе \_\_\_\_\_  
Нет

Материалы, представленные в работе, непосредственно не связанные с темой и направленностью \_\_\_\_\_  
Нет

3. Достоинства бакалаврской работы \_\_\_\_\_  
В работе представлены инновационные управленческие решения, реализуемые

контроль успеваемости в учебном  
аккредитованном предприятии

4. Недостатки бакалаврской работы

Много слов сказано по структуре работы  
материала обоснованно тем, работам

5. Степень самостоятельности, проявленная выпускником и характер ее проявления

Выпускник инициативен в работе,  
выполнил работу самостоятельно, не без  
малого диалогическим проектом

6. Масштабы и характер использования специальной литературы

В библиографии представлено 30 источ-  
ников, в т.ч. учебно-методическая,  
педагогическая литература, Интернет-  
ресурсы

7. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала

Материал и графический материал  
выполнен в соответствии с учебно-  
методическими требованиями

8. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника

Общепрофессиональные и специальные  
навыки выпускника соответствуют  
предъявляемым требованиям

9. Практическая значимость (внедрение) результатов бакалаврской работы

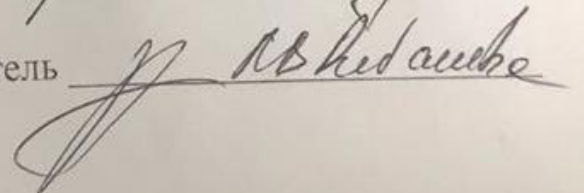
Результаты работы могут иметь  
практическое значение для предприятия

10. Общее заключение и предлагаемая оценка работы  
В соответствии с требованиями  
выпускника инициативен в работе,  
выполнил работу самостоятельно, не без  
малого диалогическим проектом

«07» 02

2018 г.

Руководитель



Зав. кафедрой  
ЭиМО  
Васильевой А.В.

## ЗАЯВКА

на выпускную квалификационную работу студента Давтяна Армана  
Рубиковича

Руководитель предприятия ИП Полянский С.Л. просит студента Давтян  
А.Р. выполнить выпускную квалификационную работу на тему «Разработка  
управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.»

Основанием для выполнения работы является необходимость  
совершенствования деятельности ИП Полянский С.Л.



## СПРАВКА

О результатах внедрения решений, разработанных в выпускной квалификационной работе студентом Амурского государственного университета  
Давтян Арман Рубикович

В работе над выпускной квалификационной работе по теме «Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.» студент Давтян А.Р. принял непосредственное участие в разработке предложений по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.

Полученные им результаты нашли отражение в разработке предложений и планов по дальнейшему совершенствованию деятельности ИП Полянский С.Л.

В настоящее время разработки, включающие результаты данные выпускной квалификационной работы, находятся в стадии внедрения в деятельности ИП Полянский С.Л.



## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 с., 23 таблицы, 14 рисунков, 50 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, КОНТРОЛЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, РИСК, ТЕХНОЛОГИЯ, ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

В первой части работы рассматриваются теоретические основы принятия решений в бизнесе. Раскрывается сущность управленческих решений и даётся их классификация. Рассматривается технология разработки и реализации управленческого решения. Исследуется порядок оценки эффективности управленческого решения.

Во второй части работы проводится анализ деятельности и основных показателей бизнеса ИП Полянский С.Л. Для этого, даётся торгово-экономическая характеристика предприятия. Проводится анализ его внешней и внутренней среды. Выявляются основные проблемы в деятельности ИП Полянский С.Л.

В третьей части проводится разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л. В рамках реализации управленческого решения формируются мероприятия по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.. Проводится разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта мероприятий в рамках управленческого решения. Даётся обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы принятия решений в бизнесе	8
1.1 Сущность управленческих решений их классификация	8
1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения	18
1.3 Оценка эффективности управленческого решения	20
2 Анализ деятельности и основных показателей бизнеса ИП Полянский С.Л.	31
2.1 Общая характеристика ИП Полянский С.Л.	31
2.2 Анализ внешней среды ИП Полянский С.Л.	24
2.3 Анализ внутренней среды ИП Полянский С.Л.	42
2.4 Основные проблемы в деятельности ИП Полянский С.Л.	52
3 Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.	57
3.1 Предлагаемые мероприятия по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.	57
3.2 Разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта	60
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения	67
Заключение	77
Библиографический список	81



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования управленческих решений на современных предприятиях обуславливается, прежде всего, тем, что любая организация представляет собой результат тех или иных управленческих решений. Фактически, управленческое решение представляет собой выбор того или иного варианта развития событий. Таким образом, организация критически зависит от управленческих решений, так как их отсутствие, рано или поздно, приводит к невозможности дальнейшего функционирования организации по любым причинам – финансовым, организационным, регулирующим и другим.

Для российских условий рассмотрение влияния управленческих решений на деятельность организации ещё более важно, по той причине, что экономике РФ находится в процессе адаптации к мировым рынкам, выдвигаемым против нашей страны санкциям, в результате чего значимость и стоимость реализуемых управленческих решений существенно возрастает. Следует отметить, что в кризисные периоды роль управленческих решений куда больше, нежели чем в периоды стабильности и поступательного развития. Соответственно, любая управленческая система предприятия должна обладать свойством эффективной разработки и реализации управленческого решения вне зависимости от ситуации, с тем, чтобы обеспечивать управляемому объекту, в данном случае, самому предприятию, достаточный уровень конкурентоспособности относительно других организаций, именно в данном процессе.

Особо важное значение управленческие решения и качество их разработки и принятия имеют в коммерческом секторе. Увеличение значимости происходит под действием ряда факторов, среди которых наиболее важными являются уровень конкуренции, скорость оборота денежных средств, а также влияние государственного регулирования. Чем выше уровень данных параметров, тем большее значение для предприятия имеет качество управленческих решений. В этой связи является необходимым наличие у организации такой системы взаи-

модействия с внешней средой, которая бы позволяла оперативно выявлять угрозы, как внешней, так и внутренней среды, а также возможные направления противодействия им. Это достигается только на основании анализа текущей и перспективной ситуации, и формирует базу для разработки и реализации управленческих решений.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения, направленного на развитие бизнеса на примере ИП Полянский С.Л.

Предмет исследования – специфика деятельности и направления развития ИП Полянский С.Л.

Объект исследования – деятельность ИП Полянский С.Л.

Задачи работы:

- выявить сущность управленческих решений и дать классификацию;
- изучить теоретические аспекты технологии разработки и реализации управленческого решения;
- раскрыть порядок оценки эффективности управленческого решения;
- дать общую характеристику ИП Полянский С.Л.;
- провести анализ внешней и внутренней среды ИП Полянский С.Л.;
- выявить основные проблемы в деятельности ИП Полянский С.Л.;
- предложить мероприятия по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.;
- рассмотреть альтернативные варианты, установить критерии и выбрать оптимальные варианты реализации управленческого решения;
- дать обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

Временной интервал исследования – 2015-2017 гг.

Информационной базой исследования явились публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые вопросам разработки и реализации управленческих решений на предприятиях и в организациях. Также, ис-

пользовалась бухгалтерская финансовая отчётность ИП Полянский С.Л., данные органов государственного регулирования, публикации в сети Интернет, посвящённые вопросам управленческих решений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ

## 1.1 Сущность управленческих решений их классификация

Дадим определение управленческого решения. Анализ учебной литературы позволяет выделить следующие определения данного понятия:

1) Формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели<sup>1</sup>.

2) Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации, либо, наоборот, воздержаться от них<sup>2</sup>.

3) Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Оно выступает как формула управленческого воздействия на управляемый объект и предопределяет действия, необходимые для проведения изменений в его состоянии<sup>3</sup>.

4) Управленческое решение – это, во-первых, вид деятельности, осуществляемой в управляющей системе, вид работы в аппарате управления и определенный этап процесса управления; во-вторых, это алгоритм воздействия управляющей системы на управляемую; в-третьих, это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе.<sup>4</sup>

Проанализировав данные определения возможно сделать вывод о том, что управленческое решение является видом человеческой деятельности, кото-

---

<sup>1</sup> Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.:РЭ, 2018. – С. 117.

<sup>2</sup> Менеджмент / сост. О.М. Бабич. – Хабаровск: ТОГУ, 2012. – С. 29.

<sup>3</sup> Селиверстов Д.А. Основы менеджмента. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – С. 38.

<sup>4</sup> Щербакова, Г.Н. Основные направления экономического анализа в коммерческом банке // Банковское дело. – 2017. – №5. – С. 46.

рый направлен на выбор того или иного варианта развития событий, путём как прямого влияния, так и принятия уже имеющихся обстоятельств. При этом, управленческое решение предполагает наличие цели, субъекта и объекта решения, и предполагает наличие достаточного количества организационных ресурсов для его достижения.

Не каждое решение можно отнести к управленческим. По мнению М.О. Нарижняк решение может быть отнесено к управленческим, если оно обладает следующими обязательными чертами:

- в качестве места его разработки и реализации выступает социальная система;
- оно направлено на определённые виды деятельности.

В качестве видов деятельности, которые позволяют отнести решение к управленческим, выступают:

- формирование методологии и механизма системы управления организацией;
- стратегическое планирование;
- управление комплексом коммуникаций организации (внешними и внутренними);
- управленческое консультирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление персоналом и человеческими ресурсами;
- управление производственной деятельностью;
- управление обслуживающей и вспомогательной деятельностью.<sup>5</sup>

По мнению В.А. Белоганова, управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям:

- 1) Наличие научной обоснованности.

Предполагается, что управленческое решение опирается на учёт объективных фактов, прежде всего, законов (экономических, правовых норм, законов природы и прочих);

---

<sup>5</sup> Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. – 2015. – №8. – С. 590

## 2) Директивность.

В обязательном порядке управленческое решение требует единоначалия при принятии и обязательности выполнения и его выполнении. При этом, допускается привлечение к обсуждению более широких масс сотрудников, однако, принимаемое решение в обязательном порядке имеет лицо, утверждающее его.

## 3) Своевременность.

Управленческое решение должно быть своевременным, принятым в момент, когда оно необходимо, и когда от его реализации может быть получен наибольший эффект.

## 4) Адресность.

Каждое управленческое решение должно быть адресным, направленным на ту или иную проблему, того или иного объекта. Невозможна реализация управленческого решения, в котором объект отсутствует либо размыт.

## 5) Наличие конкретных сроков выполнения.

Управленческое решение должно иметь конкретные сроки реализации. В том случае, если такие сроки не устанавливаются, данное решение может быть признано необязательным к исполнению.

## 6) Полнота.

Управленческое решение должно демонстрировать цель, объект, пути достижения цели, порядок взаимодействия субъектов по её достижению при реализации управленческого решения, а также мероприятия, направленные на контроль его выполнения.<sup>6</sup>

## 7) Экономическая эффективность.

Данное требование обуславливается тем, что реализация неэффективных управленческих решений может привести к нестабильности предприятия. В связи с этим, принимаемое решение должно позволять предприятию получать прибыль, либо, как минимум, не генерировать убытков.

---

<sup>6</sup> Белоганов, В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 685.

По мнению С.Н. Иванова, С.А. Кузьменко и А.В. Харьковского, возможно выделить следующие группы управленческих решений:

– непрограммируемые, учитывающие наличие влияния неизвестных факторов, что требует их разрешения в новых условиях;

– программируемые, предполагающие минимальную роль неизвестных факторов и позволяющие повторять реализацию решения в подобных ситуациях.<sup>7</sup>

Этими же авторами предлагается рассматривать следующие виды управленческих решений:

#### 1) Организационные.

Данные решения принимаются менеджментом компании, исходя из установленных им функциональных обязанностей и наличия авторитета. Наибольшую ценность среди таких управленческих решений имеют те, которые дают возможность в минимальные сроки и наиболее экономически эффективно достичь или существенно приблизиться к поставленным целям.

#### 2) Персональные.

Данные решения принимаются менеджерами единолично, с учётом имеющихся у них собственных интересов. В том случае, если такое решение не направлено на организационное благо, его следует рассматривать в отрицательном ключе. При этом, зачастую такие решения приводят к его неодобрению как формальными, так и неформальными структурами в организации.

#### 3) Операционно-стратегические.

Операционные управленческие решения нацелены на текущую деятельность компании, а стратегические – на перспективный, длительный период времени, предполагая существенность изменений, в отличие от операционных решений.

#### 4) Кризисно-интуитивные и исследовательские решения.

Здесь критерием разделения управленческих решений является степень

---

<sup>7</sup> Иванов, С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. – С. 191.

срочности и необходимости в принятии управленческого решения. К исследовательским решениям относятся решения, которые характеризуются достаточным объёмом времени на обдумывание, без его дефицита. В отличие от них, кризисно-интуитивные решения представляют собой решения, которые принимаются в ответ на внезапно возникшую ситуацию, зачастую – спонтанно. Их цель – парировать внезапно возникшую опасность. Их применение обосновано в случае относительно несложных проблем, а сами они характеризуются такими чертами, как:

- лицо, принимающее решение, имеет возможность удерживать проблему целиком в своей голове;
- есть возможность рассмотрения нескольких вариантов решения проблемы одновременно;
- последовательность этапов принятия управленческого решения может быть не соблюдена;
- качество управленческого решения обуславливается предыдущим опытом лица, его принимающего;
- наличие сильной эмоциональной составляющей в принятии такого решения.

По мнению ряда исследователей, использование кризисно-интуитивных решений не всегда даёт хороший результат при небольшом опыте менеджера, в случае нестандартности ситуации.

#### 5) Проблемно-разрешающие решения и решения по выбору.

В данном случае в качестве критерия деления выступает степень предусмотрительности.

Особенностью решений по выбору является то, что они нацелены на получение прибыли, и требуют рассмотрения значительного числа вариантов при реализации, особенно, если данное решение является сложным, многоуровневым и многоаспектным.

Принятие проблемно-решающих решений осуществляется как реакция на конкретную проблему. Она рассматривается в двух плоскостях:



- как основное противоречие по дороге к цели;
- как потенциальная возможность.

В рамках проблемно-решающих решений осуществляется выявление причин имеющихся проблем, а также производится устранение их, либо обращение в собственную пользу.<sup>8</sup>

Кроме того, управленческие решения, в зависимости от количества целей могут быть классифицированы на:

- одноцелевые;
- многоцелевые.

По субъекту принятия возможно выделение следующих видов управленческих решений:

– индивидуальные, представляющие собой решения, принимаемые отдельным человеком, что упрощает процесс принятия и уменьшает потребность во времени на это;

– групповые. Данные решения требуют существенно больше времени, однако, они предполагают существенно большую обеспеченность информацией. Лица, принимающие решения в группе, получают мотивационную поддержку, однако, на них также ложится и больший объём ответственности. Как правило, данные решения принимаются большинством, а мнение меньшинства может не учитываться в полной мере.

По содержанию управленческие решения можно разделить на следующие виды:

- решения, направленные на организационные вопросы;
- решения экономической направленности;
- решения политической направленности.

Наиболее распространены экономические решения. Они действуют в сфере управления деятельностью хозяйствующих субъектов. Объектом данных решений являются вопросы управления финансами, трудовыми ресурсами, ма-

---

<sup>8</sup> Иванов, С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. – С. 191.

териальными ресурсами, планированию, техническому обеспечению и другим. Данные решения могут быть далее разделены на основании критериев охвата тех или иных проблем, а также по уровню использования информации в процессе решения.

С точки зрения содержания управленческие решения возможно классифицировать по степени охвата общественных отношений и влиянию на их регулирование: единичные решения, особенные решения, всеобщие решения.

С точки зрения юридического аспекта возможно деление управленческих решений на следующие группы – рекомендательные и директивные (обязательные).

По степени определённости ситуации возможно деление управленческих решений на:

- принимаемые в условиях полной неопределённости;
- принимаемые в условиях частичной неопределённости;
- принимаемые в условиях полной определённости.

По времени действия управленческие решения могут быть классифицированы следующим образом: текущие, кратковременные, единичные (разовые), постоянно действующие решения, решения конкретно определённых задач в строго определённом периоде времени.

Рассматривая критерий временных ограничений на процесс управленческого решения, возможно выделение следующих типов решений:

- решения, принимаемые в реальном времени. Данные решения принимаются быстро, задержки по ним недопустимы, так как управление ведётся непосредственно;
- решения, принимаемые в течение одного из этапов разработки и реализации управленческого решения;
- решения, которые не имеют установленных ограничений по времени.

Данные решения распространяются, прежде всего, на какой-либо длительный процесс или отдельное действие.

По признаку управленческих функций управленческие решения могут

быть классифицированы с учётом некоторого количества общих жизненно важных функций. На основании этого могут быть выделены следующие группы управленческих решений – решения функции контроля, решения функции планирования, решения функции мотивации работников организации, решения функции организации деятельности.

Кроме того, по объекту управления возможно выделение следующих управленческих решений – по финансам, по НИОКР, кадрам, сбыту, маркетинговой деятельности и прочим.

По способу передачи управленческого решения возможно выделение следующих видов решений – вербальные, письменные, электронные управленческие решения.

В наиболее общем виде возможно разделение управленческих решений с ограничением на ресурсы, а также без ограничений на ресурсы. Следует отметить, что в условиях конкретной организации управленческие решения без ограничений на ресурсы практически не встречаются.

Кроме того, возможно выделение общих и частных управленческих решений. Особенностью общих управленческих решений является то, что они затрагивают все аспекты деятельности организации, его финансово-хозяйственную и производственную деятельность. Особенностью общих управленческих решений является то, что они затрагивают саму сущность деятельности организации, нацеливаются на коренное изменение отношений в ней, ведут к значительной перестройке всего хозяйственного механизма.

Частные управленческие решения нацелены на отдельные подсистемы деятельности организации. Сюда относятся такие решения, как решения о трудовой дисциплине, о найме или увольнении работника, изменении порядка деятельности подразделений или конкретных лиц и прочие.

С учётом фактора среды возможно выделение таких управленческих ре-

шений, как:

- управленческие решения, влияющие на внутреннюю среду;
- управленческие решения, влияющие на среду непосредственного окружения;
- управленческие решения, влияющие на внешнюю среду предприятия.

Управленческие решения, влияющие на внешнюю среду предприятия нацелены на кредиторов и дебиторов, партнёров компании и прочие. Решения, нацеленные на внутреннюю среду предприятия, нацелены на управляемую систему.

Возможно деление управленческих решений по критерию длительности их действия:

- краткосрочные;
- долгосрочные;
- форс-мажорные обстоятельства.

