

Министерство науки и высшего образования 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
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой А.В. Васильева
- *A. Vasil'eva*
« 08 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ИП Осипова М.С.

Исполнитель
студент группы 572 зб

8.06.2020

К.А.Щебенькова

Руководитель
доцент, к.т.н

8.06.2020

Л.В.Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н

8.06.2020

Л.В.Рыбакова

Нормоконтроль

Н. Николаева 8.06.2020

Н.А.Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования 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
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
А. Васильева А.В. Васильева
« 03 » 10.2019 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Щебенковой Ксении Александровны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ИП Осипова М.С.

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2020 г.

3. Исходные данные: методическая, учебная и периодическая литература в области менеджмента, нормативные локальные документы и управленческая отчетность ИП Осипова М.С. за 2017 – 2019 гг.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретический раздел – теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений;

- раздел, характеризующий объект исследования – анализ основных показателей деятельности ИП Осипова М.С.;

- практический раздел (с рекомендациями) – разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности ИП Осипова М.С.

5. Перечень материалов приложения (наличие схем, рисунков, диаграмм, таблиц): Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осипова М.С.

6. Консультанты по бакалаврской работе нет.

7. Дата выдачи задания 03.10.2019 г.

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент
к.т.н.

Задание принял к исполнению: 03.10.2019 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 с., 22 таблицы, 6 рисунков, 58 источников, 2 приложения.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, КУРЬЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, АЛЬТЕРНАТИВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ИП Осипова М.С.

Предметом выпускной квалификационной работы являются проблемы в деятельности ИП Осипова М.С.

Объектом исследования индивидуальный предприниматель Осиповой Марины Савельевны (ИП Осипова М.С.).

Период исследования: 2017 – 2019 гг.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений, в частности, технология разработки и реализации управленческого решения и методы оценка эффективности управленческого решения.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ основных показателей деятельности ИП Осиповой М.С., в частности, факторов внешней и внутренней среды, на основе которых, выявлены проблемы в деятельности компании.

В третьей главе выпускной квалификационной работы разработано управленческое решение, направленное на повышение конкурентоспособности ИП Осипова М.С., а также представлены показатели его экономической эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений	8
1.1 Сущность управленческих решений и их классификация	8
1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения	14
1.3 Оценка эффективности управленческого решения	21
2 Анализ основных показателей деятельности ИП Осипова М.С.	28
2.1 Краткая характеристика ИП Осипова М.С.	28
2.2 Анализ внешней среды ИП Осипова М.С.	32
2.3 Анализ внутренней среды ИП Осипова М.С.	37
2.4 Основные проблемы в деятельности ИП Осипова М.С.	48
3 Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности ИП Осипова М.С.	51
3.1 Разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта	51
3.2 Внедрение мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ИП Осипова М.С.	55
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения	59
Заключение	69
Библиографический список	73
Приложение А Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осипова М.С.	79
Приложение Б Показатели экономической эффективности и чувствительности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК»	83

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие организации стремятся к получению и максимизации прибыли. Достижение указанной цели во многом зависит от правильности и эффективности принимаемых руководством организации управленческих решений, которые формируются в отношении различных внутренних и внешних проблем, влияющих на деятельность организации. Нередко, от управленческих решений, во многом зависит будущая деятельность организации, что определяет значимость управленческих решений не только на краткосрочный период деятельности организации, но и на долгосрочную перспективу.

Следует отметить, что эффективность управленческих решений, во многом определяется методами сбора, классификации и анализа информации, используемой в процессе разработки и реализации управленческих решений. Также существенное влияние на управленческие решения, оказывает имеющаяся информационная база, являющаяся основной для оценки и анализа сложившейся ситуации, а также разработки и принятия управленческих решений.

Немаловажное значение для принятия наиболее верного управленческого решения, играет система информационного обеспечения. Изменяющиеся условия внешней и внутренней среды влияют на принимаемые управленческие решения, что определяет необходимость мониторинга качественных и количественных показателей, используемых при реализации рассматриваемого процесса.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы определяется значимостью управленческих решений, принимаемых в организациях, осуществляющих курьерскую деятельность, для дальнейшей деятельности хозяйствующего субъекта. В настоящее время, управленческие решения нередко принимаются в условиях нехватки исходной информации, или на основе некорректных результатов анализа исходных данных, что также определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка управленческого решения по совершенствованию деятельности ИП Осипова М.С. Задачами исследования, являются:

- раскрыть сущность управленческих решений и представить их классификацию;
- исследовать особенности разработки и реализации управленческого решения в условиях современного бизнеса;
- обобщить и систематизировать информацию о методах оценки эффективности управленческих решений;
- изучить особенности торгово-экономической деятельности ИП Осиповой М.С.;
- проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающей влияние на деятельность ИП Осиповой М.С.;
- выявить основные проблемы в деятельности ИП Осиповой М.С.;
- провести оценку мероприятий, направленных на развитие бизнеса ИП Осиповой М.С., реализуемых в современных условиях;
- разработать альтернативные варианты и критерии управленческого решения, направленного на развитие деятельности ИП Осиповой М.С.;
- осуществить выбор оптимального варианта управленческого решения;
- представить обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

Предметом выпускной квалификационной работы являются проблемы в деятельности ИП Осиповой М.С.

Объектом исследования индивидуальный предприниматель Осипова Марина Савельевна (ИП Осипова М.С.).

Период исследования: 2017 – 2019 гг.

Информационной базой исследования в ходе написания бакалаврской работы, стали материалы учебной литературы в области общего и стратегического менеджмента в коммерческих организациях, материалы периодической части в области экономики и менеджмента организаций, управленческая отчет-

ность и внутренние документы ИП Осиповой М.С.