Возможно, классифицировать управленческие решения по уровню иерархии их принятия. Соответственно, такие управленческие решения различаются по перечню и характеру вопросов, уровня иерархии их принятия, наличию прав на реализацию тех или иных этапов управленческого решения и прочее.

По степени структурированности управленческие решения возможно классифицировать на слабоструктурированные и высокоструктурированные управленческие решения.

Управленческие решения могут быть классифицированы по длительности действия и направленности на текущие (оперативные), тактические и стратегические.

Важным аспектом управленческих решений является их качество. Качество управленческого решения представляет собой степень его соответствия внутренним требованиям и потребностям организации.

Исходя из системного подхода к качеству управленческих решений необходимо при его определении выделять:

- цель, функции и измерители деятельности объекта, используемые в процессе определения качества;
- элементы каждой из систем и показатели связей структурных элементов в них;
- пользователей систем;
- организацию, являющуюся исполнителем разработки предложений по изменению деятельности объекта, его элементов;
- наличие вышестоящей системы и её структуру.

Следует отметить, что в процессе разработки и реализации управленческих решений могут привлекаться и другие факторы. Недостаточность факторов оценки управленческого решения может проявляться в следующих случаях:

1) Среда системы негативно влияет на достижение поставленной цели. Данная ситуация характерна для случаев, когда особенности среды направлены против принятого управленческого решения, либо когда принятое управленческое решение идёт вразрез с особенностями среды, не учитывает её основных свойств, что приводит к невозможности или практической труднореализуемости того или иного решения.

2) Лицо, принимающее решение, не осуществляет принятия такого решения. Такая ситуация может быть обусловлена как отсутствием необходимого комплекса прав на реализацию решения, так и неуверенностью данного лица в его оптимальности и других факторов. При этом, подразумевается, что принятое решение является, безусловно, верным.

3) Индифферентность лиц, на которых направлено решение, относительно его реализации. Незаинтересованность в решении приводит к его игнорированию, что существенно тормозит его реализацию, не позволяя достичь поставленных целей.

## 1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения

Процесс принятия решения представляет собой результат выбора одной из ряда возможных альтернатив. В ходе подготовки к принятию решения происходит сокращение числа выборов вплоть до последнего варианта, который и становится решением их несколько:

а) уверенный выбор. Этот выбор, как правило, не осложняется наличием неопределенности, дефицитом информации и полностью зависит от личности, принимающей решение;

б) неуверенный выбор. Здесь исход зависит как от принимающего решение, так и ряда факторов, о которых известно лишь частично;

в) определенная ситуация выбора. Для нее характерно наличие заранее отработанного списка альтернативных действий и наиболее вероятных исходов после каждого действия;

г) неопределенная ситуация выбора. Возникает при отсутствии списка альтернативных действий и возможных исходов, что ставит принимающего решение в весьма трудное положение;

д) статистическая ситуация выбора. В этом случае в рамках времени, отведенного на принятие решения, состояние системы практически не меняется;

е) динамическая ситуация выбора. В этом случае для принятия решения необходима дополнительная информация о состоянии системы.

Процедура принятия решения в самом общем виде состоит из последовательности целесообразных действий для достижения поставленной цели на основе преобразования некоторой исходной и текущей информации.

Особенностью схемы направленного перебора при принятии управленческого решения является концентрация на том или ином аспекте управленческого решения, что позволяет сузить горизонт поиска. Однако, при этом из рассмотрения могут быть исключены нетривиальные варианты, приводящие к эффективному решению проблемы.

При принятии решения выделяют следующие стадии:

- обнаружение и осознание проблемы;
- формулирование рабочей гипотезы;
- апробация рабочей гипотезы, ее проверка;
- принятие собственно управленческого решения;
- организация исполнения решения.

Первые три стадии связаны с подготовкой решения. В этот период необходимо выполнить комплекс работ, представляющих собой проект решения. В этот комплекс входят:

- анализ информации по существу принимаемого решения;
- формирование представления о целях решения;
- рассмотрение возможных вариантов действий;
- разработка организационного плана решения, координация и согласование работ.

Подготовка решения может быть весьма продолжительной, и не только потому, что объем работ в этот период весьма велик, а главным образом из-за поиска необходимых компромиссов, учета различных интересов, создания системы действующих стимулов. Проект решения представляется к утверждению. Этому утверждению может предшествовать и коллективная форма обсуждения. Она весьма полезна, так как позволяет устранить неточности и противоречия, уточнить позиции и интересы, четче сформулировать требования. В процессе коллективного обсуждения возможно мысленное моделирование предполагаемых исходов, позиций и уровня аргументации, а для принятия эффективного управленческого решения необходимо соблюдать ряд условий, а именно:

- лицо, принимающее решение, должно обладать всей необходимой информацией и уметь прогнозировать все возможные варианты последствий;
- лицо, принимающее решение, должно обладать всей необходимой информацией и уметь прогнозировать все возможные варианты последствий;
- лицо, принимающее решение, в случае необходимости должно предпочесть достижение компромисса (согласование целей заинтересованных сторон),

нежели достижение максимального результата.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности. Процесс принятия решений довольно точно отражает реальные проблемы, отношения и связи, сложившиеся в организации, а непрерывная последовательность решений характеризует безостановочность процесса управления. Более того, только изучение процесса разработки и реализации решений дает возможность оценить содержательную сторону управления, так как содержание управления раскрывается в содержании принимаемых решений. Поэтому так важно понять природу и сущность управленческих решений.

Понимание характера управленческих решений зависит от точки зрения на место и роль процесса принятия решений в системе менеджмента. С позиций системного анализа процесс управления является, по сути, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития. Цикл управления всегда начинается с постановки целей и выявления проблем, продолжается разработкой и принятием необходимого решения и заканчивается организацией и контролем его выполнения.

Это показывает, что всякое управление реализует вполне определенную последовательность трех основных этапов:

- устанавливает состояние управляемого объекта (идентификация проблемы);
- вырабатывает для данного состояния оптимальное воздействие (разработка и принятие решения);
- реализует его (реализация решения).<sup>9</sup>

### **1.3 Оценка эффективности управленческого решения**

Ввиду того, что управленческие решения принимаются в большом количестве сфер деятельности человека, можно говорить о различных видах эффективности управленческих решений:

---

<sup>9</sup> Белоганов В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 690.



### 1) Организационная эффективность.

Данная эффективность проявляется в виде:

– для работника – изменение условий труда либо рабочих функций, соблюдения правил техники безопасности, изменение производственных отношений и прочего;

– для организации – перераспределение рабочих функций, изменение организационной структуры, снижение численности персонала, совершенствование системы мотивации и стимулирования труда.

### 2) Экономическая эффективность.

Суть экономической эффективности управленческого решения состоит в том, что соотносится дополнительный объем продукта или прибыли относительно затраченных на его достижение ресурсов. Дополнительный объем продукта может выражаться в валовой прибыли, прибыли от продаж, снижения затрат, получения финансовых ресурсов.<sup>10</sup>

### 3) Социальная эффективность.

Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как достижение поставленных социальных целей персонала компании в широком смысле, исходя из возможности достижения данных целей в более короткий период времени, меньшим числом работников и меньшим объемом затрат тех или иных ресурсов.

Социальная эффективность выражается следующим образом:

– для работника – в появлении у него новых социальных возможностей внутри организации, повышении значимости творческого труда, увеличения возможностей самовыражения и самопроявления, общения с другими работниками фирмы;

– для организации – увеличение степени удовлетворения потребителей продукции компании в производимых ею товарах и услугах, сокращение затрат на персонал, связанных с его текучестью, увеличение стабильности бизнеса,

---

<sup>10</sup> Охотникова, Л.Х. Определение эффективности управленческих решений // Транспортное дело России. – 2016. – С. 73.

развитие корпоративной культуры фирмы.

Конечным результатом социальной эффективности в компании выступает, прежде всего, положительный социально-психологический климат, обеспечивающий возможности по дальнейшему развитию персонала и производственных отношений.

#### 4) Технологическая эффективность.

Данный вид эффективности управленческого решения является результатом применяемых способов управления процессом производства с учётом имеющегося мирового, национального и регионального технического и технологического уровня, с учётом снижения необходимого объёма временных, финансовых и трудовых ресурсов.

Конечным результатом технологической эффективности управленческих решений является повышение уровня конкурентоспособности продукции, увеличение профессионального уровня персонала.

#### 5) Правовая эффективность.

Данный вид эффективности управленческих решений оценивает степень достижения правовых целей фирмы и её персонала, за счёт снижения временных, трудовых и финансовых затрат на их достижение. В качестве факторов правовой эффективности выступают:

– для работника – обеспечение порядка, безопасности и организации труда, наличие правовой защищённости от произвола административного аппарата организации;

– для организации – стабильность, безопасность и законность работы организации, наличие устойчиво положительных взаимоотношений с контрагентами, государственными органами.

#### 6) Экологическая эффективность.

Экологическая эффективность управленческого решения представляет собой результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Возможна оценка эффективности управленческих решений с помощью как количественных, так и качественных показателей.<sup>11</sup>

В качестве качественных показателей, характеризующих эффективность разработки управленческих решений могут быть отнесены:

- своевременность разработки проекта управленческого решения;
- уровень научной обоснованности управленческого решения;
- наличие рассмотрения нескольких вариантов управленческого решения в зависимости от направления развития ситуации;
- возможность привлечения отечественного и зарубежного опыта при разработке решения.

Особенностью количественной оценки управленческих решений является сложность её проведения, что обуславливается следующим комплексом проблем:

- сложность нормирования и учёта управленческого труда, носящего, преимущественно, творческий и слабонормируемый характер;
- получаемые в результате реализации управленческого решения социально-психологические результаты предельно сложно поддаются учёту и оценке;
- реализация управленческих решений проявляется косвенно, через изменение состояния коллектива организации. При этом, крайне сложно разделить результаты труда разработчиков и реализаторов управленческого решения, а также влияние управленческого решения на его объект;
- временной фактор существенно затрудняет реализацию управленческого решения, так как управленческие решения могут существенно различаться по времени;
- сложно определить критерии качества управленческого решения в целом, необходимо установление данных критериев применительно к каждому конкретному случаю, что затрудняет процесс оценки.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием // Молодой ученый. – 2014. – №14. – С. 168.

<sup>12</sup> Прохоров, Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. – С. 1304.

Реализуемость управленческого решения зависит от следующих ключевых факторов:

- уровень квалификации исполнителей, их личностные и деловые качества;
- наличие тех или иных ресурсов, посредством которых есть возможность реализации решения;
- уровень и характер мотивации работников, осуществляющих реализацию управленческого решения;
- наличие реакции среды и сил сопротивления внешней и внутренней среды, мешающих реализации управленческого решения.

Основными процедурами процесса реализации управленческого решения выступают:

- формирование плана реализации управленческого решения;
- управление реализацией управленческого решения;
- контроль процесса реализации управленческого решения;
- оценка соответствия полученных результатов реализации решения поставленным показателям.

Основными задачами, решаемыми при реализации управленческого решения, выступают:

- выявление необходимых объёмов ресурсов, исполнителей, распределение работ, определение комплекса результатов, которые требуется получить;
- реализация инструктивных и методических мероприятий, направленных на оказание помощи исполнителям, а также повышение эффективности реализации управленческого решения;
- контрольная деятельность широкого спектра – по основным характеристикам, срокам реализации, причинам отклонений, а также внесение при необходимости корректировок в процесс реализации управленческого решения;
- проведение на периодической основе оценки эффективности управленческого решения, сроков его реализации, определение необходимости корректировки принятого решения, либо принятие нового решения, проведение меро-

приятий по систематизации накопленного опыта в части реализации управленческого решения.

В качестве основных принципов эффективной реализации управленческого решения выступают:

- проведение изменений осуществляется на основании стратегии осуществления мероприятий;

- преобразования, вносимые в управленческое решение, должны быть планомерными, исключать обвальный характер изменений, давать резерв времени для их осуществления;

- необходимо учитывать влияние человеческого фактора, в том числе – естественное сопротивление части персонала изменениям, которые проходят в связи с реализацией управленческого решения, что требует проведения необходимых разъяснительных мероприятий;

- проводимые мероприятия должны основываться на партнёрских отношениях между менеджментом организации и её сотрудниками, вовлечённости последних в процесс реализации управленческого решения, наличия у них инициативы в данной реализации, творческого подхода к реализации, создание благоприятного климата в процессе реализации, снижении влияния отрицательных факторов, прежде всего, бюрократизма, создание соревновательного духа в процессе реализации.

Следует отметить, что в отличие от результата реализации управленческого решения, затраты на его подготовку определяются достаточно просто по тем ресурсам, которые входят в калькуляцию затрат на него.

В качестве наиболее распространённых методов оценки экономической эффективности управленческих решений, возможно, выделить следующие виды оценки эффективности:

- оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка конечных результатов;
- сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам;

– оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реализации управленческого решения.

Рассмотрим данные методы:

1) Оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение.

В качестве основных показателей, используемых для расчёта выступают установленные нормативы (ресурсные, финансовые, временные, трудовые и прочие). Данные нормативы предварительно рассчитываются, относительно них идёт сравнение полученных результатов, и делается вывод об эффективности или, напротив, неэффективности управленческого решения.

По данному методу оценка экономической эффективности ( $\mathcal{E}$ ) проводится по каждому используемому ресурсу по формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $C_i$  – нормативные затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

$P_i$  – фактические затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Возможно три варианта оценки полученных результатов. Первый вариант предполагает выбор основного ресурса и сравнение полученных результатов относительно него, что и определяет эффективность реализации управленческого решения.<sup>13</sup>

Второй вариант предполагает равнозначность ресурсов, использованных в процессе реализации управленческого решения. В этом случае эффективность рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \times 100\% \quad (2)$$

---

<sup>13</sup> Прохоров, Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. – С. 133.

В том случае, когда приоритеты ресурсов неодинаковы ( $\Pi$ ), расчёт экономической эффективности осуществляется по следующей формуле:

$$\Theta = \frac{\sum_{i=1}^m (\Theta_i \times \Pi_i)}{m} \times 100\% , \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi_i = 1 \quad (4)$$

## 2) Оценка конечных результатов.

Особенностью данного метода является использование расчёта эффективности производства и выделение в ней статистически обоснованной части:

$$\Theta = \frac{\Pi \times K}{3} \times 100\% , \quad (5)$$

где  $K$  – коэффициент эффективности, приходящийся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );

$\Pi$  – прибыль от реализации продукции;

$3$  – затраты на производство продукции.

Использование данного метода целесообразно для менеджмента организации. С его помощью, возможно, определить необходимый объём средств для того, чтобы стимулировать работников для наиболее эффективной реализации управленческого решения.

## 3) Сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам.

Особенностью данного метода является сравнение экономических показателей конечной продукции фирмы, получаемых при реализации различных управленческих решений. При этом, обязательным условием является одинаковость конечной продукции для каждого управленческого решения. Метод

предполагает использование рыночной стоимости произведённой продукции, а также зафиксированных затрат на её производство в компании.

Расчёт экономической эффективности ведётся с использованием следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \left[ K \times \left( \frac{\Pi_2}{Z_2} - \frac{\Pi_1}{Z_1} \right) \right] \times 100\%, \quad (6)$$

где  $K$  – коэффициент эффективности, приходящийся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );

$\Pi_1$  – прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения;

$\Pi_2$  – прибыль от реализации продукции при альтернативном варианте управленческого решения;

$Z_1$  – затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения;

$Z_2$  – затраты на производство продукции при альтернативном варианте управленческого решения.

4) Оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реализации управленческого решения.

Данный метод предполагает в качестве показателя оценки товарооборот, его объём, ускорение товарооборачиваемости, а также сокращение объёмов складских запасов товаров.

Формула для расчёта влияния управленческого решения при применении данного метода следующая:

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \times T}{Z} \times 100\% = \frac{\Pi(T_{\phi} - T_{\Pi})}{Z} \times 100\%, \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}_T$  – экономическая эффективность управленческого решения в виде



увеличения товарооборота;

П – объёмы прибыли на 1 млн. руб. товарооборота;

Т – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

Тф – товарооборот после внедрения управленческого решения;

Тп – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

З – затраты на разработку и реализацию управленческого решения на хозяйственную деятельность организации.

Значения исходных данных для расчёта экономической эффективности управленческого решения берутся из данных оперативного учёта компании, либо её бухгалтерской финансовой отчётности.<sup>14</sup>

По итогам проведённого в главе 1 исследования сформулируем следующие обобщающие выводы:

1) Управленческое решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели.

2) Классификация управленческих решений многообразна, и основывается на цели классификации. Наибольшее распространение получила классификация по объёмам воздействия на деятельность организации (общие и частные), а также по критерию длительности (текущие, тактические и стратегические). В качестве основных факторов качества управленческих решений выступают факторы осознания ситуации и формулирования проблемы, а также факторы

---

<sup>14</sup> Прохоров, Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. – С. 134.

поведения руководителя в процессе принятия решения.

3) В качестве основных стадий принятия управленческого решения выделяют обнаружение и осознание проблемы, формулирование рабочей гипотезы, апробацию рабочей гипотезы, ее проверка, принятие собственно управленческого решения, организацию исполнения решения.

4) Выделяют такие виды эффективности управленческого решения, как организационная, экономическая, социальная, технологическая, правовая и экологическая эффективность. В качестве основных методов определения экономической эффективности как центрального вида эффективности выступают такие методы, как оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение, оценка конечных результатов, сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам, оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реализации управленческого решения. Расчёт эффективности по данным методикам ведётся с использованием объёмов использованных ресурсов, прибыли, товарооборота, запасов и прочих.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕСА ИП ПОЛЯНСКИЙ С.Л.

### 2.1 Торгово-экономическая характеристика ИП Полянский С.Л.

Индивидуальный предприниматель Полянский С.Л. (ИП Полянский С.Л.) зарегистрирован в МИФНС №1 по Амурской области 05.06.2014 г. Основные виды деятельности ИП Полянский С.Л. согласно регистрационных данных налогового органа:

- торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах (основной вид деятельности);
- торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием;
- торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах;
- торговля розничная мебелью в специализированных магазинах;
- торговля розничная фотоаппаратурой, оптическими приборами и средствами измерений, кроме очков, в специализированных магазинах;
- ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования.

Основу торговой сети ИП Полянский С.Л. составляют магазины, расположенные в г. Благовещенске, г. Белогорске, г. Свободном, г. Хабаровске.