Методами исследования, использованными в ходе написания выпускной квалификационной работы, явились: абстрактно-логический метод, диалектический, экономико-статистический, метод экспертных оценок, метод «звезда (многоугольник)» конкурентоспособности, метод причинно-следственного анализа и другие методы разработки управленческих решений.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного управленческого решения, направленного на совершенствование деятельности ИП Осиповой М.С., в практической деятельности курьерской службы предприятия - объекта исследования, что позволит увеличить финансовые результаты деятельности компании, повысить уровень конкурентоспособности и достичь более высокого положения в сфере курьерской деятельности на территории г. Благовещенска Амурской области. Полученные результаты исследования нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках компании «СДЭК». В настоящее время предложенное мероприятие, отраженное в настоящей бакалаврской работе, рассматриваются руководством компании «СДЭК», в целях дальнейшего его внедрения в деятельность компании.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Сущность управленческих решений и их классификация

В процессе деятельности коммерческой организации, перед руководством экономического субъекта нередко встает вопрос о выборе эффективных методов управления, которые позволят достичь определенных для организации целей и задач. Одним из основных инструментов управления коммерческой организацией, являются управленческие решения, принимаемые высшим и средним менеджментом хозяйствующего субъекта.

Учитывая, что основной целью деятельности любой коммерческой организации, является получение прибыли, следует полагать, что разработка, принятие и контроль над реализацией управленческих решений, являются способом достижения указанной цели.

Грамотные управленческие решения позволяют достичь высокого уровня конкурентоспособности, финансовой устойчивости, высокого положения в отрасли, а также обеспечить организацию стабильной клиентской базой и высокими объемами реализации товаров, продукции, работ или услуг. Таким образом, важным фактором при оценки деятельности коммерческой организации, выступают не показатели прибыли, а результаты разработки и реализации управленческих решений, способствующих достижению основной цели деятельности коммерческой организации.¹

В целях определения сущности управленческих решений, рассмотрены определения указанного понятия. В Российской социологической энциклопедии, управленческие решения рассматриваются как «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

¹ Богомазов, С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. 2017. № 2. С. 158.

«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.

В научных трудах В.И. Лазарева, управленческое решение рассматриваются как «творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели»³.

В научных работах Е.В. Пироговой, представлено следующее определение понятия «управленческое решение»: «управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента»⁴.

В исследованиях Т.Н. Кильмашкиной указано, что «управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя во всех сферах общества, на всех уровнях управления. Процесс его выработки, принятия, организации исполнения и реализации отражает содержание и сущность социального управления. Подготовка и реализация управленческого решения рассматриваются в науке как специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми и социальными институтами в соответствии с замыслом и волей доминирующего субъекта. Это механизм наделяния субъектов управления полномочиями направлять процесс совместной деятельности людей на решение общих социальных проблем»⁵.

Таким образом, в представленных определениях, управленческие решения

² Российская социологическая энциклопедия. 2016. С. 117.

³ Лазарев, В.Н. Управленческие решения: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ. 2016. С. 94.

⁴ Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Юрайт. 2017. С. 125.

⁵ Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2. С. 28.

рассматриваются как процесс выбора оптимальной альтернативы из множества вариантов, на основе анализа и оценки исходной информации, необходимой для принятия решения.

В работах О.С. Виханского, подчеркивается многогранный характер управленческих решений, «поскольку принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- основа для выполнения всех других функций управления»⁶.

В работах М.О. Нарижняк подчеркивается, что «решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями»⁷.

По мнению исследователя Н.С. Плотникова, «к основным свойствам управленческих решений относятся:

⁶ Виханский, О.С. Менеджмент: учебник. М. : Экономистъ. 2017. С. 233.

⁷ Нарижняк, М.О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. 2015. № 8. С. 590.

- обоснованность как необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с планированием решения;
- своевременность как необходимость устранения возникающего противоречия. Своевременность решения определяется стадией, на которой было принято решение;
- эффективность, т. е. принятие решения должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной компанией цели;
- осуществимость, т. е. решение должно быть реально осуществимо, и нельзя принимать нереальные абстрактные решения. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего»⁸.

По мнению исследователя Н.С. Плотникова, все уровни управленческих решений можно классифицировать по ряду их воздействия на деятельность коммерческой организации (рисунок 1).

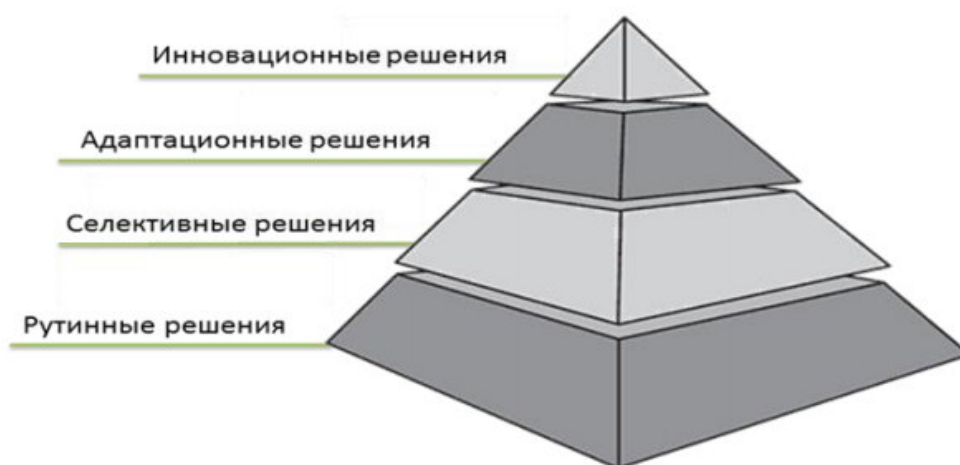


Рисунок 1 - Уровни управленческих решений

В основании пирамиды управленческих решений, находятся «рутинные решения», принимаемые в отношении вопросов оперативной деятельности организации. К перечню таких вопросов, относятся вопросы, связанные производством продукции, продажей товаров, оказанием услуг или выполнением работ. На следующем уровне пирамиды, находятся «селективные решения», которые исходят из «рутинные решений» и характеризуются проблемой выбора.

⁸ Плотников, Н.С. Принятие управленческих решений // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 1. С. 101.

Адаптационные решения связаны с процессом приспособления и обусловлены необходимостью выбором единственного управленческого решения, из множества альтернатив. Рассматриваемая группа решений связана с подходами к процессам производства, формам продажи товаров, особенностями выполнения работ или оказания услуг. На самом верху рассматриваемой пирамиды, находятся инновационные решения, которые характеризуются новыми подходами к деятельности коммерческой организации и определяют ее конкурентоспособность и положение на рынке деятельности.

Согласно представленной пирамиде, управленческие решения могут быть классифицированы по значимости и уровням формирования. Так, в зависимости от типов управленческих решений, они могут быть классифицированы по признакам, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация управленческих решений

Критерии классификации	Группы решений	Характеристика
1	2	3
Степень новизны	Традиционные (типичные)	Ранее встречавшиеся в управлении
	Нетрадиционные (нетипичные)	Поиск связи с разработкой новых альтернатив
Значимость	Стратегические	Прием решения преследует свою цель
	Тактические	Решение является достижением более высокой цели
Сфера воздействия	Глобальные	Решение влияет на деятельность всей организации (или всего региона)
	Локальные	Влияет на деятельность только отдельных групп
Прогнозирование последствий решений	Корректируемые	Решение поддается корректировке в ходе реализации с целью устранения отклонения или учета факторов
	Некорректируемые	Не корректируются и его последствия не обратимы
Характер использования информации	Детерминированные	Принимаются в условиях определенности, при наличии нужной информации
	Вероятностные	Принимаются в условиях неопределенности
Длительность выполнения решения	Краткосрочные	Принимаются на краткосрочный период времени (до одного года)

1	2	3
	Долгосрочные	Принимаются на долгосрочный период времени (более одного года)
Метод разработки решений	Формализованные	Принимаются по известному алгоритму
	Неформализованные	В них большую роль играют способности и инициатива руководителя
Количество критериев выбора решений	С одним критерием	Выбор лучшей альтернативы по одному критерию
	С множеством критериев	Выбор лучшей альтернативы проводят по ряду критериев
Форма принятия решений	Единоличные	Руководитель сам принимает решение
	Коллегиальные	Прием решений требует участия группы специалистов
Способ оформления решений	Документированные	Оформляются в виде документа
	Недокументированные	Устные

Принятие управленческого решения является главным решением в процессе управления коммерческой организацией. Управленческое решение принимается полномочным линейным руководителем в пределах предоставленных ему прав, норм действующего законодательства и указаний вышестоящих органов управления. Отличительные особенности управленческих решений заключаются в том, что они имеют следующие характеристики: цели, последствия, разделение труда и профессионализм.⁹

Объектом управленческих решений коммерческих организаций являются следующие аспекты деятельности:

- управленческая деятельность;
- экономическое и финансовое развитие;
- организация заработной платы и премирования;
- социальное развитие;
- бухгалтерская деятельность;
- кадровое обеспечение и другие виды деятельности.¹⁰

В качестве субъектов управления в процессах принятия управленческих

⁹ Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2. С. 29.

¹⁰ Богомазов, С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. 2017. № 2. С. 160.

решений, могут быть рассмотрены: организация в целом, группа сотрудников одного или разных отделов и служб, отдельный сотрудник организации, сторонний специалист (приглашенный эксперт) или группа сторонних специалистов.¹¹

Представленные сведения позволяют определить значимость принимаемых в коммерческой организации управленческих решений, что позволяет определить необходимость организации эффективного выполнения всех процессов, связанных с подготовкой, принятием и реализацией управленческого решения.

1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения

Управленческие решения, принимаемые в коммерческих организациях, имеют особое значение для хозяйствующего субъекта, в связи с их существенным влиянием на экономические показатели деятельности организации, уровне конкурентоспособности, положении в отрасли и иных показателях.¹²

Разработка и принятие управленческих решений осуществляется по определенной технологии на основе информации, получаемой из внешних и внутренних источников, что определяет необходимость рассмотрения особенностей информационного обеспечения коммерческих организаций. Рассмотрим принципы системы учета, применяемой в коммерческих организациях:

- полнота, достоверность, научная обоснованность, своевременность предоставления и общедоступность информации;
- применение научно обоснованной методологии;
- рациональный выбор источников в целях формирования информации;
- обеспечение конфиденциальности первичных данных;
- согласованность действий субъектов учета;
- применение единых стандартов при использовании информационных технологий;

¹¹ Айндинова, И.Ш. Методический подход к принятию управленческих решений // Российское предпринимательство. 2016. № 8. С. 63.

¹² Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. 2016. № 3. С. 114.

- обеспечение сохранности и безопасности информации, первичных статистических данных и административных данных.¹³

Информационное обеспечение деятельности организаций представлено внешними и внутренними источниками. Внешними источниками информации являются сведения, поступающие из внешних источников (информация о результатах деятельности конкурентов, рыночной среде, текущей обстановке в экономической, политической, социальной демографической и иных сферах и другие источники информации). Внутренние, соответственно, из внутренних источников (данные управленческого учета, внутренней документации, устные сведения, полученные от сотрудников организации и другие).¹⁴

Следует отметить, что большая часть внешней и внутренней информации, поступающей в коммерческие организации, представлена на бумажном или электронном носителе. Поэтому, во многих коммерческих организациях используется система документооборота, позволяющая эффективно обрабатывать, систематизировать и группировать внешнюю и внутреннюю информацию.

В качестве внешней информации, следует выделить состояние территориального рынка определенных товаров, продукции, работ или услуг; особенности и экономические результаты деятельности конкурентов, их стратегические планы (при наличии такой информации), оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность организации, а также любую другую информацию, способную помочь принять более взвешенное и обоснованное управленческое решение.¹⁵

К внутренней информации, используемой для принятия управленческих решений, следует отнести: данные финансовой (бухгалтерской) и управленческой отчетности, годовые отчеты о деятельности организации, результаты опроса сотрудников экономического субъекта, а также другую информацию, которая

¹³ Васильков, Ю.В. Особенности формирования управленческих решений // Российское предпринимательство. 2015. № 5. С. 70.

¹⁴ Кальницкая, И.В. Управленческие решения в модели управления организацией // Омский научный вестник. 2016. № 2. С. 46.

¹⁵ Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. 2016. № 3. С. 117.