Индивидуальный предприниматель имеет в своей собственности также две торговых базы – в г. Благовещенск и г. Хабаровск.

Предприятие относится к субъектам малого бизнеса. Основной целью деятельности ИП Полянский С.Л. является получение прибыли, посредством удовлетворения спроса населения и организаций на товары и услуги, предоставляемые им ИП Полянский С.Л. Организационная структура ИП Полянский С.Л. представлена на рисунке 1.

Индивидуальный предприниматель владеет также парком служебной техники и автотранспорта, использование которого позволяет осуществлять доставку товаров и предоставление услуг на территории расположения компании.

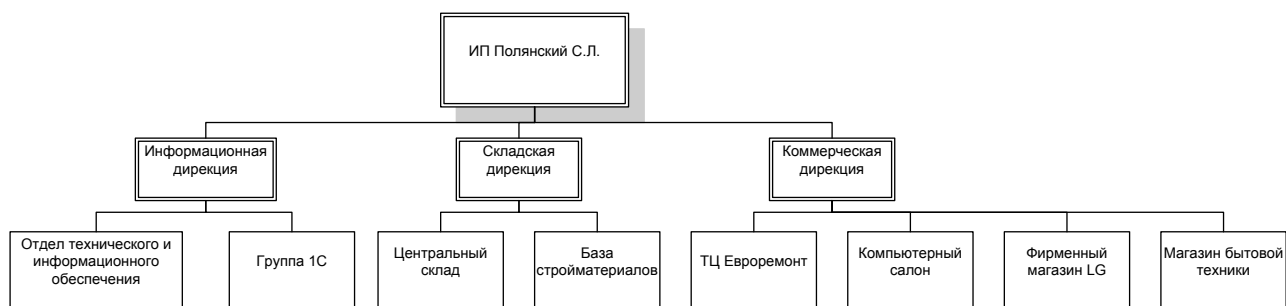


Рисунок 1 – Организационная структура ИП Полянский С.Л.

Основные экономические показатели деятельности ИП Полянский С.Л. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ИП Полянский С.Л. за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс. руб.	249780	260730	269049	10950	8319	4,4	3,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	225555	232055	240267	6500	8212	2,9	3,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	24225	28675	28782	4450	107	18,4	0,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12310	12313	12557	3	244	0,0	2,0
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	3434	3954	4363	520	409	15,1	10,3
Средняя численность персонала, чел.	65	70	70	5	0	7,7	0,0
Рентабельность продаж, %	9,70	11,00	10,70	1,30	-0,30	13,4	-2,7
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел.	3843	3725	3844	-118	119	-3,1	3,2
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	15782	14658	14949	-1124	290	-7,1	2,0

По итогам проведенного анализа данных таблицы, возможно, сделать вывод о том, что наблюдается постоянное увеличение объемов выручки компании. Если на начало анализируемого периода она составляла 249,8 млн. руб., то на конец – уже 269 млн. руб., показав по годам рост на 4,4 % и 3,2 % соответственно. Данный факт свидетельствует о развитии бизнеса ИП Полянский С.Л.

Это подтверждается увеличением и себестоимости продаж. Так, составляя на начало периода 225,6 млн. руб., на конец периода она составила уже 240,3 млн. руб., увеличившись по годам на 2,9 % и 3,5 %. При этом, если в 2016 году относительно 2015 года фиксируется более быстрый рост выручки (4,4 % против 2,9 %), то в 2017 году, напротив, себестоимость росла чуть более быстро (3,5 % против 3,2 %). Следствием такой динамики стало то, что в 2016-2017 гг. объёмы валовой прибыли компании стабилизировались в объёмах 28,7-28,8 млн. руб. после того, как в 2016 году они увеличились с 24,2 млн. руб., показав рост на 18,4 %.

Фонд оплаты труда в компании был достаточно стабильным, составляя в периоде от 12,3 до 12,6 млн. руб. При этом, объёмы основных средств в ИП Полянский С.Л. имели тенденцию к увеличению – на 15,1 % в 2016 году и на 10,3 % – в 2017 году, что обуславливалось необходимостью приобретения новых объектов основных средств. Средняя численность персонала компании увеличилась в периоде с 65 до 70 чел., что вызвано потребностями расширения бизнеса.

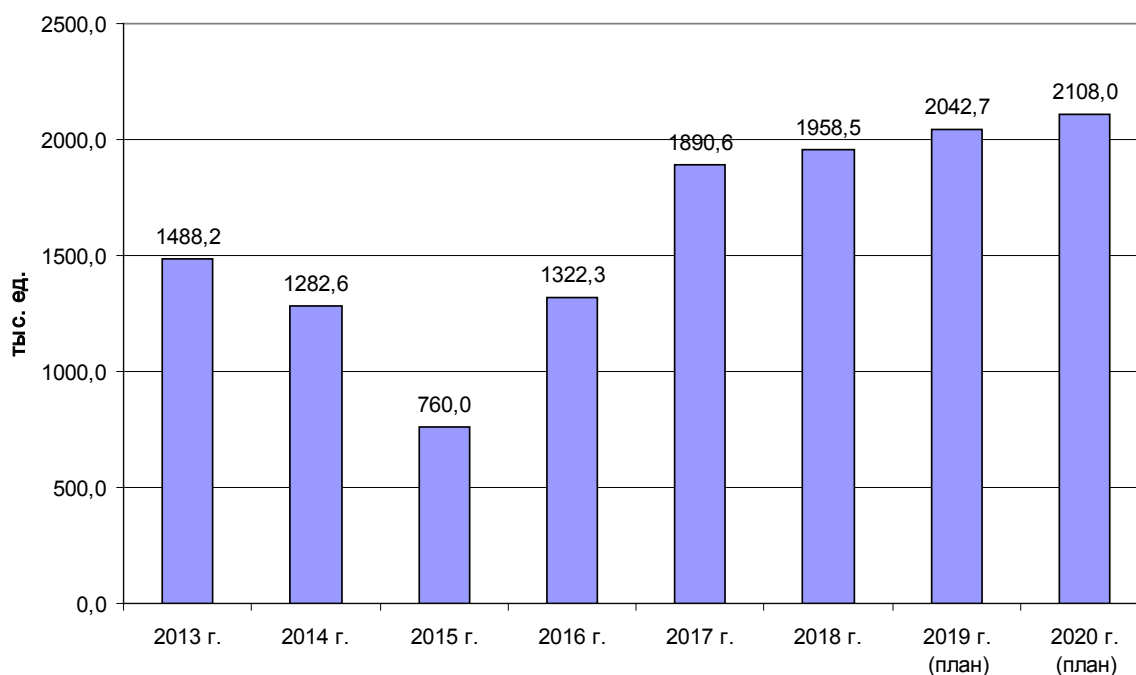
Рентабельность продаж компании после роста с 9,7 % в 2015 году, по итогам 2016 года увеличилась до 11 %, а в 2017 году фиксируется сокращение до 10,7 %. Выручка на предприятии в расчёте на одного работника достаточно стабильна, и составляет от 3,7 до 3,8 млн. руб./чел., что свидетельствует о взвешенной политике по отношению к набору персонала – он принимается для поддержания необходимых объёмов реализации товаров и услуг.

Размер среднемесячной заработной платы компании имеет тенденцию к сокращению – с 15782 руб. в месяц в 2015 году до 14949 руб. в месяц – в 2017 году. Основной причиной данного обстоятельства является работа части сотрудников компании по гражданско-правовым договорам, в результате чего суммы выплат им определяются объёмами конкретных работ. Следствием этого является снижение средних объёмов заработной платы в расчёте на одного ра-

ботника.

## 2.2 Анализ внешней среды ИП Полянский С.Л.

Основным направлением деятельности ИП Полянский С.Л. на рынке г. Благовещенска является установка систем кондиционирования и вентиляции. Рассмотрим общие показатели данного рынка в нашей стране. Динамика объёмов продаж кондиционеров в РФ представлена на рисунке 2.



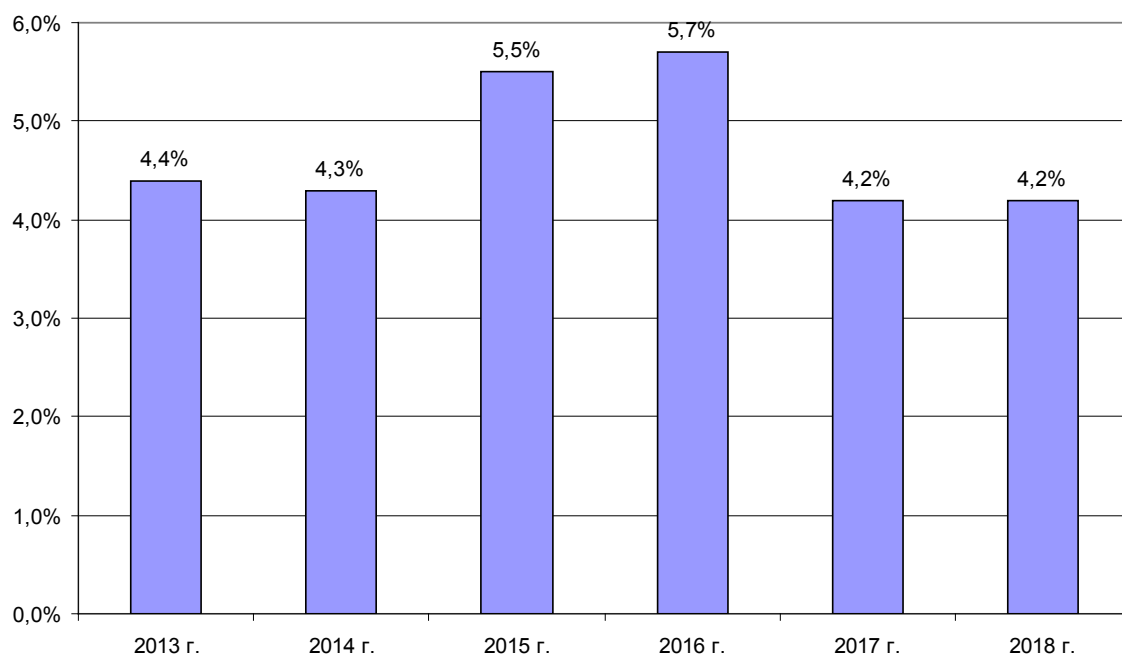
Источник: Росстат, ФТС России, данные компании IndexBox

Рисунок 2 – Динамика объёмов продаж кондиционеров в РФ в 2013-2018 гг. и прогноз на 2020 г.

Как видно из представленного рисунка, объёмы покупок кондиционеров в РФ существенным образом зависят от макроэкономической ситуации в экономике страны. Так, ухудшение условий для бизнеса привело к тому, что в период 2013-2015 гг. объёмы продаж снизились практически в 2 раза – с 1488,2 до 760 тыс. ед. По итогам 2018 года наблюдается рост объёмов продаж кондиционеров до 1958,5 тыс. ед., что превышает докризисные показатели и свидетельствует о восстановлении потребительской уверенности в росте экономики. По мнению компании IndexBox, в период до 2020 года объём продаж кондиционе-

ров будет увеличиваться, в результате чего общие объёмы продаж, по стране достигнут 2,1 млн. ед. Следует отметить, однако, что более 99 % всего объёма кондиционеров, поступающих в страну – импортируются, в результате чего данная сфера деятельности существеннейшим образом зависит от курса доллара к рублю и проводимой Правительством курсовой политики.

Ввиду того, что основная деятельность ИП Полянский С.Л. проводится в ДВФО, рассмотрим долю макрорегиона в потреблении кондиционеров (рисунок 3).



Источник: Росстат, ФТС России, данные компании IndexBox

Рисунок 3 – Доля ДВФО в потреблении кондиционеров в 2013-2018 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что на долю ДВФО приходится от 4,2 % до 5,7 % всего объёма продаж кондиционеров в стране, что составляет от 80 до 110 тыс. ед. Увеличение объёмов продаж кондиционеров в стране будет приводить к увеличению объёмов продаж и в ИП Полянский С.Л. при сохранении текущей доли рынка и доли ДВФО в общих продажах. При этом, исходя из данных рисунка видно, что доля региона в случае отсутствия резких скачков спроса составляет около 4-4,5 %.

Увеличение данной доли проблематично, по причине малой численности населения региона и отсутствия крупных централизованных заказов на их поставку.

Структура продаж кондиционеров по направлениям их использования представлена на рисунке 4.<sup>15</sup>

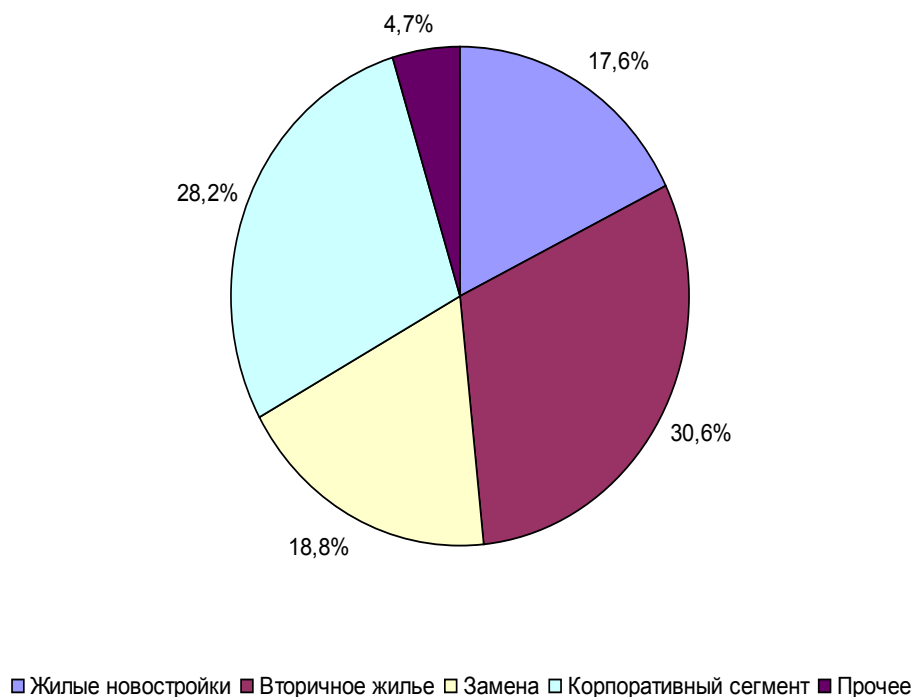


Рисунок 4 – Структура продаж кондиционеров в РФ в 2018 г.

Анализ данных, представленных на рисунке, позволяет сделать вывод о том, что основной объём поставок кондиционеров в нашей стране приходится на вторичное жильё – 30,6 %. Вторым крупнейшим направлением поставок выступает корпоративный сегмент, на который приходится почти такая же доля – 28,2 %. Крупные поставки также идут на замену кондиционеров по всем направлениям (18,8 %), а также на жилые новостройки, доля которых составляет 17,6 %. Прочие поставки формируют 4,7 %.

Необходимо отметить, что особенностью кондиционеров как товара является их ограниченный, хотя и достаточно длительный период функционирования, составляющий 10-12 лет. После прохождения данного срока кондицио-

<sup>15</sup> Литвинчук, Г. 2018 год. Рынок в ожидании роста ? // Мир климата. – 2018. – №1. – С. 12.



неры, как правило, заменяются на новые, характеризующиеся более высокими потребительскими качествами, а также сниженным энергопотреблением.

Следует отметить, что в российских условиях использование кондиционеров в жилых помещениях имеет свою специфику. Так, увеличение средней температуры приводит к увеличению потребности в кондиционерах и средствах управления климатом (таблица 2).<sup>16</sup>

Таблица 2 – Средние показатели установки кондиционеров в различных географических зонах РФ

Географическая зона	Количество устанавливаемых кондиционеров в новом жилье, на 100 квартир
Сибирь, Урал	10-15
Поволжье	15-25
Москва	30-35
Южные регионы РФ	100-140

Следует отметить, что ремонтные работы в жилье осуществляются постоянно, сезонность продаж кондиционеров в РФ для установки в жилье выражена слабо.

Основные конкуренты ИП Полянский С.Л. на рынке Амурской области в розничных продажах представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные конкуренты ИП Полянский С.Л. на рынке Амурской области по розничной продаже и установке кондиционеров и климатической техники

Наименование	Доля рынка, %
DNS	16
DNS Технопоинт	15
М.Видео	12
Эльдорадо	10
В-Лазер	9
Парад электроники	9
ALG Soft	7
Быт-тех	6
LG	5
Технополис	4

Оценочная доля ИП Полянский С.Л. на рынке кондиционеров оценивает-

<sup>16</sup> Литвинчук, Г. 2018 год. Рынок в ожидании роста ? // Мир климата. – 2018. – №1. – С. 14.

ся компанией в 3-4 %.

Важным направлением деятельности компании является оптовая продажа кондиционеров и климатической техники. Структура данного рынка, по данным ИП Полянский С.Л. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Основные конкуренты ИП Полянский С.Л. на рынке Амурской области по оптовой продаже и установке кондиционеров и климатической техники

Наименование	Доля рынка, %
ИП Полянский С.Л.	25
Фартов	22
Парад электроники	19
ЦВТ-Амур	15
Барьер-Амур	9
Парад электроники	6
Прочие	4

Как видно из данной таблицы, ИП Полянский С.Л. составляет 25 % или  $\frac{1}{4}$  всего рынка Амурской области. Среди других крупных конкурентов выступают компании «Фартов» с долей 22 %, «Парад электроники» с долей 19 %, а также ЦВТ-Амур с долей 15 %.