позволит создать наиболее полную и объективную информационную базу, используемую для принятия управленческих решений. Вся представленная совокупность информации, является одним из основных элементов системы информационного обеспечения, используемой для принятия управленческих решений в организации.¹⁶

Основными элементами системы информационного обеспечения коммерческой организации, используемой для принятия управленческих решений, являются: организация информационного обеспечения, особенности правового регулирования информационного обмена, а также отношения контрагентами, обеспечивающими информационное обеспечение. Характеристика указанных элементов системы информационного обеспечения коммерческой организации, представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика элементов информационного обеспечения

Элемент	Характеристика элементов
Организация информационного обеспечения	Формируется согласно направлениям системы управления коммерческой организации. От того, как построено регулирование взаимоотношений в информационной и управленческой сфере на рассматриваемом уровне, от степени централизации ответственности и прав распорядительства информационными ресурсами, а также от того, как распределены функции по управлению, зависят содержание, структура и объем задач организационных звеньев управленческо-информационной системы
Особенности правового регулирования информационного обмена	В качестве таких особенностей следует выделить: <ul style="list-style-type: none"> - наличие системы документооборота (бумажного и электронного); - процессы группировки, обработки и анализа информации экономического субъекта; - процессы обмена информацией между отделами и службами организации; - процессы получения информации их внешней среды; - процессы обмена информацией с контрагентами организации;
Отношения с контрагентами, обеспечивающими информационное обеспечение	Коммерческие организации вправе получать информацию, необходимую для реализации своих функций и задач. Также, коммерческие организации вправе передавать необходимую информацию для реализации собственной деятельности

Представленные элементы играют определяющую роль в системе разра-

¹⁶ Богомазов, С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. 2017. № 2. С. 161.

ботки и принятия управленческих решений в коммерческих организациях.

Сложности процесса разработки и принятия управленческих решений связаны не только с недостатком информации, в условиях которого принимаются управленческие решения, и длительностью процесса доведения исходной информации для принятия решений до руководителя коммерческой организации, а также длительностью доведения решений руководства до подчиненных. Следует отметить, что процессы разработки и принятия управленческих решений связан с различного рода ошибками на разных стадиях управления в коммерческих организациях. Управленческие решения принимаются на основе обработки исходной информации, неполный анализ которой и неверные выводы, сделанные на их основе, ведет к неверным управленческим решениям.¹⁷

Технологический процесс разработки и принятия управленческих решений включает в себя следующие этапы:

- выявление и формулирование проблем;
- формирование группы по подготовке управленческого решения;
- сбор информации и анализ проблем;
- подготовка и обоснование вариантов решения проблемы;
- выбор и принятие управленческого решения;
- организация исполнения управленческого решения;
- контроль и оценка результатов исполнения управленческого решения.¹⁸

Управленческие решения, принимаемые в коммерческих организациях, могут характеризоваться устным доведением до сотрудников, или подлежать фиксации в локальных нормативных документах хозяйствующего субъекта (в зависимости от уровня принимаемого управленческого решения). Типовая последовательность подготовки распорядительного документа, содержащего в себе управленческое решение, содержит следующие элементы: информационный блок, составление проекта документа, составление документа, оформление

¹⁷ Айндинова, И.Ш. Методический подход к принятию управленческих решений // Российское предпринимательство. 2016. № 8. С. 65.

¹⁸ Васильков, Ю.В. Особенности формирования управленческих решений // Российское предпринимательство. 2015. № 5. С. 71.

проекта, подписание и выпуск документа. Ниже представлена характеристика указанных элементов:

- информационный блок представляет собой сбор и представление информации для принятия объективного и обоснованного проекта документа, содержащего в себе управленческое решение. Для этого, составляются две группы документов:

а) документы, содержащие сведения состоянии решаемого вопроса;

б) документы юридического характера (законодательные и нормативные документы), необходимые с правовой точки зрения верного решения;

- составление проекта документа представляет собой непосредственное формирование проекта документа, содержащего в себе управленческое решение в электронном виде и на бумажном носителе;

- составление документа осуществляется после утверждения проекта документа руководителем коммерческой организации;

- оформление проекта представляет собой оформление принятого решения в виде проекта распорядительного документа, который содержит все необходимые реквизиты коммерческой организации;

- подписание и выпуск документа представляет собой заверение документа подписью руководителя и печатью коммерческой организации, что придает составленному документу юридическую значимость.¹⁹

Принимаемые управленческие решения в коммерческих организациях не должны идти в разрез со стратегией управления экономическим субъектом, а также с общими стратегическими направлениями. Стратегические цели являются долгосрочными и рассчитаны на период от 3 и более лет. Для реализации стратегических целей, определяются тактические, или оперативные цели, которые определяют цели деятельности организаций на краткосрочной период. На основе тактических целей, происходит разработка мероприятия, направленных на реализацию краткосрочных целей деятельности организаций. В совокупно-

¹⁹ Богомазов, С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. 2017. № 2. С. 162.

сти, общая стратегия менеджмента организаций, стратегические и тактические цели, а также мероприятия, представляют собой стратегический план. Стратегия менеджмента должна гибко подстраиваться под изменяющиеся внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность организации. В связи с чем, разработанный план действий для реализации стратегии, может меняться в связи с изменением различных факторов.²⁰

Управленческие решения, принимаемые в коммерческих организациях, прямым образом сказываются на стратегии экономического субъекта. Следует отметить, что предметом стратегического управления в коммерческих организациях являются:

- проблемы, которые имеют непосредственное отношение к основным целям деятельности организации;
- проблемы и решения, направленные на получение определенного актива, необходимого для реализации стратегии менеджмента;
- проблемы в деятельности организации, связанные с внешними факторами, негативное влияние которых невозможно снизить.²¹

Реализация стратегии менеджмента осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегические решения связаны с некоторой неопределенностью, так как они учитывают внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность организаций. Осуществить точный прогноз влияния указанных факторов на деятельность организации, бывает крайне непросто в связи с тем, что стратегия менеджмента рассчитана на долгосрочной период, в течение которого могут возникнуть новые факторы, влияющие на деятельность экономического субъекта.

Управленческие решения могут быть как стратегическими (долгосрочными), так и тактическими (краткосрочными). Стратегические управленческие решения принимаются с большей осторожностью, что определяется их значи-

²⁰ Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2. С. 32.

²¹ Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. 2016. № 3. С. 121.