Проведём оценку конкурентных позиций (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка конкурентных позиций

Факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	ИП Полянский С.Л.	Конкуренты		
		Фартов	Парад электроники	DNS и DNS Технопоинт
1	2	3	4	5
1. Услуги				
1.1 Качество	5	4	5	5
1.2 Ассортимент	4	4	3	5
1.3 Гарантийный срок	5	3	4	5
1.4 Надежность	5	5	4	5
1.5 Уровень послепродажного обслуживания	5	4	4	5
1.6 Репутация	5	4	4	5
Сумма баллов по группе	29	24	24	30
2. Цена				
2.1 Прейскурантная цена	4	4	4	3

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
2.2 Скидки с цены	4	3	5	4
2.3 Срок платежа	4	5	4	5
Сумма баллов по группе	12	12	13	12
3. Система сбыта				
3.1 Каналы распределения	5	4	3	3
3.2 Степень охвата рынка	3	5	4	5
3.3 Сроки исполнения заказа	5	4	3	5
3.4 Система доставки	5	3	4	5
Сумма баллов по группе	18	16	14	18
4. Система продвижения				
4.1 Реклама для конечных потребителей	3	3	5	4
Сумма баллов по группе	3	3	5	4
Общая сумма баллов	62	55	56	64

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что ИП Полянский С.Л. в сравнении с основными конкурентами имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности. По нему компания уступает только компании DNS и входящим в её холдинг. Отставание других конкурентов, прежде всего, компаний «Фартов» и «Парад электроники» – невелико, основной причиной здесь является то, что все фирмы поставляют на рынок примерно одинаковый по качеству товар, в результате чего основные различия в конкурентоспособности формируются в аспектах, не связанных напрямую с товаром, а обуславливающих организацией деятельности самого предприятия.

Проведём анализ профиля среды, необходимый для проведения PEST-анализа деятельности ИП Полянский С.Л. Для этого, сформируем таблицу 6, оценки силы влияния факторов, которых, а также важность самих факторов указана на основании экспертного мнения. Как видно из данной таблицы, в целом количество отрицательно действующих факторов в отношении ИП Полянский С.Л. невелико. К ним относятся политические факторы в количестве 2 ед., а также один экономический фактор. Прочие факторы внешней среды в отношении ИП Полянский С.Л. направлены в положительную сторону, что указывает на значительный объём возможностей предприятия, которые имеются у него в настоящее время.

Таблица 6 – Анализ профиля среды ИП Полянский С.Л.

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
Политические факторы				
Введённые против РФ санкции привели к снижению предоставления импортёрам финансовых ресурсов, что вылилось в увеличение цен на рынке импортных товаров.	0,2	7	–	-1,4
Прошедшие выборы показали стабильность политической системы и отсутствие значимых угроз устойчивости её функционированию	0,6	5	+	+3,0
Введённые в отношении РФ санкции реализуются на постоянной основе, в результате чего отсутствует возможность их отмены	0,2	1	–	-0,2
Экономические факторы				
Изменения налогового законодательства относительно невелики	0,1	3	+	+0,3
Наблюдается восстановительный рост российской экономики	0,3	8	+	+2,4
Отсутствует приток иностранных финансовых ресурсов в экономику страны, что увеличивает уровень ставок по кредитам	0,3	2	–	-0,6
Наблюдается увеличение объёмов предоставления услуг по установке кондиционеров и климатических услуг, ввиду роста рынка продаж кондиционеров	0,4	4	+	+1,6
Социальные факторы				
Увеличение потребности в услугах обуславливается развитием рынка жилья в стране, повышением спроса на качественное жильё	0,8	5	–	+4,0
Политика снижения ставок в экономике приводит к расширению кредитования и увеличению возможностей населения по приобретению кондиционеров, ввиду уменьшения рисков долгосрочного характера	0,2	4	+	+0,8
Технологические факторы				
Наблюдается развитие технологии производства климатической техники, а также кондиционеров	0,3	2	+	+0,6
Технология установки климатической техники стабильна	0,7	3	+	+2,1

При этом, сила отрицательных факторов, действующих на ИП Полянский С.Л. невелика, что свидетельствует о том, что рынок в краткосрочной перспективе оценивает свои возможности благоприятно.

Для оценки внешней среды ИП Полянский С.Л. составим матрицу PEST-

анализа, что представлено в следующей таблице 7.

Таблица 7 – PEST-анализ ИП Полянский С.Л.

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Введённые против РФ санкции привели к снижению предоставления импортёрам финансовых ресурсов, что вылилось в увеличение цен на рынке импортных товаров.	-1,4	1 Изменения налогового законодательства относительно невелики	+0,3
2 Прошедшие выборы показали стабильность политической системы и отсутствие значимых угроз устойчивости её функционированию	+3,0	2 Наблюдается восстановительный рост российской экономики	+2,4
3 Введённые в отношении РФ санкции реализуются на постоянной основе, в результате чего отсутствует возможность их отмены	-0,2	3 Отсутствует приток иностранных финансовых ресурсов в экономику страны, что увеличивает уровень ставок по кредитам	-0,6
		4 Наблюдается увеличение объёмов предоставления услуг по установке кондиционеров и климатических услуг, ввиду роста рынка продаж кондиционеров	+1,6
Итого	+1,4	Итого	+3,7
Среднее по политическим факторам	+0,47	Среднее по экономическим факторам	+1,23
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1 Увеличение потребности в услугах обуславливается развитием рынка жилья в стране, повышением спроса на качественное жильё	+4,0	1 Наблюдается развитие технологии производства климатической техники, а также кондиционеров	+0,6
2 Политика снижения ставок в экономике приводит к расширению кредитования и увеличению возможностей населения по приобретению кондиционеров, ввиду уменьшения рисков долгосрочного характера	+0,8	2 Технология установки климатической техники стабильна	+2,1
Итого по социальным факторам			
Итого	+4,80	Итого	+2,7
Среднее по социальным факторам	+1,60	Среднее по технологическим факторам	+0,90
Всего			+4,20

По итогам проведённого PEST-анализа возможно сделать вывод о том, что все виды факторов в отношении ИП Полянский С.Л. действуют в положительном направлении. При этом, все средние показатели по факторам имеют положительные значения, что указывает на то, что каждый из представленных групп факторов действует на анализируемое предприятие в положительном направлении. При этом, максимальный уровень средней оценки фиксируется по

социальным факторам (+1,60), а также по экономическим факторам (+1,23), что свидетельствует о том, что, с одной стороны, общество готово к активному потреблению климатических услуг, а с другой – готово их оплачивать. В то же время, уровень политических и технологических факторов существенно ниже (+0,43 и +0,90), что говорит о том, что данные факторы существенно менее влиятельны и благоприятны в отношении ИП Полянский С.Л.

### 2.3 Анализ внутренней среды ИП Полянский С.Л.

Проведём анализ внутренней среды ИП Полянский С.Л. Для этого, вначале рассмотрим его структуру управления (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура ИП Полянский С.Л.

Особенностью организационной структуры компании является выделение в ней главного ревизора. Причиной такого выделения является наличие у предприятия развитой системы складов, что требует обеспечения сохранности материальных ценностей на них.

В целом, организационная структура ИП Полянский С.Л. является линейной, функциональные связи между подразделениями отсутствуют, по причине высокого уровня регламентации деятельности отдельных подразделений и относительной простоты их работы, не требующей привлечения к деятельности лиц из других подразделений.

Важнейшей частью внутренней среды компании является выбор направления продаж товаров – частным лицам, либо организациям. Для анализируемого предприятия структура продаж представлена на рисунке 6.

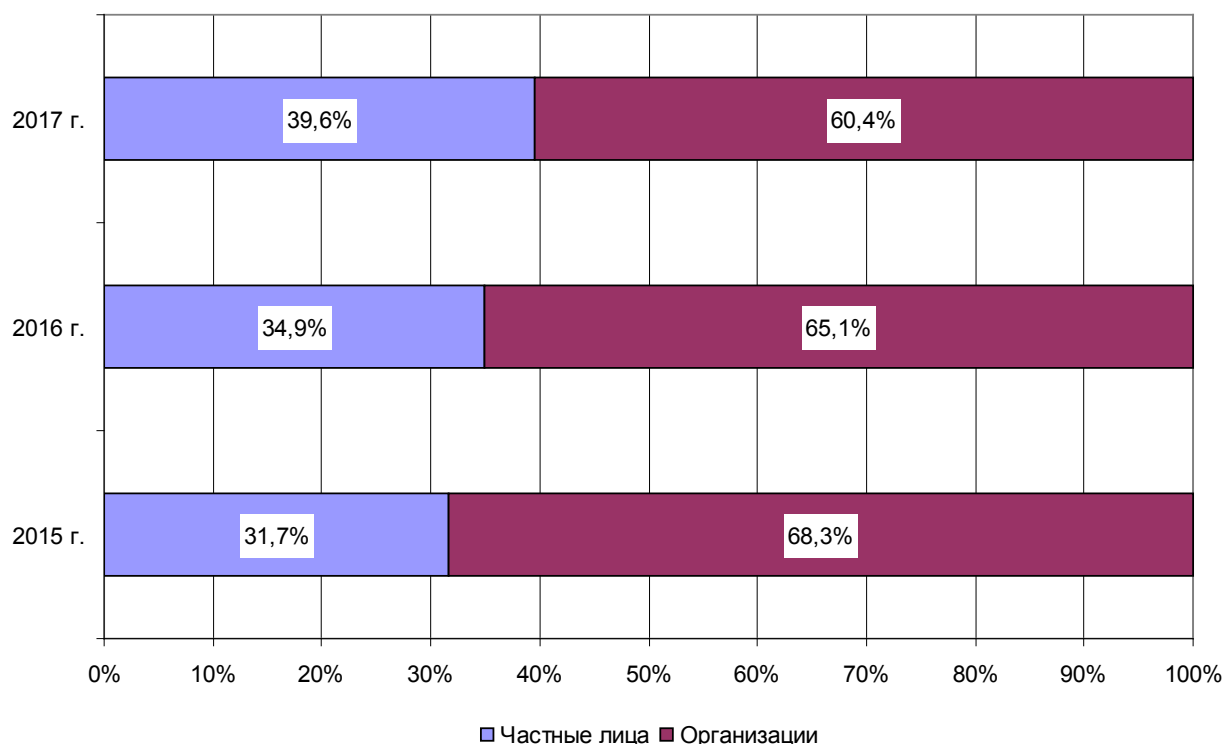


Рисунок 6 – Динамика объемов продаж ИП Полянский С.Л. в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается два взаимосвязанных процесса – рост доли продаж частным лицам, а также уменьшение доли продаж организациям.

Основной причиной данной динамики является то, что продажи организациям существенно более выгодны, так как предполагают меньший удельный уровень затрат на реализацию при их большем объеме. В результате этого, на данном рынке существенно больше конкуренция. В то же время, для продаж частным лицам характерен небольшой размер заказа, причём данные заказы, как правило, требуют максимальной индивидуализации – обеспечения требуемого времени продажи и установки, а также обслуживания, учёта индивидуальных особенностей мест размещения, пожеланий заказчика и прочих. При этом, на данном рынке конкуренция меньше, причём доля ИП Полянский имеет тенденцию к увеличению – с 31,7 % в начале анализируемого периода до 39,6 % – в его конце. С другой стороны, доля заказов от предприятий уменьшается. Если на начало периода они формировали более 2/3 всего объёма выручки компании (68,3 %), то по итогам 2017 года фиксируется сокращение данной доли до 60,4

%. Тем не менее, данная доля остаётся преобладающей в структуре продаж ИП Полянский С.Л.

Важной частью внутренней среды компании является управление её материальными запасами (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели управления материальными запасами в ИП Полянский С.Л.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс. руб.	249780	260730	269049	104,4	103,2
Среднегодовая сумма материалов, тыс. руб.	16447	18972	21676	115,4	114,3
Оборачиваемость материалов, об.	15,19	13,74	12,41	90,5	90,3
Срок оборота материалов, дней	23,7	26,2	29,0	110,5	110,7
Среднегодовая сумма товарных запасов, тыс. руб.	78879	85461	94470	108,3	110,5
Оборачиваемость товарных запасов, об.	3,17	3,05	2,85	96,3	93,4
Срок оборота товарных запасов, дней	113,7	118,0	126,4	103,8	107,1
Совокупная сумма товарно-материальных ценностей, тыс. руб.	95326	104433	116146	109,6	111,2
Оборачиваемость товарно-материальных ценностей, об.	2,62	2,50	2,32	95,3	92,8
Срок оборота товарно-материальных ценностей, дней	137,4	144,2	155,4	105,0	107,8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в ИП Полянский С.Л. наблюдается процесс сокращения уровня оборачиваемости материалов. Если на начало периода он составлял 15,19 об., то на конец – уже только 12,41 об., в результате чего срок оборота материалов в компании вырос с 23,7 до 29 дней. Схожая динамика наблюдается и по товарным запасам. Если на начало периода данный показатель составлял 3,17 об., то на конец – уже только 2,85 об., показав по годам сокращение на 3,7 % и 6,6 %. В результате этого фиксируется увеличение срока оборота данного вида активов с 113,7 до 126,4 дня в периоде.

В целом по совокупности товарно-материальных ценностей также фиксируется сокращение уровня оборачиваемости. Если на начало периода данный показатель составлял 2,62 об., то на конец – уже только 2,32 об. В результате этого срок оборота товарно-материальных ценностей в ИП Полянский С.Л. вы-



рос со 137,4 до 155,4 дня, показав по годам рост на 5 % и 7,8 %. Таким образом, можно сделать вывод об ухудшении возможностей компании, по обороту имеющих у неё товарно-материальных ценностей, что говорит об ухудшении внутренней среды.

Динамика затрат компании на маркетинговую деятельность представлена на рисунке 7.

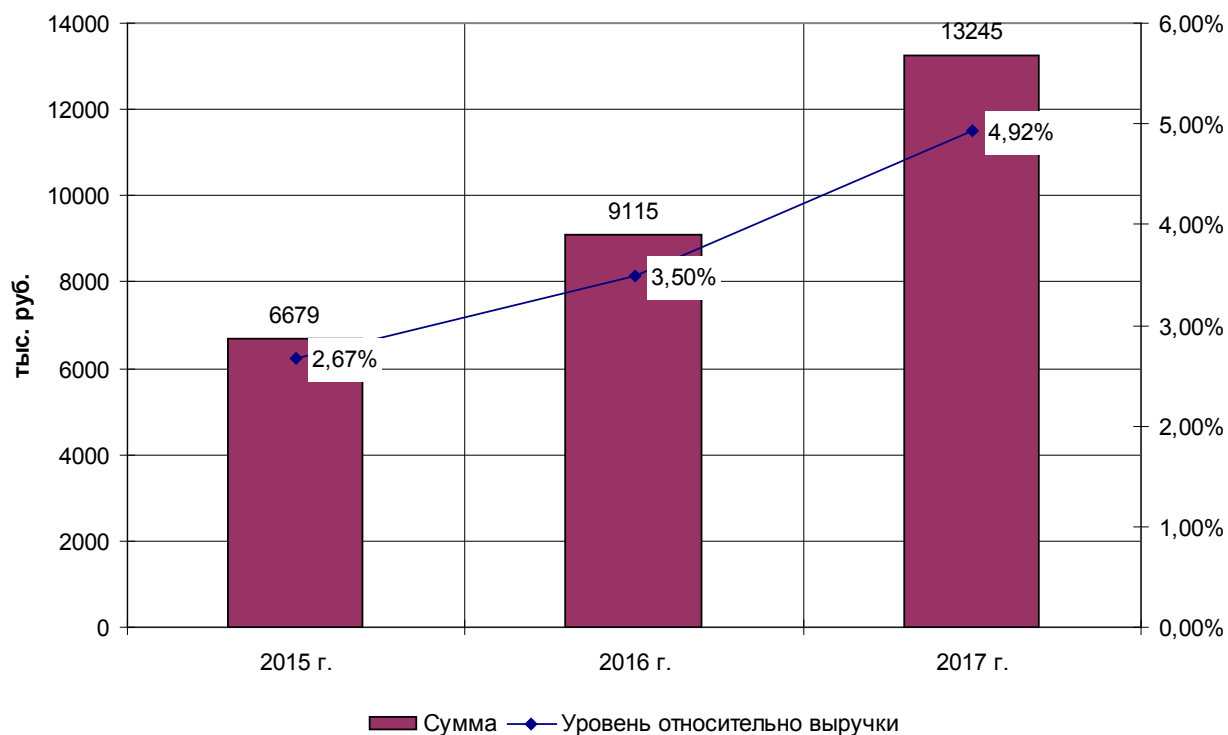


Рисунок 7 – Динамика объёмов затрат ИП Полянский С.Л. на маркетинговую деятельность в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что объём средств, вкладываемых в маркетинговую деятельность в компании имеет тенденцию к увеличению – с 6,7 млн. руб. в начале периода до 13,2 млн. руб. – в его конце, показав рост в 2 раза. При этом, наблюдается увеличение уровня данных затрат относительно выручки. Если в 2015 году они составляли 2,67 %, то на конец анализируемого периода – уже 4,92 %, что свидетельствует о том, что компания всё больше внимания уделяет продвижению своих товаров за счёт маркетинговых мероприятий.

Рассмотрим структуру носителей рекламной информации по объёму за-

трат на них, что представлено на рисунке 8.

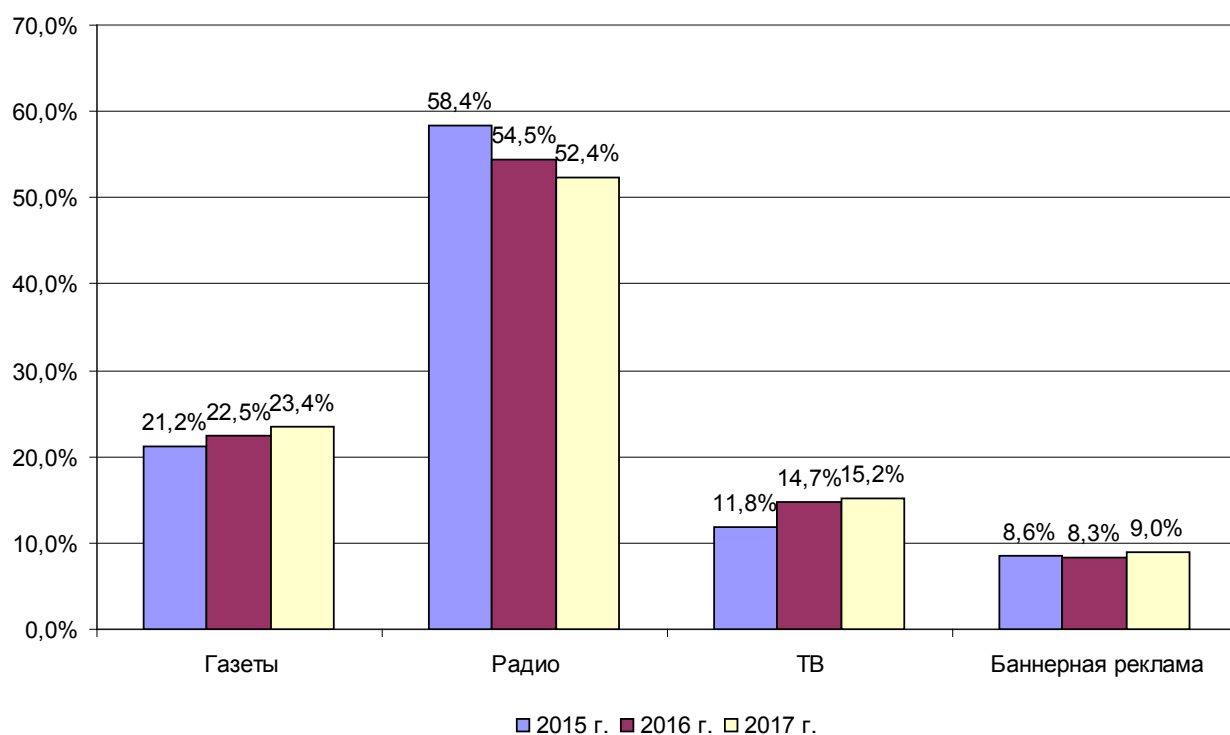


Рисунок 8 – Структура рекламных носителей, используемых ИП Полянский С.Л. в 2015-2017 г.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основным видом носителей для компании выступает радио, доля которого составила в периоде от 52,4 % до 58,4 %.