мостью для коммерческих организаций. Информация для принятия стратегических управленческих решений должна быть наиболее актуальной, полной и достоверной. В таблице 3 представлена характеристика системы контроля за процессом принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 3 – Характеристика системы контроля за процессом принятия и реализации управленческих решений

Элементы системы контроля	Характеристика
Методические приемы контроля	- общенаучные методические приемы контроля (анализ), синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др.); - собственные эмпирические методические приемы контроля (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счета, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и др.); - специфические приемы смежных экономических наук (приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики);
Стадии проведения контроля	- предварительный контроль; - промежуточный контроль; - конечный контроль;
Временная направленность контроля	- стратегический контроль; - тактический контроль; - оперативный контроль;
Источники данных контроля	- документальный контроль; - фактический контроль; - автоматизированный контроль;
Характер контрольных мероприятий	- плановый контроль; - внезапный контроль;
Полнота охвата объекта контроля	- сплошной контроль; - не сплошной контроль;
Время осуществления контрольных действий	- предварительный контроль; - текущий контроль; - последующий контроль;

Контрольные процедуры должны способствовать достижению соответствия процессов принятия и реализации управленческих решений с общей стратегией коммерческой организации. Процесс принятия управленческих решений

должен соответствовать стратегии организации на всех его этапах.²²

Для достижения цели принятия верного управленческого решения, способного положительным образом отразиться на проблемах, в отношении которых осуществляется поиск решения, применяются различные способы оптимизации решений. Нередко, для оптимизации управленческих решений, в коммерческих организациях, используются средства современных информационных технологий, позволяющих сформировать полную и актуальную информацию, необходимую для принятия управленческого решения, а также провести ее анализ, с целью выявления закономерностей, динамики и значимых сведений, способных повлиять на управленческое решение.²³

Необходимость внедрения указанных средств информационных технологий обусловлено большим объемом исходной информации, которая должна быть тщательным образом проанализирована, что в условиях острой нехватки времени, достаточно сложно. Недостатком таких систем является их дороговизна. Более простыми и менее затратными способами оптимизации процесса принятия управленческих решений, являются анализ, прогнозирование и моделирование.²⁴

Рассмотренные особенности технологии подготовки и принятия управленческих решений позволяют определить значимость принимаемых в коммерческих организациях управленческих решений. Следует отметить, что принимаемые решения могут иметь влияние не только на деятельность коммерческих организациях, но и на состояние территориального рынка определенных товаров, продукции, работ или услуг, что определяет значимость использования для принятия решений актуальной, полной и достоверной информации, а также проведения ее тщательного анализа. При условии принятия управленческого решения в условиях неопределенности, качество решения может быть суще-

²² Айндинова, И.Ш. Методический подход к принятию управленческих решений // Российское предпринимательство. 2016. № 8. С. 67.

²³ Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. 2016. № 3. С. 123.

²⁴ Васильков, Ю.В. Особенности формирования управленческих решений // Российское предпринимательство. 2015. № 5. С. 73.

ственно снижено, что негативным образом отразится на области, в которой принимается управленческое решение.

1.3 Оценка эффективности управленческого решения

Прежде чем приступить к исследованию методик оценки эффективности управленческих решений, следует раскрыть сущность понятия «эффективность». В первую очередь следует отметить, что необходимо разделять понятия «эффект» и «эффективность». В научных трудах В. Кучеренко подчеркивается, что «эффект характеризуется абсолютной величиной отражающей результат конкретного процесса, определенной деятельности. Так в качестве эффекта-результата от производственной деятельности предприятия следует рассматривать объем валовой, товарной, чистой продукции, а от производственно-хозяйственной в целом – объем реализованной продукции, финансовый результат от обычной деятельности, чистую прибыль»²⁵. При этом прибыль является абсолютным показателем отражающим результаты, или эффект от деятельности организации. Данный показатель является недостаточно информативным, т.к. одни и те же показатели прибыли, можно получить при разных затратах. Сказанное отражает сущность понятия «эффективность», которое представляет собой относительный показатель, характеризующий отношение экономического результата или эффекта к величине затрат организации. Таким образом, эффективность является более информативным и объективным показателем, отражающим результаты деятельности организации.

В рамках бакалаврской работы названное понятие следует отождествлять с экономической эффективностью. При этом в экономической литературе, помимо экономической эффективности, выделяют также организационную, экологическую, технологическую, социальную и правовую виды эффективности, которые могут быть отнесены не только в отдельным видам деятельности организации, но и к результатам принятия и реализации управленческих решений экономического субъекта.

²⁵ Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 1. С. 203.

Характеристика представленных видов эффективности раскрыта в таблице 4.

Оценка «эффективности управленческих решений в предпринимательстве производится с помощью определения действий различных факторов, проявляющихся на разных этапах процесса разработки и реализации управленческих решений.

Таблица 4 - Характеристика видов эффективности управленческих решений

Виды эффективности управленческих решений	Характеристика эффективности
1	2
Организационная эффективность	<p>Организационная эффективность управленческих решений является результатом достижения поставленных целей за счет снижения количества работников, снижения времени либо уменьшения усилия для достижения результата. Эффективность от данного управленческого решения может быть выражена для предприятия в оптимизации организационной структуры, улучшении системы мотивации, стимулирования и оплаты труда работников, перераспределении рабочих функций, сокращении штата работников.</p> <p>Эффективность для работников может быть выражена в улучшении условий труда, изменении рабочих функций, соблюдении правил техники безопасности. По итогам возможно создание новой или более совершенной системы стимулирования и мотивации, нового отдела или группы, новых инструкций, правил и прочее</p>
Экономическая эффективность	<p>Экономическая эффективность управленческих решений определяется соотношением стоимости дополнительно произведенной продукции, полученной в результате применения определенного управленческого решения к затратам на его подготовку и применение. Результат может быть выражен в виде снижения издержек производства, увеличения прибыли и т.д.</p>
Технологическая эффективность	<p>Технологическая эффективность управленческих решений является результатом достижения мировой, национальной, отраслевой технологии и техники производства с существенно меньшими издержками либо за более короткое время. Эффективность от данного управленческого решения может быть выражена для предприятия в приобретении и внедрении современной точной высококачественной и высокопродуктивной технологии и техники, соответственно в повышении качества производимой продукции, проводимых работ, оказываемых услуг, в увеличении производительности труда.</p> <p>Эффективность для работников может быть выражена в снижении трудоемкости, напряженности, однообразности, повышении умственной работы. Как результат от таких управленческих решений можно представить современные условия труда, повышение знаний и профессионализ-</p>

1	2
	ма работников, повышение конкурентоспособности продукции и предприятия
Социальная эффективность	Социальная эффективность управленческих решений является результатом достижения социальных целей для обширного количества работников и предприятия за меньшее время и меньшим количеством работников. Эффективность от данного управленческого решения может быть выражена для предприятия в уровне удовлетворенности спроса потребителей (населения, заказчиков) на товары, работы, услуги, развитие организационной культуры, обеспечение стабильности и снижение оборота персонала. Эффективность для работников может быть выражена в самовыражении, самопроявлении, появлении большей возможности общения и самореализации, а также при желании в более творческом труде. По итогам возможно улучшение социально-психологического климата, большее проявление взаимопомощи и взаимовыручки, появление позитивных неформальных отношений работников
Правовая эффективность	Правовая эффективность управленческих решений является результатом достижения юридических целей предприятия и работников за меньшее время с меньшими издержками либо меньшим количеством работников. Эффективность от данного управленческого решения может быть выражена для предприятия в безопасной, стабильной, законной работе, хороших взаимоотношениях с контрагентами, партнерами. Эффективность для работников может быть выражена в юридической защите от административного произвола, а также в безопасной, законно организованной работе. По итогам возможно снижение либо полное отсутствие штрафных санкций за правонарушения и прочее
Экологическая эффективность	Экологической эффективностью управленческих решений соответственно будет являться достижение поставленных экологических целей предприятия и работников в более короткие сроки с меньшими издержками либо меньшим количеством сотрудников. Эффективность от данного управленческого решения может быть выражена для предприятия в повышении экологичности продукции, уменьшении вредного воздействия на окружающую среду. Эффективность для работников может быть выражена в поддержании необходимых санитарных норм условий труда (микроклимат, уровень вибрации и шума, защита от радиоактивности), обеспечении безопасности и охраны здоровья. По итогам возможно существенное снижение вредного воздействия либо создание экологически безопасного производства и выпуск экологичной продукции, поддержание благоприятных условий труда для сотрудников.

Таковыми факторами могут быть, например, организационные, технические, экономические, социальные, психологические и т.д. Ряд авторов полагает, что основными из них являются:

- уровень информированности субъектов, принимающих управленческие

решения;

- опыт работы субъектов, принимающих управленческие решения;
- доля контролируемых управленческих решений;
- степень коллективности на этапе разработки управленческих решений;
- уровень личного участия в реализации управленческого решения руководителей и работников, участвовавших в разработке данного решения;
- определение уровня ответственности руководства за результаты решения;
- мотивирование исполнителей»²⁶.

В экономической литературе существует множество методик оценки эффективности управленческих решений, существенная часть из которых построена на расчете отношения полученной прибыли от реализации управленческого решения к соответствующим затратам.²⁷ Данный подход основывается на определении «экономическая эффективность» и методике расчета указанного показателя и отражает сущность рассматриваемого показателя. При этом основным недостатком представленного подхода, является сложность в выделении прибыли и затрат, связанных с реализацией определенного управленческого решения от аналогичных показателей в целом по деятельности организации. При этом целью реализации управленческого решения, не всегда является получение прибыли. Таким образом, представленный подход не отражает роль системы управления в достижении поставленной цели. При этом результатом реализации управленческого решения, не всегда является экономический эффект, это может быть социальная, организационная, технологическая и иные виды эффектов. В связи с чем, рассматриваемый подход нельзя рассматривать как объективный и позволяющий получить полноценные результаты оценки эффективности реализации управленческого решения.²⁸

Помимо представленного подхода, в экономической литературе выделя-

²⁶ Хайруллина, А.Р. оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. 2018. № 2. С. 100.

²⁷ Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. 2016. № 3. С. 118.

²⁸ Зарубенко, А.В. Эффективность управленческих решений // Коллоквиум. 2019. № 3. С. 29.

ют следующие методы оценки экономической эффективности реализации управленческих решений:

- метод сравнения;
- индексный метод;
- балансовый метод;
- графический метод;
- метод элиминирования;
- функционально-стоимостной анализ;
- экономико-математические методы анализа.

Многие авторы отмечают, что «наиболее часто используются следующие методы оценки экономической эффективности управленческих решений;

- оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку, производство и внедрение (главными показателями являются время, сырье, финансы, профессионализм персонала);

- оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. Показатель характеризует стимулирование персонала (как материальное, так и не материальное), улучшение условий труда);

- косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения (происходит сравнение экономических показателей при различных вариантах управленческого решения);

- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации (т.е. увеличение объема продажи товаров, ускорение обращения товарных запасов и т.д.)»²⁹.

Выбор метода оценки эффективности управленческих решений, зависит от особенностей и сложности объекта оценки. Так, эффективность простых управленческих решений можно оценить на основе отношения полученной прибыли к расходам. К примеру, эффективность операции по предоставлению займа каким-либо контрагентам, можно оценить на основе отношения суммы

²⁹ Хайруллина, А.Р. оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. 2018. № 2. С. 101.

полученных процентов к расходам, связанным с реализацией указанной операции, при этом сумма основного долга, согласно действующему законодательству в сфере бухгалтерского учета, не является ни доходом, ни расходом организации.³⁰

При этом для получения объективных результатов оценки эффективности реализации более сложных управленческих решений, следует разделять их на составные элементы, то есть на более простые управленческие решения. На основе результатов оценки эффективности таких элементов, можно более объективно оценить результаты реализации управленческого решения в целом.

Следует отметить, что эффективность реализации конкретного управленческого решения в коммерческой сфере, нельзя рассматривать в отрыве от результатов основной деятельности организации. При оценке эффективности управленческих решений в предпринимательстве подразумевается применение понятия объединенного экономического эффекта в связи с тем, что в полученных результатах всегда присутствует и вклад персонала предприятия.

Таким образом, эффективная работа организаций, в первую очередь, зависит от правильных управленческих решений. В связи с этим очень важно грамотно осуществлять управление предприятием, глубоко изучить теорию и практику разработки и внедрения, применения управленческих решений в предпринимательстве. Все это говорит о том, что необходимо владеть навыками выбора наиболее лучших вариантов из множества представленных.