При этом, наблюдается постепенное снижение доли данного вида носителей. Доля газетной рекламы достаточно стабильна с тенденцией к медленному росту – с 21,2 % в начале до 23,4 % – в конце периода. Доля телевидения как рекламного носителя имеет тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода доля его в структуре расходов на рекламу составляла 11,8 %, то на конец – уже 15,2 %, увеличившись, таким образом, на 3,4 % по итогам периода.

Доля баннерной рекламы в расходах на продвижение товаров в ИП Полянский С.Л. достаточно невелика, и составляет от 8,3 % до 9 % ввиду того, что данный вид рекламного носителя используется компанией эпизодически и в малых масштабах, так как другие виды рекламных носителей для компании считаются более выгодными.

Рассчитаем показатели ликвидности ИП Полянский С.Л. с целью выявления особенностей формирования активов и пассивов по срокам их погашения. Соответствующая информация представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели ликвидности ИП Полянский С.Л. в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,17	0,18	0,04	0,02
Коэффициент срочной ликвидности	0,67	0,75	0,69	0,08	-0,06
Коэффициент текущей ликвидности	2,92	2,94	3,33	0,02	0,39

Анализ представленных в таблице данных показывает, что коэффициент абсолютной ликвидности в ИП Полянский С.Л. находится в пределах от 0,12 до 0,18 в периоде. При этом, нормативно рекомендованное значение данного коэффициента составляет от 0,05 до 0,20 ед. Данный факт свидетельствует о том, что предприятие выполняет рекомендации по соблюдению коэффициентов ликвидности. Коэффициент срочной ликвидности имеет нормативное значение от 0,7 до 1,0. У ИП Полянский С.Л. значение данного коэффициента составляет от 0,67 до 0,75. При этом, невыполнение показателя срочной ликвидности наблюдается на предприятии в 2015 и 2017 гг. Однако, данное невыполнение составляет от 0,01 до 0,03 ед., что свидетельствует о близком к нормативному уровню быстрой ликвидности. Коэффициент текущей ликвидности оценивает возможности предприятия удовлетворить требования кредиторов за счёт денежных средств, дебиторской задолженности и запасов. При этом, установлено рекомендованное значение данного коэффициента в размере 2,0 ед. Для ИП Полянский С.Л. значение данного коэффициента выше рекомендованного значения, что позволяет сделать вывод о том, что оно имеет все возможности по удовлетворению требований кредиторов, а следовательно, ликвидно в сроки распродажи запасов, то есть до 1 года.

Проведём анализ финансовых коэффициентов устойчивости ИП Полянский С.Л., что представлено в следующей таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовых коэффициентов устойчивости ИП Полянский С.Л.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Коэффициент капитализации	0,70	0,58	0,53	-0,12	-0,05
Коэффициент финансовой независимости (концентрации собственного капитала)	0,30	0,42	0,47	0,12	0,05
Коэффициент финансирования	0,44	0,72	0,90	0,28	0,18
Коэффициент финансовой устойчивости	0,82	0,81	0,82	-0,01	0,01
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования	-0,39	-0,05	0,14	0,34	0,19
Коэффициент манёвренности собственного капитала	-0,30	-0,04	0,11	0,26	0,15

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основным видом носителей для компании выступает радио, доля которого составила в периоде от 52,4 % до 58,4 %.

Коэффициент финансовой независимости после того, как в течение 2016 г. увеличился с 0,33 до 0,42, в 2017 году вырос ещё на 0,05, и составил 0,47, то свидетельствует о росте уровня финансовой независимости ИП Полянский С.Л. Коэффициент финансирования ИП Полянский С.Л. изменялся в сторону увеличения. Так, составляя на начало периода 0,44, в 2016 году он вырос до 0,72 или на 0,28. В 2017 году рост продолжился – на 0,18, в результате чего значение коэффициента составило 0,90, что указывает на увеличившиеся возможности по привлечению заёмных средств. Коэффициент финансовой устойчивости в периоде был достаточно стабильным, находясь в пределах от 0,81 до 0,82. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования был отрицательным в 2015-2016 гг., ввиду дефицита собственных оборотных средств. Если на начало периода он составлял -0,39, то в 2016 году он вырос до -0,05 или на 0,34, а в 2017 году – ещё на 0,19 – до 0,14, что свидетельствует об улучшении ситуации с дефицитом собственных оборотных средств. Коэффициент манёвренности собственного капитала предприятия также был отрицательным в 2015-2016 гг., однако его модуль сокращался – с -0,30 до -0,04 в 2016 год и до 0,11 в 2017 году, что свидетельствует о повышении возможно-

стей у ИП Полянский С.Л. по распределению и перераспределению имеющегося капитала.

Структура персонала предприятия представлена на рисунке 9.

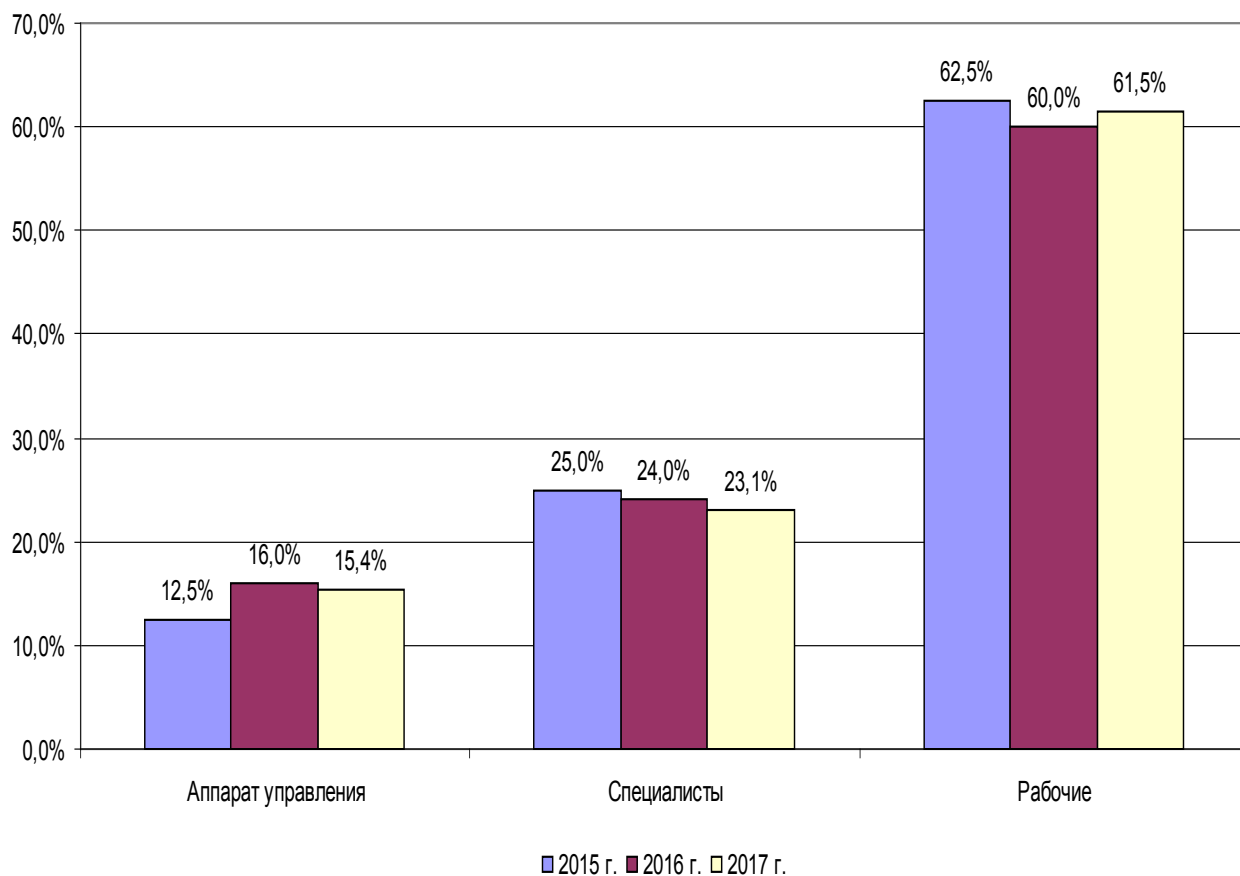


Рисунок 9 – Структура персонала ИП Полянский С.Л. в 2015-2017 гг.

Доля работников аппарата управления в составе персонала компании была достаточно стабильной, и составляла от 12,5 % до 16 % в периоде. Доля специалистов уменьшалась – с 25 % в начале периода до 23,1 % – в конце. Кроме того, наблюдалась стабильность доли рабочих в структуре персонала, причём она превышала 60 %, её максимальное значение составило 62,5 %. Основной причиной данной структуры персонала является предоставление услуг по установке климатического оборудования, проводимых рабочими, что увеличивает значимость данной доли работников в ИП Полянский С.Л.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 10.

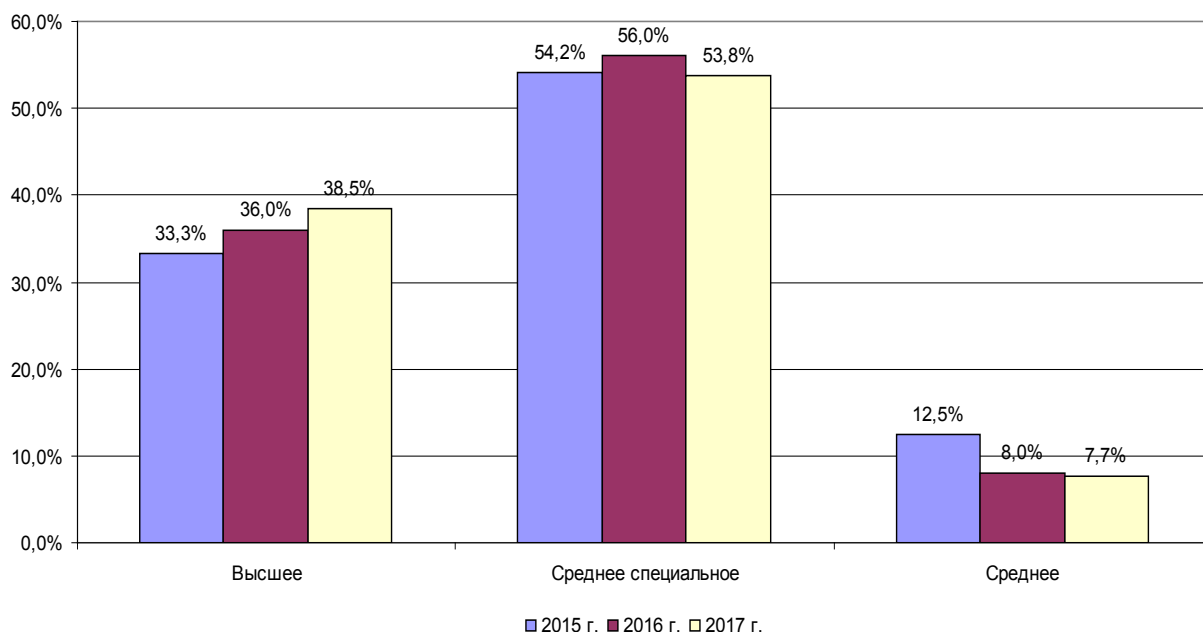
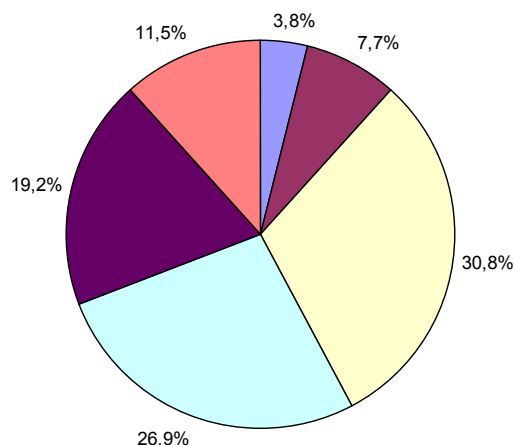


Рисунок 10 – Структура персонала ИП Полянский С.Л. уровням образования

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается процесс увеличения доли работников с высшим образованием – с 33,3 % до 38,5 % или на 5,2 % в периоде. Доля работников со средним специальным образованием была достаточно стабильной, и составила от 53,8 % до 56 %. Доля работников со средним образованием сократилась в периоде с 12,5 % до 7,7 %, что свидетельствует о снижении потребностей в работниках, не имеющих квалификации, а также об увеличении потребностей в работниках, имеющих более высокий уровень образования.

Структура работников по возрасту представлена на следующем рисунке 11.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основной объём работников предприятия составляют опытные работники в возрасте 30-39 лет, на которых приходится 30,8 % персонала, в возрасте 40-49 лет с долей 26,9 лет, а также в возрасте 50-59 лет, доля которых составила 19,2 %. Доли прочих возрастов работников невелики. Так, на долю работников в возрасте до 20 лет приходится 3,8 %, а на возраст 20-29 лет – 7,7 %. Доля работников, имеющих возраст 60 лет и более составляет 11,5 %.



■ менее 20 лет ■ 20-29 лет □ 30-39 лет □ 40-49 лет ■ 50-59 лет ■ 60 лет и более

Рисунок 11 – Структура персонала ИП Полянский С.Л. по возрасту в 2017 г.

Проведем SWOT-анализ деятельности ИП Полянский С.Л., что представлено в следующей таблице 11.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа деятельности ИП Полянский С.Л.

Возможности	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
	1. Высокое качество услуг 2. Индивидуальный подход к каждому клиенту 3. Современное оборудование 4. Устойчивые связи с поставщиками	1. Отсутствие рекламы 2. Низкая доля рынка (сегмент) 3. Узкий ассортимент услуг 4. Отсутствие скидок
	Стратегические действия	Стратегические действия
1. Высокий спрос на услуги 2. Выход на новые рынки или сегменты рынка 3. Расширение ассортимента услуг 4. Ослабление конкурентов	1. Получение контроля над клиентами 2. Обновление ассортимента услуг за счет нового, современного оборудования 3. Завоевание прочной позиции на существующем рынке	1. Привлечение новых клиентов, выход на новые сегменты рынка 2. Ценовое и неценовое стимулирование сбыта
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия
1. Появление услуг - заменителей 2. Появление новых конкурентов 3. Высокая чувствительность клиентов к уровню цен, качеству услуг и уровню обслуживания	1. Укрепление конкурентных преимуществ за счет качества услуг 2. Дополнительное обучение персонала, использование современного оборудования 3. Получение гарантий от поставщиков	1. Развитие маркетинговой деятельности 2. Расширение дополнительных услуг 3. Внедрение скидок для крупных клиентов

1	2	3
4. Сложности с заключением новых договоров и выработки доверительных отношений с новым поставщиком		

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по всем сильным и слабым сторонам деятельности ИП Полянский С.Л. имеются варианты деятельности, направленные либо на уменьшение силы отрицательного воздействия, либо на возможности, связанные с использованием текущей ситуации, что свидетельствует о том, что рассматриваемое предприятие обладает всем инструментарием для полноценного дальнейшего развития.

#### **2.4 Основные проблемы в деятельности ИП Полянский С.Л.**

На основании проведённого анализа внешней и внутренней среды ИП Полянский С.Л. возможно указать на следующие проблемы в его деятельности:

1) Увеличение уровня конкуренции в традиционной области – установке систем кондиционирования, для организаций.

Как показано выше, особенностью текущей ситуации в бизнесе ИП Полянский С.Л. является то, что ввиду нарастания конкуренции в традиционном сегменте его деятельности – установке систем кондиционирования, оно теряет свою долю на наиболее прибыльном рынке, каким является рынок установки климатических систем для организаций, наращивая, при этом, долю существенно менее доходного и привлекательного рынка установки таких систем для частных лиц (населения). Причиной данного обстоятельства является как выход на рынок г. Благовещенска и Амурской области крупных игроков, обеспечивающих установку климатического оборудования, с одной стороны, а также рост конкуренции среди местных фирм в связи с сокращением, оставшегося от федеральных игроков рынка в целом, а также ввиду увеличения уровня компетенций и способности предоставить клиентам высококлассные услуги.

Необходимо отметить, что возможно предполагать дальнейшее увеличе-



ние значимости установки кондиционеров для частных лиц, ввиду того, что крупные организации уже, как правило, осуществили все необходимые инсталляционные процедуры, и в настоящее время идёт процесс лишь замены выходящих из строя частей климатического оборудования. При этом, количество импортируемых кондиционеров в страну увеличивается, в результате чего потребность в услугах установки и обслуживания кондиционеров и другой климатической техники будет увеличиваться.

Необходимо также указать и на тот факт, что для обслуживаемых ИП Полянский С.Л. организаций характерно заключение договора на обслуживание и получение постоянных сумм доходов. В отличие от них, установка кондиционера частному лицу, в подавляющем большинстве случаев не ведёт к заключению подобного договора, так как данная категория клиентов либо вообще не обслуживает их, либо делает это своими силами, без привлечения других исполнителей.

## 2) Отсутствие деятельности в смежных сегментах климатических услуг.

На сегодняшний день рассматриваемая компания ориентирована на предоставление услуг только по установке климатической техники, аналогичной той, что устанавливают другие компании. В условиях рынка одинаковых предложений ИП Полянский С.Л. не может обеспечить значимого отличия от других компаний конкурентов, например, за счёт более высокого качества монтажа, либо за счёт предоставления уникальных услуг, которых нет больше ни у одной компании. В этих условиях потребитель будет выбирать в качестве компании поставщика компанию, которая проявит больший уровень маркетинговой активности, нежели чем компания, которая будет предоставлять более качественные услуги или товар.

Следует отметить, что ИП Полянский С.Л. осуществляет мероприятия по увеличению объёмов вложений в маркетинговую деятельность. Однако, если при росте объёмов вложений в рассматриваемом периоде в 2 раза (с 6,6 до 13,2 млн. руб.) объёмы реализации увеличились по годам всего на 4,4 % и 3,2 %, а увеличение на 6,6 млн. руб. расходов на продвижение привело к росту объёмов

выручки всего на 20 млн. руб., то есть на каждые 3 рубля увеличения выручки 1 рубль расходовался на продвижение. Таким образом, можно сделать вывод о том, что увеличение объёмов реализации в компании за счёт увеличения расходов на продвижение достаточно проблематично, так как наращивание расходов хотя и приводит к росту объёмов реализации, однако, мультипликатор роста достаточно небольшой.

3) Слабое использование возможностей по получению доходов от обслуживания и ориентация на продажу.

На сегодняшний день ИП Полянский С.Л. в своей деятельности ориентировано на то, чтобы получить денежные средства от покупателей (организаций и частных лиц), продать им товар или выполнить работы и предоставить услуги. На этом процесс взаимодействия компании с покупателями заканчивается.

Недостатком подобной схемы взаимодействия с клиентами является то, что она не позволяет получать доход в дальнейшем. В условиях высокой конкуренции и практической одинаковости предоставляемых услуг клиент будет выбирать фирму случайным образом, в результате чего будет невозможным использовать предыдущий положительный опыт взаимодействия ИП Полянский С.Л. с клиентом.

В результате этого, вместо формирования долгосрочных договорных отношений, компания ориентирована на краткосрочные отношения, что не даёт возможности «привязать» клиента к себе, затруднив ему переход к другому исполнителю, что возможно рассматривать как важный фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Практика деятельности показала, что более приемлемым является подход, при котором формируются долгосрочные отношения, связанные с предоставлением услуг по обслуживанию на длительный период. При этом, цена таких услуг, как правило, невелика, однако, ввиду значительного периода взаимодействия возможно получение существенных объёмов выручки. Данного подхода фирма не использует, что возможно рассматривать как один из недостатков её деятельности.

По итогам проведённого в главе 2 исследования деятельности ИП Полянский С.Л. возможно сформулировать следующие выводы:

1) ИП Полянский С.Л. является коммерческой организацией, основное направление деятельности которой – предоставление услуг по продаже климатического оборудования, а также услуг по его установке и обслуживанию. Предприятие характеризуется умеренным ростом объёмов выручки, постоянством объёмов и факта наличия прибыли, ростом объёмов основных средств компании.

2) Проведённый анализ внешней среды компании показал, что для неё характерна зависимость развития от условий импорта кондиционеров и другого климатического оборудования, ввиду практически полного отсутствия его производства в нашей стране. В качестве основных потребителей данных товаров и услуг выступают примерно в равных долях частные лица и организации. Существенный объём рынка (около 20 %) данных продаж и услуг приходится на продажи и услуги, связанные с заменой оборудования в связи с выходом его из строя. В г. Благовещенске и на рынке Амурской области компания работает на высококонкурентном рынке. Наиболее привлекательным для компании является рынок продаж юридическим лицам, однако, ввиду меньшего уровня затрат на нём наблюдается высокий уровень конкуренции. В качестве основных конкурентов компании выступают компании «Фартов», «Парад электроники», а также группа компаний DNS. Несмотря на высокий уровень конкуренции в целом по рынку, проведённый PEST-анализ указывает на благоприятность ситуации на нём для деятельности ИП Полянский С.Л.

3) Проведённый анализ внутренней среды позволяет сделать вывод о том, что наблюдается рост в структуре продаж товаров и услуг для частных лиц. При этом, уменьшается товарооборотимость организации. С целью стимулирования продаж компания стремится увеличивать объёмы расходов на маркетинг, которые увеличились в периоде с 6,6 до 13,2 млн. руб., следствием чего стало увеличение объёмов реализации на 20 млн. руб.

4) В качестве основных проблем в деятельности компании указаны такие,

как увеличение уровня конкуренции в традиционной области – установке систем кондиционирования, для организаций, отсутствие деятельности в смежных сегментах климатических услуг, слабое использование возможностей по получению доходов от обслуживания и ориентация на продажу. Совместное действие данных проблем существенно ухудшает возможности по развитию ИП Полянский С.Л.

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ИП ПОЛЯНСКИЙ С.Л.

#### 3.1 Предлагаемые мероприятия по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л.

В качестве мероприятий по развитию бизнеса ИП Полянский С.Л. предлагаются следующие мероприятия:

##### 1) Развитие бизнеса в сфере управления тепловой энергией.

На сегодняшний день уровень конкуренции на рынке установки кондиционеров в г. Благовещенске и Амурской области очень существенный. Однако, существует область деятельности в установке климатической техники, в которой уровень конкуренции невелик, по причине того, что данная область требует специальных знаний для бизнеса в ней. Данная область – управление потреблением тепловой энергии.

Бизнес в сфере управления потреблением тепловой энергии состоит во внедрении в деятельность предприятий, организаций и населения технических решений, посредством которых возможно регулирование потребления тепловой энергии в помещениях. Особенностью деятельности здесь является необходимость использования следующих технических средств:

- счётчиков тепловой энергии;
- аппаратуры, регулирующей объёмы проходящего теплового потока;
- вентиляционного оборудования, обеспечивающего регулирование перемещения воздуха с определённой температурой;
- системы «Умный дом» и прочих.

На сегодняшний день поставка тепловой энергии потребителям в г. Благовещенске осуществляется, исходя из двух параметров:

- стоимости тепла, определяемого Управлением государственного регулирования цен и тарифов (УГРЦиТ) по Амурской области;
- объёмов тепла, потребляемого тем или иным потребителем.

Объёмы потребляемого тепла могут определяться двумя способами:

- расчётным, исходя из параметров потребителя (здания);

– на основании приборов учёта.

На сегодняшний день наибольшее распространение получил расчётный способ учёта объёмов потребляемого тепла. При этом, порядок учёта регламентирован Правилами коммерческого учёта тепловой энергии, теплоносителя (утв. Постановлением Правительства РФ №1034 от 18.11.2013 г.).

Законом № 261-ФЗ от 23.11.2009 г. «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» установлена цель снижения потерь энергии и повышении энергоэффективности во всех сферах деятельности в стране. В настоящее время реализованы мероприятия, направленные на установление классов энергоэффективности зданий, однако, дальнейшего развития данная инициатива пока не получила.

Применительно к деятельности ИП Полянский С.Л. суть предлагаемого мероприятия, возможно представить в виде следующих направлений деятельности:

1) Установка специального оборудования, уменьшающего потери в организациях.

По данному направлению деятельности возможны два варианта:

- модернизация системы вентиляции здания, с целью уменьшения притока холодного воздуха и затрат на его донагрев;
- уменьшение объёмов получаемой тепловой энергии путём уменьшения отбора тепла из тепловых сетей.

Практика показала, что наиболее предпочтительным является первое мероприятие (модернизация системы вентиляции), так как это позволяет сохранять температуру здания в моменты, когда оно не используется. Однако, возможен и второй вариант в тех случаях, когда тепловая инерция здания небольшая, в результате чего оно может быстро нагреваться.

Следует отметить, что установка приборов учёта тепловой энергии в организациях, как правило, уже проведена, в результате чего существует объективный критерий, посредством которого возможно судить об эффективности

или неэффективности предлагаемых мероприятий.

## 2) Установка приборов учёта в квартирах частных лиц.

Для измерения объема потребленной энергии в домах устанавливается общедомовой прибор учета (ОДПУ) тепла. Требование установки данного счётчика регламентировано законом № 261-ФЗ от 23.11.2009 г. «Об энергосбережении». Однако, с помощью данного счётчика невозможно определить конкретное потребление тепла в каждой конкретной квартире. В результате этого, определение потребления осуществляется расчётным путём, с учётом площадей квартир. Это не всегда верно по той причине, что одни квартиры могут быть более энергоэффективны (утеплены, установлены современные отопительные приборы), а другие – нет.

В этой связи возможным вариантом является установка индивидуальных приборов учёта тепла в квартирах граждан, что позволит учесть особенности утепления каждой квартиры.

## 3) Организация диспетчерской службы для контроля управления тепловой энергией в отопительный период.

Следует отметить тот факт, что ввиду того, что Амурская область в целом и г. Благовещенск в частности находятся в суровых климатических условиях, вопрос бесперебойной организации отопления является для организаций и частных лиц региона первостепенным. В связи с этим, ввиду того, что предполагается предоставлять услуги по управлению тепловой энергией, с целью минимизации возможных проблем в данной сфере, связанных с внедрением новых подходов к теплоснабжению, дополнительным условием реализации мероприятия по развитию бизнеса в сфере управления тепловой энергией является создание диспетчерской службы.

Необходимость диспетчерской службы обуславливается тем, что в случае выхода из строя какого либо оборудования, регулирующего тепловой поток, будет необходимым оперативное вмешательство в его деятельность с тем, чтобы предотвратить размораживание здания. При этом, наибольшее значение данное обстоятельство имеет в отопительный период.

В целом, система предлагаемых мероприятий может быть представлена следующим образом (рисунок 12).

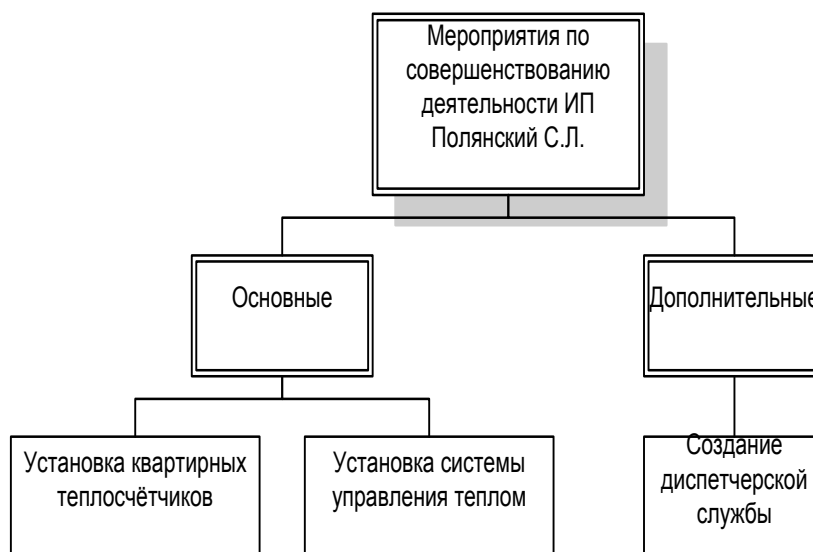


Рисунок 12 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию деятельности ИП Полянский С.Л.

Следует отметить, что в случае отказа от создания диспетчерской службы ИП Полянский С.Л. будет необходимым обоснование перед заказчиками способа устранения возможных аварийных ситуаций. При этом, объём принимаемых компанией на себя рисков, увеличится.

### **3.2 Разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта**

Проведём анализ предлагаемых мероприятий в части возможных вариантов их реализации и оптимальности относительно установленных критериев:

- 1) Развитие бизнеса в сфере управления тепловой энергией.

Применительно к данному мероприятию наиболее важной частью его реализации будет являться выбор целевой группы предприятий, для которых будет наиболее важным их реализация. Экспертная оценка выбора такой целевой группы представлена в таблице 12. Оценка осуществлялась на основании 5-балльной шкалы, где 5 баллов – полностью реализуемо, а 0 баллов – реализация невозможна.



Таблица 12 – Выбор целевой группы предприятий для внедрения мероприятия по управлению тепловой энергией

Критерии выбора		Целевая группа организаций		
Наименование	Вес	Бюджетные	Коммерческие	Некоммерческие
Реализуемость	0,20	5	5	3
Затраты на реализацию решения	0,12	3	5	1
Время на реализацию решения	0,07	3	3	3
Заинтересованность руководства в реализации мероприятия	0,30	5	2	1
Повышение общей эффективности деятельности организации	0,15	4	2	3
Технологический риск невозможности реализации	0,16	3	5	1
Итого:	1,00	4,15	3,51	1,84

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наиболее заинтересованными в реализации предлагаемого мероприятия будут бюджетные организации, так как полученная экспертная оценка для них является наивысшей. Причиной данного обстоятельства является то, что бюджетные учреждения функционируют в рамках жёстко установленной бюджетной сметы, превышение статей которой в части расходов невозможно, что требует ограничения расходов. В отличие от них коммерческие организации не имеют подобного ограничителя, в результате чего они в меньшей степени заинтересованы в подобном мероприятии. Для некоммерческих организаций заинтересованность в реализации подобного мероприятия наименьшая.

Применительно к мероприятию по установке квартирных теплосчётчиков возможными вариантами реализации будут следующие:

- проектирование и установка собственными силами;
- проектирование сторонней организацией и установка собственными силами;
- передача проектирования и установки сторонней организации в полном объёме и выполнение функций представителя заказчика.

Проведём экспертную оценку вариантов реализации данного мероприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Выбор варианта установки квартирных теплосчётчиков в ИП Полянский С.Л.

Критерии выбора		Вариант реализации		
Наименование	Вес	Собств. силами	Проектирование сторонней орг-ей	Выполнение функций заказчика
Реализуемость	0,20	3	4	5
Затраты на реализацию решения	0,12	5	4	3
Время на реализацию решения	0,07	3	4	5
Заинтересованность руководства в реализации мероприятия	0,30	4	3	2
Повышение общей эффективности деятельности организации	0,15	2	4	2
Технологический риск невозможности реализации	0,16	3	4	5
Итого:	1,00	3,39	3,70	3,41

Как видно из данной таблицы, наблюдается небольшая разница в оценках вариантов реализации предлагаемого мероприятия. Наибольший уровень экспертной оценки приходится на мероприятие, при котором ИП Полянский С.Л. заказывает проектирование установки квартирных теплосчётчиков сторонней организации, ввиду того, что по данному варианту уровень экспертной оценки является максимальным (3,70 ед.). Причиной приоритетности данного варианта является тот факт, что проектные компетенции у компании в настоящее время ещё не наработаны, в результате чего наиболее эффективным вариантом здесь будет передача проектных работ на сторону. Другие варианты несколько менее приемлемы. Так, реализация собственными силами даёт оценку 3,39 ед., а выполнение функций заказчика – 3,41 ед.

2) Организация диспетчерской службы для контроля управления тепловой энергией в отопительный период.

В качестве альтернативных вариантов выступают варианты отказа от диспетчерской службы в целом, а также найм стороннего диспетчера при осуществлении аварийно-ремонтных работ собственными силами. Экспертная оценка данных вариантов представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Выбор варианта организации диспетчерской службы в ИП Полянский С.Л.

Критерии выбора		Способ организации диспетчерской службы		
Наименование	Вес	Отказ от создания	Собственная	Сторонний диспетчер
Реализуемость	0,20	5	4	5
Затраты на реализацию решения	0,12	5	1	2
Время на реализацию решения	0,07	5	2	5
Заинтересованность руководства в реализации мероприятия	0,30	0	4	3
Повышение общей эффективности деятельности организации	0,15	0	4	4
Технологический риск невозможности реализации	0,16	0	2	3
Итого:	1,00	1,95	3,18	3,57

Как видно из данной таблицы, наиболее приемлемым вариантом реализации данного мероприятия будет являться реализация диспетчерской службы сторонним диспетчером, так как уровень экспертной оценки по данному варианту наибольший (3,57 ед.). При этом, реализация через собственного диспетчера при самостоятельном проведении аварийных работ – вторая по оценке (3,18 ед.). Третий вариант, предусматривающий отказ от создания такой службы, получил наименьшие оценки (1,95 ед.).

По итогам проведённого анализа вариантов возможно сформировать следующую таблицу 15.

Таблица 15 – Варианты реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию деятельности ИП Полянский С.Л.

Мероприятие	Вариант	Оценка, ед.
Целевая группа предприятий для установки оборудования по управлению теплом	Бюджетные организации	4,15
Порядок установки квартирных теплосчётчиков	Проектирование сторонней организацией и установка собственными силами	3,70
Способ организации диспетчерской службы	Сторонняя диспетчеризация с собственной рем.службой	3,57

Схема регулирования климатических условий у клиентов ИП Полянский С.Л., являющихся организациями, с которыми заключен договор на подобное регулирование, представлен на рисунке 13.

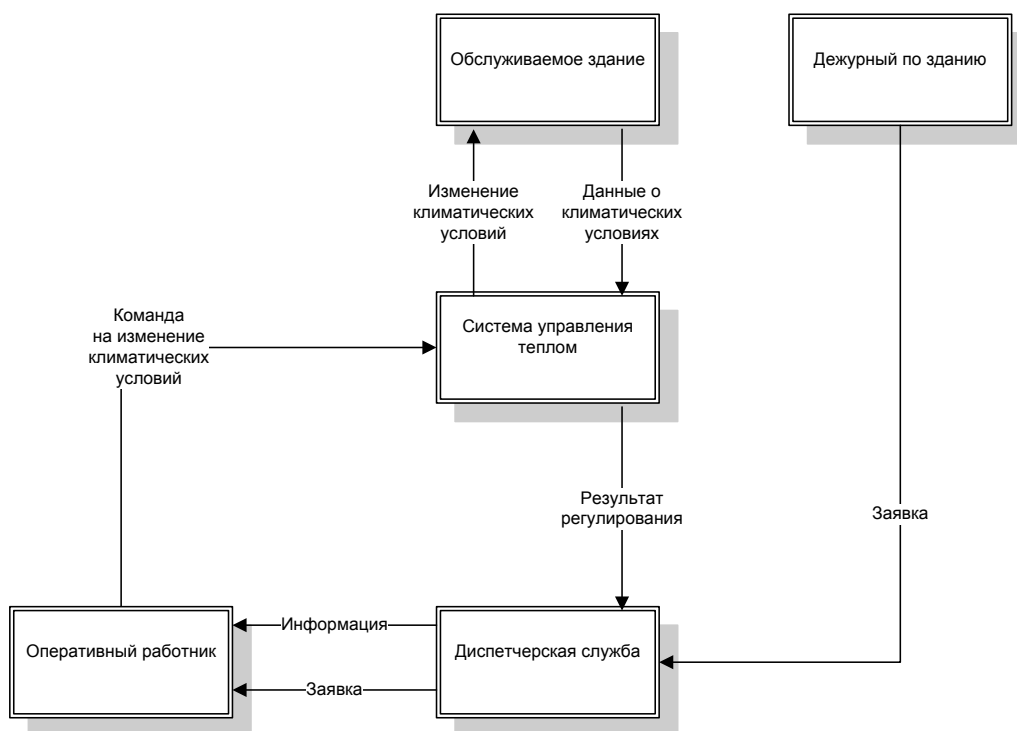


Рисунок 13 – Порядок регулирования климатических условий в клиентах ИП Полянский С.Л.