Таким образом, эффективность управленческих решений является одним из основных показателей, отражающих результаты совершенствования управления в коммерческой организации. В современных условиях, оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве играет одну из главных ролей в деятельности предприятий. Указанный процесс существенным образом отражается на результатах деятельности организации, в связи с тем, что неверное управленческое решение может поставить под угрозу вопрос дальнейшего функционирования организации.

³⁰ Зарубенко, А.В. Эффективность управленческих решений // Коллоквиум. 2019. № 3. С. 31.

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ОСИПОВА М.С.

2.1 Краткая характеристика ИП Осипова М.С.

Индивидуальный предприниматель Осипова Марина Савельевна (ИП Осипова М.С.) зарегистрирована в качестве индивидуального предпринимателя 29.08.2013 г. Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области. Основным видом деятельности экономического субъекта, является курьерская деятельность (ОКВЭД 53.20.3). В качестве дополнительных видов деятельности ИП Осиповой М.С., определены:

- торговля розничная прочая в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.78).

При этом в настоящее время, ИП Осипова М.С. осуществляет только основной вид деятельности: услуги по доставке корреспонденции. При этом компания самостоятельно осуществляет доставку корреспонденции только в черте г. Благовещенска.

Фирменное название компании: «СДЭК». Месторасположение: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Тенистая, дом 101А. По указанному адресу располагается административное помещение, в котором осуществляется прием заявок на оказание транспортных услуг.

Во главе компании находится директор (ИП Осипова М.С.), в обязанности которого входят: оперативная и стратегическая деятельность, а также контроль за результатами деятельности компании. В прямом подчинении у ИП Осиповой М.С. находятся: отдела по работе с клиентами, бухгалтерия, курьерская служба.

Отдел по работе с клиентами осуществляет прием, обработку и передачу на выполнение заказов курьерской службе, а также все необходимые коммуникации с заказчиками (переговоры по телефонным и электронным каналам связи, личные встречи с заказчиками по вопросам доставки корреспонденции).



Рисунок 2 – Организационная структура ИП Осиповой М.С.

Сотрудники курьерской службы, получая заявку от отдела по работе с клиентами, посещают месторасположение заказчика, в целях передачи первому корреспонденту, которая должна быть доставлена по определенному адресу.

В обязанности бухгалтерии входят:

- своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета первичных документов;
- расчет заработной платы и соответствующих начислений;
- расчет налогов и сборов;
- своевременная уплата налогов и сборов;
- формирование и представление необходимых форм отчетности в контролирующие органы;
- коммуникации с проверяющими органами.

Следует отметить, что общая численность персонала ИП Осиповой М.С. на 01.01.2020 г., составляет 26 человек. Для оценки результатов производственной деятельности ИП Осиповой М.С. за 2017 – 2019 гг., в таблице 5 представлена динамика соответствующих показателей. В анализируемом периоде наблюдается рост имущественного потенциала ИП Осиповой М.С., что обусловлено увеличением стоимости имущества компании «СДЭК». При этом в 2018 г., по сравнению с 2017 г., отмечено снижение рассматриваемого показателя, что представляло собой угрозу для имущественного положения компании.

В 2019 г., по сравнению с 2018 г., напротив, отмечен рост показателя, в основном, в результате увеличения денежных средств.

Таблица 5 – Динамика основных экономических показателей деятельности ИП
Осиповой М.С. за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютный прирост		Относительный прирост, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 20218 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 20218 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	х	х
Запасы, тыс. руб.	154	156	197	2	41	1	26
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3304	1369	1743	-1935	374	-59	27
Денежные средства, тыс. руб.	3581	2990	5250	-591	2260	-17	76
Итого имущество, тыс. руб.	7039	4515	7190	-2524	2675	-36	59
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	1398	1688	4767	290	3079	21	182
Итого собственный капитал, тыс. руб.	1398	1688	4767	290	3079	21	182
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	х	х
Краткосрочные обязательства, всего, тыс. руб.	5641	2827	2423	-2814	-404	-50	-14
в том числе:							
- заемные средства	5489	2743	2386	-2746	-357	-50	-13
- кредиторская задолженность	152	84	37	-68	-47	-45	-56
Выручка от продаж, тыс. руб.	7882	9654	26594	1772	16940	22	175
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5432	7694	21332	2262	13638	42	177
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2450	1960	5262	-490	3302	-20	168
Прочие расходы, тыс. руб.	47	110	119	63	9	134	8
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2403	1850	5143	-553	3293	-23	178

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН (ставка 15 %), тыс. руб.	360	278	771	-82	493	-23	177
Чистая прибыль	2043	1572	4372	-471	2800	-23	178
Численность персонала, чел.	24	26	26	2	-	8	x
Выручка от продаж на одного сотрудника, тыс. руб.	328,42	371,31	1022,85	42,89	651,54	13,06	175,47
Затраты на рубль выручки, руб.	0,69	0,80	0,80	0,11	0,01	15,64	0,65
Рентабельность продаж, %	31,08	20,30	19,79	-10,78	-0,52	-34,68	-2,54

Следует отметить, что в составе имущества ИП Осиповой М.С. присутствуют только оборотные активы, что определяется особенностями реализации основного вида деятельности компании – оказание курьерских услуг.

Собственный капитал ИП Осиповой М.С. существенно превышает заемный, что определяет устойчивость финансового положения компании. При этом отмечен стабильный рост нераспределенной прибыли и результате увеличения финансовых результатов деятельности компании «СДЭК».

В анализируемом периоде наблюдается существенное увеличение масштабов деятельности ИП Осиповой М.С., что отражается на динамике выручки и себестоимости продаж, которая привела к росту показателей прибыли.

Также следует отметить рост производительности труда, о чем свидетельствует увеличение размера выручки, приходящейся на одного сотрудника компании. При этом в качестве негативной тенденции, выявлен рост затрат на рубль выручки от продаж и снижение рентабельности продаж.

Таким образом, представленные результаты производственной деятельности ИП Осиповой М.С. позволили определить рост имущественного положения и снижение финансового положения компании «СДЭК», что может отразиться на уровне конкурентоспособности компании.