Предполагается, что инициатором изменения климатических условий в организациях, которые заключили договор на обслуживание с ИП Полянский С.Л. могут быть как собственно диспетчерская служба компании, так и дежурный по зданию. В случае, если инициатором выступает диспетчерская служба компании, предполагается, что она осуществляет регулирование климатических условий, прежде всего, температурного режима, исходя из параметров, установленных в договоре. При этом, системе управления теплом, установленной в здании, даётся команда на изменение параметров. Это могут быть как снижение объёмов теплоносителя, так и уменьшение объёмов циркулируемого воздуха, что позволяет снизить объёмы его нагрева. В результате этого снижается градиент температуры между воздухом и отопительными приборами, что приводит к экономии тепловой энергии.

В качестве инициатора изменения климатических условий в обслуживаемом здании также может выступать и дежурный по зданию, в пределах его компетенции, установленной также договором между ИП Полянский С.Л. При

этом, может быть оставлена заявка на регулирование климатических параметров, осуществляемая удалённо диспетчерской службой компании, в случае существенного отклонения параметров теплового регулирования, либо в случае некомфортности имеющихся условий. Например, подобная ситуация может происходить в случае несоответствия прогноза погоды и реальных метеоусловий, в результате чего тепловой поток в здание может оказаться как существенно недостаточным, так и существенно избыточным. По данным отдельных исследователей солнечная инсоляция формирует до 30 % всего объёма тепла, поступающего в отдельно стоящие здания.

Схема организации деятельности ИП Полянский С.Л. с учётом деятельности диспетчерской службы будет следующей (рисунок 14).

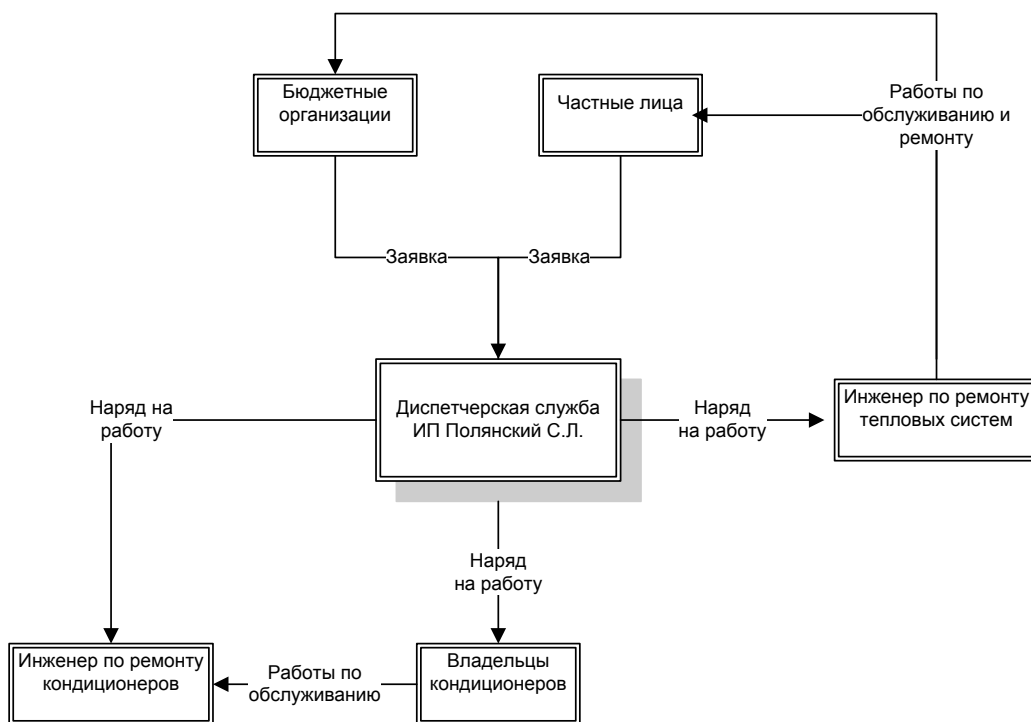


Рисунок 14 – Схема организации деятельности ИП Полянский С.Л. при реализации мероприятий по развитию бизнеса

Предполагается, что диспетчерская служба ИП Полянский С.Л. возьмёт на себя обязанности по приёму как заявок от владельцев кондиционеров, так и владельцев систем управления теплом. При этом, её основная роль будет состоять в том, чтобы собирать заявки на проведение ремонтных и аварийных работ

по оборудованию, обслуживаемому компанией, и передаче данной информации ремонтной службе компании. Результатом такого подхода будет:

- возможность установления платы за поддержку имеющихся климатических систем, обслуживаемых ИП Полянский С.Л.;
- обеспечение бесперебойности функционирования климатических систем, смонтированных, либо обслуживаемых компанией;
- уменьшение вероятности дополнительных потерь эксплуатантов климатической техники, ввиду быстрого устранения выявленных проблем.

В качестве основных условий заключения договора на управление теплом для организаций предлагается установить следующие (таблица 16).

Таблица 16 – Основные условия договора на управление теплом ИП Полянский С.Л. для организаций

Параметр	Значение
Наличие предварительного энергетического аудита	Да
Варианты оплаты энергетического аудита	– единовременно – рассрочка оплаты на год с включением сумм в стоимость обслуживания
Период диспетчеризации тепловой энергии	В период отопительного сезона
Период диспетчеризации прочих климатических параметров	По договорённости
Стоимость диспетчеризации	– 5000 руб. в месяц в период отопительного сезона – 1000 руб. вне периода отопительного сезона при наличии договора на диспетчеризацию прочих климатических параметров
Периодичность оплаты обслуживания климатической техники	Ежемесячно
Стоимость обслуживания, % от стоимости климатического оборудования, установленного компанией	1 %
Оплата обслуживания	
– в пределах стоимости периодического обслуживания	Бесплатно
– при превышении стоимости периодического обслуживания	На сумму переплаты относительно суммы периодического обслуживания

С помощью подобных параметров обслуживания предполагается, что ИП Полянский С.Л. получит возможность формирования постоянных потоков платежей за обслуживание установленного оборудования, что позволит уменьшить

зависимость компании от прямых продаж техники, увеличив её возможности по получению дохода вне зависимости от продаж. При этом, установленная стоимость климатического обслуживания в размере 1 % включает в себя как стоимость самого обслуживания, так и возможную прибыль от его реализации. При этом, данная стоимость рассчитана из того, что срок эксплуатации составит 100 месяцев (8 лет и 4 месяца), что соответствует среднему сроку эксплуатации климатического оборудования.

Для частных лиц предлагаются следующие условия заключения договора (таблица 17).

Таблица 17 – Условия договора на установку ИП Полянский С.Л. тепловых счётчиков для частных лиц

Параметр	Значение
Стоимость установки, тыс. руб.	25
Стоимость обслуживания, руб./мес.	50
Плата за передачу данных в органы учёта, руб./мес	Бесплатно
Годовое обслуживание, руб./год	500

Предполагается, что устанавливаемая система тепловых счётчиков будет в автоматическом режиме отправлять данные по потреблённой тепловой энергии, что позволит упростить процесс взаимодействия между потребителем и органами учёта.

### **3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения**

Дадим обоснование экономической эффективности предлагаемых управленческих решений по совершенствованию бизнеса ИП Полянский С.Л.:

- 1) Развитие бизнеса в сфере управления тепловой энергией.

Дадим оценку размеров рынка, который может охватить предприятие по двум направлениям бизнеса – предоставлению услуг организациям бюджетной сферы, а также частным лицам, у которых будут установлены индивидуальные

тепловые счётчики.

Как показано в пункте 3.2, в качестве основных организаций, заинтересованных в реализации данного мероприятия, будут бюджетные организации.

На сегодняшний день в г. Благовещенске находятся:

- 20 общеобразовательных школ;
- 25 дошкольных образовательных учреждений.

Возможно, предполагать, что реализация предложенного мероприятия может быть проведена не во всех подобных бюджетных учреждениях, а только в части них. Как показано в главе 2, доля рынка ИП Полянский С.Л. при оптовой продаже климатической техники в Амурской области составила 25 %. Примем ограничение деятельности ИП Полянский С.Л. только границами г. Благовещенска. В качестве основных причин данного обстоятельства выступают:

- эффективная деятельность диспетчерской службы компании может быть реализована только в пределах города и ближайших населённых пунктов, так как выезд ремонтной службы вне пределов города будет требовать существенного времени;

- при обслуживании географически удалённых зданий критичным становится вопрос организации связи между обслуживаемым зданием и диспетчерской службой. В результате этого, если в г. Благовещенске возможно решение вопроса посредством звонка по телефону, то в других населённых пунктах, удалённых от диспетчерской службы, необходимо формирование дополнительных каналов связи, что делает реализацию мероприятия существенно накладной для владельцев зданий.

С учётом данных предположений количество учреждений, которые будут сотрудничать с ИП Полянский С.Л. возможно оценить в размере:

$$У = (20 + 25) \times 25 \% = 11 \text{ ед.}$$



По данным И.А. Башмакова и В.И. Башмакова объём потребления среднего дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) в год составляет около 700 Гкал тепла.<sup>17</sup> При этом, следует учитывать тот факт, что общеобразовательные школы, строившиеся, как правило, по типовым проектам, имеют существенно большие площади, нежели чем ДОУ, в результате чего их энергопотребление может быть оценено в размере около 2000 Гкал тепла. Исходя из этого, средний размер энергопотребления для бюджетных учреждений, на деятельность которых направлено предлагаемое мероприятие, возможно оценить в размере 1500 Гкал.

В расчётах эффективности будем исходить из того, что срок реализации предлагаемого мероприятия составит 3 года, так как в этот период будет необходимо не только внедрить предлагаемую технику управления тепловой энергией, но также и перед этим провести аудит теплового хозяйства, внедрить систему управления теплом и провести прочие мероприятия.

В расчётах будем исходить из равномерности подключения бюджетных организаций к системе управления теплом ИП Полянский С.Л. С учётом этого результаты расчётов доходов по данному мероприятию, возможно, представить следующим образом (таблица 18).

Общеобразовательные школы, строившиеся, как правило, по типовым проектам, имеют существенно большие площади

В расчётах принято, что плата за сверхлимитное обслуживание в первые 6 кварталов будет взиматься в пределах 20 % от стоимости обслуживания в пределах 1 %, а в последующие 6 кварталов – 15 % от стоимости такого обслуживания. Причиной здесь будет являться как получение работниками ИП Полянский С.Л. дополнительных компетенций по управлению теплом в организациях, так и оптимизация работы самих организаций в части закупки необходимого оборудования и более высокого уровня проектных работ. Как видно из

---

<sup>17</sup> Башмаков, И.А. Повышение энергоэффективности в бюджетной сфере // Энергосбережение. – 2012. – №5. – С. 17.

таблицы, объём дополнительных доходов составит почти 5,2 млн. руб. в течение планового периода 3 года.

Таблица 18 – Оценка доходов при реализации мероприятия по управлению тепловой энергией в ИП Полянский С.Л. в бюджетных организациях

Квартал	Количество заключенных договоров, ед.	Стоимость обслуживаемого климатического оборудования, тыс. руб.	Плата за обслуживание, в пределах 1 %, тыс. руб.	Плата за сверхлимитное обслуживание, тыс. руб.	Диспетчеризация, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
1 кв.	1	1500	45	9	15	69
2 кв.	2	3000	90	18	30	138
3 кв.	3	4500	135	27	45	207
4 кв.	4	6000	180	36	60	276
5 кв.	5	7500	225	45	75	345
6 кв.	6	9000	270	54	90	414
7 кв.	7	10500	315	47	105	467
8 кв.	8	12000	360	54	120	534
9 кв.	9	13500	405	61	135	601
10 кв.	10	15000	450	68	150	668
11 кв.	11	16500	495	74	165	734
12 кв.	11	16500	495	74	165	734
Итого	–	–	3465	567	1155	5187

Проведём оценку расходов по данному мероприятию, что представлено в таблице 19.

Сумма амортизации рассчитана, исходя из 3-х лет полезного использования оборудования, установленного в ИП Полянский С.Л. с целью полной амортизации данного оборудования по итогам планируемого периода. Кроме того, предполагается, что количество выездов на объекты будет составлять 2 ед. в квартал по каждому заключенному договору – по одному разу для инспекции и по одному разу – для устранения аварийных или прочих ситуаций. Стоимость 1 выезда принята в пределах 15 тыс. руб. с учётом необходимости оплаты транспортных затрат, работы работников, а также аварийного набора запасных частей. По итогам проведённых расчётов выявлено, что в пределах рассматриваемого срока объём затрат на содержание построенной системы составит около 3,7 млн. руб., что меньше, нежели чем получаемый доход от организаций, которым будут предоставляться подобные услуги.

Таблица 19 – Оценка расходов при реализации мероприятия по управлению тепловой энергией в ИП Полянский С.Л. в бюджетных организациях

Квартал	Кол-во договоров, ед.	Стоимость оборудования на стороне ИП Полянский С.Л., тыс. руб.	Амортизация, тыс. руб.	Количество выездов на объекты, ед.	Стоимость 1 выезда, тыс. руб.	Заработы на выезде, тыс. руб.	Накладные расходы, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 кв.	1	50	8	2	15	30	6	44
2 кв.	2	100	17	4	15	60	12	89
3 кв.	3	150	25	6	15	90	18	133
4 кв.	4	200	33	8	15	120	24	177
5 кв.	5	250	42	10	16	160	32	234
6 кв.	6	300	50	12	16	192	38	280
7 кв.	7	350	58	14	16	224	45	327
8 кв.	8	400	67	16	16	256	51	374
9 кв.	9	450	75	18	17	306	61	442
10 кв.	10	500	83	20	17	340	68	491
11 кв.	11	550	92	22	17	374	75	540
12 кв.	11	550	92	22	17	374	75	540
Итого	–	–	642	154	–	2526	505	3673

С учётом рассчитанных доходов и расходов получим дополнительный объём прибыли по данному мероприятию, что представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Дополнительные объёмы прибыли по мероприятию по управлению тепловой энергией в обслуживаемых ИП Полянский С.Л. организациях

Квартал	Доходы, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.
1 кв.	69	44	25
2 кв.	138	89	49
3 кв.	207	133	74
4 кв.	276	177	99
5 кв.	345	234	111
6 кв.	414	280	134
7 кв.	467	327	140
8 кв.	534	374	160
9 кв.	601	442	159
10 кв.	668	491	177
11 кв.	734	540	194
12 кв.	734	540	194
Итого	5187	3673	1516

Таким образом, в рассматриваемом периоде ИП Полянский С.Л. будет дополнительно получать до 194 тыс. руб. валовой прибыли при реализации

предусматриваемого мероприятия. При этом, в целом за 3 года общая сумма валовой прибыли составит 1516 тыс. руб., что позволяет отнести данное мероприятие к выгодным и эффективным.

Дадим оценку мероприятия по установке индивидуальных квартирных тепловых счётчиков. Ввиду того, что стоимость такой установки составляет от 25 до 30 тыс. руб., количество граждан, которые будут заинтересованы в такой услуге, будет невелико. Оценим данное количество. Для этого, будем предполагать, что действие данного мероприятия будет распространяться на территорию только г. Благовещенска. По данным сайта МинЖКХ, общее количество квартир в г. Благовещенске по состоянию на начало 2018 года составило 90680 ед.<sup>18</sup> Примем в качестве целевой доли рынка установку ИП Полянский С.Л. индивидуальных тепловых счётчиков в 1 % всего количества квартир. Отсюда, общее количество установок составит:

$$У = 90680 \times 1 \% = 907 \text{ ед.}$$

Будем исходить из того, что данное количество индивидуальных тепловых счётчиков будет установлено также в течение 3-х лет. Рентабельность продаж по данному мероприятию принята в размере 20 % с учётом необходимости исполнения гарантийных обязательств. Результаты расчётов представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Расчёт экономической эффективности мероприятия по установке ИП Полянский С.Л. индивидуальных квартирных тепловых счётчиков

Кв-л	Кол-во договоров, ед	Выручка, тыс. руб.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	Уровень оплаты текущего обслуживания, %	Доход от текущего обслуживания, тыс. руб.	Уровень оплаты годового обслуживания, %	Доход от годового обслуживания, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 кв.	76	1900	380	100	11	100	10	401
2 кв.	151	1875	375	98	22	98	18	416

<sup>18</sup> МинЖКХ.РУ [Электр. источник]. – URL: <http://dom.mingkh.ru/amurskaya-oblast/blagoveschensk>. – 01.02.2019.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3 кв.	227	1900	380	96	33	96	27	440
4 кв.	302	1875	375	94	43	94	35	453
5 кв.	378	1900	380	92	52	92	43	476
6 кв.	454	1900	380	90	61	90	51	492
7 кв.	529	1875	375	88	70	88	58	503
8 кв.	605	1900	380	86	78	86	65	523
9 кв.	680	1875	375	84	86	84	71	532
10 кв.	756	1900	380	82	93	82	77	550
11 кв.	831	1875	375	80	100	80	83	558
12 кв.	907	1900	380	80	109	80	91	580
Итого	–	22675	4535	–	757	–	631	5924

Как видно из таблицы, дополнительный объём валовой прибыли ИП Полянский С.Л. при реализации данного мероприятия составит 5,9 млн. руб., что указывает на потенциальную выгодность реализации данного мероприятия для компании.

2) Организация диспетчерской службы для контроля управления тепловой энергией в отопительный период.

Необходимо учитывать, что по данному мероприятию доходов не ожидается, так как оно носит общехозяйственный характер и направлено на то, чтобы обеспечивать функционирование системы управления тепловой энергией в целом по ИП Полянский С.Л. Оценим расходы при реализации данного мероприятия. В пределах рабочего дня компании, который продолжается с 9 до 19 часов, или 10 часов, возможно выполнение функций диспетчерских работников текущими работниками компании. Однако, за пределами данного времени необходимо наличие работников, которые будут выполнять данные функции отдельно, ввиду того, что данное время не входит в состав рабочего, а работать в нём будут только диспетчеры и работники ремонтной службы.

Оценим количество необходимых ремонтников для обеспечения ремонта. Остаток времени, в который должны работать ремонтники, составляет:

$$\text{ОВД} = 24 - 10 = 14 \text{ часов.}$$

В целом за неделю количество рабочих часов ремонтников составит:

$$\text{РЧ} = 14 \times 7 = 98 \text{ часов.}$$

С учётом того, что нормативная длительность рабочей недели составляет 40 часов, количество ремонтников, которых необходимо принять, составит:

$$КД = \frac{98}{40} = 2,45 \approx 3 \text{ чел.}$$

Таким образом, необходимо 3 ремонтника для того, чтобы обеспечить бесперебойность функционирования диспетчерской службы. Проведём расчёт затрат, необходимых для функционирования данной службы с учётом необходимости оплаты услуг сторонней организации (таблица 22).

Таблица 22 – Расчёт затрат на содержание диспетчерской службы ИП Полянский С.Л.

Кв-л	Кол-во диспетчеров	Зарплата диспетчера, тыс. руб.	Сумма затрат с учётом взносов во внебюджетные фонды, тыс. руб.	Затраты с учётом сезонности, тыс. руб.
1 кв.	3	30	351	210
2 кв.	3	30	351	210
3 кв.	3	30	351	210
4 кв.	3	30	351	210
5 кв.	3	31	363	217
6 кв.	3	31	363	217
7 кв.	3	31	363	217
8 кв.	3	31	363	217
9 кв.	3	32	374	224
10 кв.	3	32	374	224
11 кв.	3	32	374	224
12 кв.	3	32	374	224
Итого	–	–	4352	2600

Необходимо отметить, что расчёт затрат вёлся с учётом сезонности, так как в период отсутствия отопления затраты на регулирование тепловой энергии ИП Полянский С.Л. не осуществляются.

По итогам проведённых расчётов возможно сформировать следующую таблицу 23.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что в результате реализации предлагаемого управленческого решения объём дополнительной прибыли от продаж составил 4,8 млн. руб., что свидетельствует о его эффективности.

Таблица 23 – Расчёт общей эффективности предлагаемых к реализации в ИП Полянский С.Л. управленческих решений

Кв-л	Прибыль от продаж		Убыток	Результат, тыс. руб.
	Управление тепловой энергией в организациях, тыс. руб.	Установка индивидуальных тепловых счётчиков, тыс. руб.	Формирование диспетчерской службы, тыс. руб.	
1 кв.	25	401	210	216
2 кв.	49	416	210	255
3 кв.	74	440	210	304
4 кв.	99	453	210	342
5 кв.	111	476	217	370
6 кв.	134	492	217	409
7 кв.	140	503	217	426
8 кв.	160	523	217	466
9 кв.	159	532	224	467
10 кв.	177	550	224	503
11 кв.	194	558	224	528
12 кв.	194	580	224	550
Итого	1516	5924	2600	4840

Обобщающие выводы по 3-й главе:

1) В качестве основных управленческих решений, направленных на развитие бизнеса ИП Полянский С.Л. предлагаются такие, как развитие бизнеса в сфере управления тепловой энергией, состоящее из двух мероприятий – организация систем управления теплом в организациях, а также установка квартирных тепловых счётчиков, а также – организация диспетчерской службы для контроля управления тепловой энергией в отопительный период. Первое мероприятие нацелено на снижение затрат организаций при получении ими тепловой энергии, за счёт регулирования тепловых потоков, а также воздушных потоков в зданиях. Второе мероприятие нацелено на то, чтобы дать возможность учёта тепловой энергии частным лицам, что наиболее актуально в случае дифференциации теплоснабжения в пределах одного дома. Все данные мероприятия требуют организации диспетчерской службы, ввиду критичности отопления для г. Благовещенска и Амурской области в осенне-зимний период.

2) Проведённый анализ вариантов реализации данных мероприятий в рамках реализации управленческого решения по развитию бизнеса показал, что

наиболее приемлемыми с точки зрения экспертов для ИП Полянский С.Л. являются выбор в качестве целевой группы бюджетных организаций, для мероприятия по установке квартирных теплосчётчиков предлагается использование услуг сторонних организаций по проектированию установки, а саму установку проводить силами ИП Полянский С.Л. Способ организации диспетчерской службы предлагается с использованием сторонней диспетчеризации с собственной ремонтной службой. Предполагается, что данная служба также будет обслуживать уже установленное климатическое оборудование ИП Полянский С.Л., прежде всего – кондиционеры.

3) Проведённое исследование показало, что установка приборов управления тепловой энергией ИП Полянский С.Л. позволит уменьшить затраты организаций в которых они установлены. Плановый уровень охвата рынка данными устройствами – 25 %, что соответствует текущей доле рынка компании в оптовых продажах климатической техники. При продаже услуг по установке квартирных теплосчётчиков уровень проникновения на рынок в 3-летней перспективе планируется на уровне 1 %.

4) По итогам проведённых расчётов показано, что мероприятие по управлению тепловой энергией в 3-летнем периоде позволяет получить дополнительно 1,5 млн. руб. прибыли от продаж, установка индивидуальных тепловых счётчиков – 5,9 млн. руб. Формирование диспетчерской службы в рамках данного управленческого решения является планово убыточным мероприятием, однако, без его реализации предыдущие мероприятия невозможны, ввиду высоких рисков потерь ИП Полянский С.Л. В целом всему комплексу мероприятий в рамках управленческого решения дополнительный объём прибыли от продаж компании составит в трёхлетнем перспективном периоде 4,8 млн. руб., что свидетельствует о том, что данные мероприятия в рамках управленческого решения выгодны и могут быть рекомендованы к реализации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели.

Классификация управленческих решений многообразна, и основывается на цели классификации. Наибольшее распространение получила классификация по объёмам воздействия на деятельность организации (общие и частные), а также по критерию длительности (текущие, тактические и стратегические). В качестве основных факторов качества управленческих решений выступают факторы осознания ситуации и формулирования проблемы, а также факторы поведения руководителя в процессе принятия решения.

В качестве основных стадий принятия управленческого решения выделяют обнаружение и осознание проблемы, формулирование рабочей гипотезы, апробацию рабочей гипотезы, ее проверка, принятие собственно управленческого решения, организацию исполнения решения.

Выделяют такие виды эффективности управленческого решения, как организационная, экономическая, социальная, технологическая, правовая и экологическая эффективность. В качестве основных методов определения экономической эффективности как центрального вида эффективности выступают такие методы, как оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение, оценка конечных результатов, сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам, оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реа-

лизации управленческого решения. Расчёт эффективности по данным методикам ведётся с использованием объёмов использованных ресурсов, прибыли, товарооборота, запасов и прочих.

ИП Полянский С.Л. является коммерческой организацией, основное направление деятельности которой – предоставление услуг по продаже климатического оборудования, а также услуг по его установке и обслуживанию. Предприятие характеризуется умеренным ростом объёмов выручки, постоянством объёмов и факта наличия прибыли, ростом объёмов основных средств компании.

Проведённый анализ внешней среды компании показал, что для неё характерна зависимость развития от условий импорта кондиционеров и другого климатического оборудования, ввиду практически полного отсутствия его производства в нашей стране. В качестве основных потребителей данных товаров и услуг выступают примерно в равных долях частные лица и организации. Существенный объём рынка (около 20 %) данных продаж и услуг приходится на продажи и услуги, связанные с заменой оборудования в связи с выходом его из строя. В г. Благовещенске и на рынке Амурской области компания работает на высококонкурентном рынке. Наиболее привлекательным для компании является рынок продаж юридическим лицам, однако, ввиду меньшего уровня затрат на нём наблюдается высокий уровень конкуренции. В качестве основных конкурентов компании выступают компании «Фартов», «Парад электроники», а также группа компаний DNS. Несмотря на высокий уровень конкуренции в целом по рынку, проведённый PEST-анализ указывает на благоприятность ситуации на нём для деятельности ИП Полянский С.Л.

Проведённый анализ внутренней среды позволяет сделать вывод о том, что наблюдается рост в структуре продаж товаров и услуг для частных лиц. При этом, уменьшается товарооборачиваемость организации. С целью стимулирования продаж компания стремится увеличивать объёмы расходов на маркетинг, которые увеличились в периоде с 6,6 до 13,2 млн. руб., следствием чего стало увеличение объёмов реализации на 20 млн. руб.

В качестве основных проблем в деятельности компании указаны такие, как увеличение уровня конкуренции в традиционной области – установке систем кондиционирования, для организаций, отсутствие деятельности в смежных сегментах климатических услуг, слабое использование возможностей по получению доходов от обслуживания и ориентация на продажу. Совместное действие данных проблем существенно ухудшает возможности по развитию ИП Полянский С.Л.

В качестве основных управленческих решений, направленных на развитие бизнеса ИП Полянский С.Л. предлагаются такие, как развитие бизнеса в сфере управления тепловой энергией, состоящее из двух мероприятий – организация систем управления теплом в организациях, а также установка квартирных тепловых счётчиков, а также – организация диспетчерской службы для контроля управления тепловой энергией в отопительный период. Первое мероприятие нацелено на снижение затрат организаций при получении ими тепловой энергии, за счёт регулирования тепловых потоков, а также воздушных потоков в зданиях. Второе мероприятие нацелено на то, чтобы дать возможность учёта тепловой энергии частным лицам, что наиболее актуально в случае дифференциации теплопотребления в пределах одного дома. Все данные мероприятия требуют организации диспетчерской службы, ввиду критичности отопления для г. Благовещенска и Амурской области в осенне-зимний период.

Проведённый анализ вариантов реализации данных мероприятий в рамках реализации управленческого решения по развитию бизнеса показал, что наиболее приемлемыми с точки зрения экспертов для ИП Полянский С.Л. являются выбор в качестве целевой группы бюджетных организаций, для мероприятия по установке квартирных теплосчётчиков предлагается использование услуг сторонних организаций по проектированию установки, а саму установку проводить силами ИП Полянский С.Л. Способ организации диспетчерской службы предлагается с использованием сторонней диспетчеризации с собственной ремонтной службой. Предполагается, что данная служба также будет обслуживать уже установленное климатическое оборудование ИП Полянский

С.Л., прежде всего – кондиционеры.

Установка приборов управления тепловой энергией ИП Полянский С.Л. позволит уменьшить затраты организаций в которых они установлены. Плановый уровень охвата рынка данными устройствами – 25 %, что соответствует текущей доле рынка компании в оптовых продажах климатической техники. При продаже услуг по установке квартирных теплосчётчиков уровень проникновения на рынок в 3-летней перспективе планируется на уровне 1 %.

По итогам проведённых расчётов показано, что мероприятие по управлению тепловой энергией в 3-летнем периоде позволяет получить дополнительно 1,5 млн. руб. прибыли от продаж, установка индивидуальных тепловых счётчиков – 5,9 млн. руб. Формирование диспетчерской службы в рамках данного управленческого решения является планово убыточным мероприятием, однако, без его реализации предыдущие мероприятия невозможны, ввиду высоких рисков потерь ИП Полянский С.Л. В целом всему комплексу мероприятий в рамках управленческого решения дополнительный объём прибыли от продаж компании составит в трёхлетнем перспективном периоде 4,8 млн. руб., что свидетельствует о том, что данные мероприятия в рамках управленческого решения выгодны и могут быть рекомендованы к реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азимов, Т.А. Эффективное принятие управленческих решений / Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Молодой учёный. – 2016. – №10. – С. 575-578.
- 2 Барчан, Н.Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении / Н.Н. Барчан // Cloud of Science. – 2013. – №1. – С. 33-36.
- 3 Белоганов, В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности / В.А. Белоганов // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 684-686.
- 4 Блохина, Е.Е. Формы и методы контроля за исполнением управленческим решением / Е.Е. Блохина, К.А. Лубягина // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – №5-2. – С. 113-115.
- 5 Борщ, О.Н. Применение методов оптимизации при решении управленческих задач / О.Н. Борщ // Сб. Подготовка профессиональных управленческих кадров: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии. – 2013. – С. 47-59.
- 6 Будашевский, В.Г. Технология рационального решения проблем: логика, методы и модели, управленческие решения / В.Г. Будашевский // Рацио.РУ. – 2015. – №14. – С. 80-102.
- 7 Векессер, С. Р. Механизм выработки управленческих решений в вертикально интегрированной нефтяной компании ОАО «Сургутнефтегаз» / С.Р. Векессер // Инновационная экономика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук, 2017. – С. 20-23.
- 8 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2016. – 504 с.
- 9 Герасимов, К.Б. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления / К.Б. Герасимов, С.А. Антонов // Вопросы экономики и права. – 2012. – №49. – С. 165-168.
- 10 Глухова, А.И. Сущность метода принятия управленческих решений «дерево решений» / А.И. Глухова. – Master's Journal. – 2014. – №2. – С. 316-321.

- 11 Голикова, Ю.С. Привлечение персонала к управленческим решениям как залог эффективного управления / Ю.С. Голикова / Сб. Современные тенденции в образовании и науке. – 2013. – С. 74-75.
- 12 Джумиго, Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления / Н.А. Джумиго // Известия Алтайского государственного университета. – 2016. – №1. – С. 168-172.
- 13 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 195 с.
- 14 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2016. – 253 с.
- 15 Золотова, В.А. Системный подход к решению инновационных управленческих задач / В.А. Золотова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №11-2. – С. 61-64.
- 16 Иванов, С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация / С.Н. Иванов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. – С. 190-194.
- 17 Кодин, В.Н. Как работать под управленческим решением. Системный подход / В.Н. Кодин. – М.: КноРус, 2008. – 256 с.
- 18 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2017. – 736 с.
- 19 Кузнецова, Н. В. Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода / Н.В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 425-433.
- 20 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2017. – 589 с.
- 21 Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М.С. Леонтьева // Молодой ученый. – 2014. – №14. – С. 167-169.
- 22 Максимова, М. В. Организация исполнения управленческого решения

/ М.В. Максимова // Молодой ученый. – 2015. – №13. – С. 516-518.

23 Менеджмент / сост. О.М. Бабич. – Хабаровск: ТОГУ, 2012. – 256 с.

24 Меркушова, Н.И. К вопросу выбора модели системы управления организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова, Ю.А. Меркушова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 398-404.

25 Молчанова, Е.В. Социальное прогнозирование и управленческое решение: выбор оптимального решения / Е.В. Молчанова // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №1. – С. 253-256.

26 Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения / М.О. Нарижняк // Молодой ученый. – 2015. – №8. – С. 588-591.

27 Оразбаева, К.Н. Задачи принятия управленческого решения в экономике и методы их решения / К.Н. Оразбаева, Л.Т. Курмангазиева, Ш.К. Коданова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – №5-2. – С. 162-165.

28 Орлов, А.И. Методологические ошибки ведут к неправильным управленческим решениям / А.И. Орлов / Управление большими системами: сб. трудов. – 2009. – №27. – С. 59-65.

29 Охотникова, Л.Х. Определение эффективности управленческих решений / Л.Х. Охотникова // Транспортное дело России. – 2016. – С. 70-74.

30 Прохоров, Ю.К. Управленческие решения / Ю.К. Прохоров. – СПб.: ИТМО, 2011. – 1568 с.

31 Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.:РЭ, 2018. – 640 с.

32 Рыцев, А. И. Обзор современных проблем в принятии управленческих решений: социально-ориентированный аспект / А.И. Рыцев // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 613-617.

33 Салихов, Ф. Сорок критериев для определения качества управленческих решений / Ф. Салихов // Кадровик. – 2009. – №2-3. – С. 71-74.

34 Самохин, С. В. Принятие управленческих решений в условиях кризи-

са / С.В. Самохин // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). – Казань: Молодой ученый, 2017. – С. 102-105.

35 Саркисян, С.С. Внутрифирменное планирование и его место в системе управления организации с точки зрения системного подхода / С.С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – №1. – С. 92-96.

36 Селиверстов, Д.А. Основы менеджмента / Д.А. Селиверстов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 384 с.

37 Семенюта, А.Н. Выбор управленческого решения с помощью системы поддержки принятия решений / А.Н. Семенюта, Т.В. Емельянова, Л.П. Авдашкова, М.А. Грибовская // Потребительская кооперация. – 2013. – №2. – С. 49-55.

38 Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям / под науч. ред. И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург, 2016. – 256 с.

39 Солянова, О.А. Основные требования к социальным управленческим решениям / О.А. Солянова, К.В. Тюрина // Сб. Социально-культурное и политико-экономическое развитие территорий РФ. Под ред. Э.В. Алёхина. – 2015. – С. 126-129.

40 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2015.– 448 с.

41 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2016. – 448 с.

42 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер – М.: Альпина Паблишен, 2015. – 186 с.

43 Чередник, В.А. Теоретическая сущность понятия «управленческие решения» и классификация управленческих решений / В.А. Чередник // Экономический вестник университета. Сб. научных трудов учёных и аспирантов. – 2016. – №31. – С. 189-193.

44 Черноколова, К.В. Требования, предъявляемые к управленческим ре-



шениям / К.В. Черноколова, Е.С. Гавриш // Сб. Наука, образование и инновации. – 2016. – С. 283-285.

45 Щербакова, Г.Н. Основные направления экономического анализа в коммерческом банке / Г.Н. Щербакова // Банковское дело. – 2017. – №5. – С. 45-49.

46 Щербина, В.В. Представления о работе с управленческими решениями и о содержании управленческой деятельности / В.В. Щербина // Личность, культура, общество. – 2014. – Т. 16. – №3-4. – С. 134-144.

47 Эскиев, М.А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова, А.И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 689-692.

48 Юрлова, Н.С. Требования к управленческим решениям и условия их выполнения / Н.С. Юрлова // В кн: Наука и образование в социокультурном пространстве современного общества. – 2017. – С. 186-187.

49 Яковлев, А. С. Применение информационных технологий в принятии управленческого решения / А.С. Яковлев // Молодой ученый. – 2016. – №18. – С. 309-311.

50 Ямилов, Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений / Р.М. Ямилов / Сб. научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2015. – №36. – С. 100-104.