2.2 Анализ внешней среды ИП Осиповой М.С.

Текущие рыночные условия определяют множество трудностей в работе коммерческих организаций. Основной причиной современных негативных тенденций, является введенный режим самоизоляции, по причине заражения населения коронавирусом, имеющим тяжелые последствия. Следует отметить, что первые вспышки заболевания были зарегистрированы еще в конце 2019 г. в Китае. После чего, заболевание постепенно распространилось по всему миру. В связи с этим, главы мировых держав ввели режим карантина (страны Европы и Азии), а также режим самоизоляции (Россия), который предполагает ограничение деятельности хозяйствующих субъектов, в целях снижения уровня заболеваемости в стране. Указанная ситуация привела к спаду экономики, образовательные учреждения реализуют систему дистанционного обучения, некоторые коммерческие организации перешли на удаленную работу. При этом большая часть хозяйствующих субъектов продолжает работать в стандартном режиме, но введенные условия самоизоляции, несомненно, повлияли на уровень продаж товаров, продукции, работ и услуг.

Представленная ситуация определяет наличие различных рисков, как экономического, так и социального характера. Помимо представленных факторов, на деятельность ИП Осиповой М.С. оказывают влияние иные факторы, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - PEST – анализ ИП Осиповой М.С.

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
1	2	3
Политико-правовые факторы		
Изменения налогового законодательства	Возможное увеличение ставок по отдельным видам налогов	Минимизация расходов, в целях достижения большей эффективности деятельности
Увеличение минимального размера оплаты труда (МРОТ)	Рост величины штрафов, которые рассчитываются исходя из МРОТ	Организация строгого контроля за соблюдением требований диктующего законодательства
Изменение системы правового регулирования курьерской дея-	Установление определенных тарифов на курьерские услуги	Обеспечение стабильной клиентской базы, привлечение новых физических и юридических лиц к сотрудничеству

Продолжение таблицы 6

1	2	3
тельности		
Система государственного регулирования конкуренции	Реализация направлений, позволяющих обеспечить недопущение чрезмерного завышения цен и монополизации отрасли	Формирование дополнительных конкурентных преимуществ, в целях достижения желаемого уровня конкурентоспособности
Экономические факторы		
Рост курса иностранной валюты	Увеличение расходов на приобретение товаров иностранного производства	Отказ от нецелесообразных расходов, введение политики нормирования расходов
Динамика основных экономических показателей деятельности государства	Достижение высоких экономических показателей приводит к росту доходов бюджета государства, что увеличивает расходы на финансирование программ, направленных на государственную помощь субъектам малого и среднего бизнеса	Увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта услуг
Уровень инфляции	Рост уровня инфляции провоцирует рост цен на рынке товаров, продукции, работ и услуг	Установление объективных цен на курьерские услуги, позволяет обеспечить стабильный спрос на услуги компании
Снижение цен на мировых нефтяных рынках	Учитывая высокую зависимость российской экономики от нефтегазового сектора, указанный фактор может повлиять на снижение уровня доходов государства, и, как следствие, к снижению объемов финансирования государственных программ, направленных на развитие малого и среднего бизнеса	Обеспечение стабильной клиентской базы, привлечение новых физических и юридических лиц к сотрудничеству
Рост цен на энергетические и коммунальные ресурсы	Рост тарифов на энергетические и коммунальные ресурсы приводит к увеличению соответствующих расходов	Отказ от нецелесообразных расходов, введение политики нормирования расходов
Спад экономики в стране	Снижение объемов продаж товаров, оказания услуг, и, в целом, снижение масштабов экономической деятельности, что приводит к сокращению финансовых результатов деятельности организаций, которые являются потребителями услуг компании «СДЭК»	Минимизация расходов, в целях достижения большей эффективности деятельности. Обеспечение стабильной клиентской базы, привлечение новых физических и юридических лиц к сотрудничеству
Социально-демографические		
Динамика численности населения в результате роста естественной и миграционной убыли	Указанный фактор сказывается на снижении объемов продаж экономических субъектов	Расширение масштабов деятельности, выход на новые рынки

1	2	3
Снижение реальных располагаемых доходов населения	Сокращение объемов продаж	Расширение перечня услуг, развитие деятельности, выход на новые рынки
Технико-технологические		
Повсеместное развитие систем автоматизации бизнеса	Возможность существенного сокращения расходов на финансирование выполнения стандартных операций	Мониторинг изменения в сфере науки и технологий, внедрение практики применения современных средств автоматизации бизнеса
Высокий износ объектов транспортной инфраструктуры	Увеличение сроков доставки корреспонденции по виде транспортной организации, что влечет за собой определенные штрафные санкции со стороны заказчиков по отношению к компании «СДЭК»	Мониторинг деятельности транспортных компаний, с которыми сотрудничает ИП Осипова М.С., смена поставщиков транспортных услуг при необходимости
Развитие инфраструктуры авиакомпаний	Сокращение длительности доставки корреспонденции, возможность немедленной отправки корреспонденции авиатранспортом	Реализация переговоров с поставщиками транспортных услуг по вопросам возможности повышения качества оказываемых услуг

Представленные факторы способны негативным образом сказаться на деятельности ИП Осиповой М.С., что определяет необходимость реализации ответных мер. Помимо внешних факторов, на деятельность ИП Осиповой М.С. также оказывают влияние факторы внутренней среды, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность ИП Осиповой М.С.

Факторы	Лучше, чем у конкурентов – сильные стороны	Хуже, чем у конкурентов – слабые стороны	Описание
1	2	3	4
Финансовое обеспечение		+	Недостаточно высокие объемы продаж, по сравнению с конкурентами компании
Материально-техническое обеспечение	+		Недостаточный уровень материально-технического обеспечения, что провоцирует появление частных сбоев в ра-

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
			боте компьютерных систем
Персонал	+		Персонал компании имеет высокий уровень квалификации и большой опыт работы в соответствующей должности
Заказчики	+		Наличие постоянной клиентской базы, рост численности заказчиков
Перечень услуг		+	Стандартные услуги, отсутствие некоторых услуг, оказываемых конкурентами
Система качества услуг		+	Отсутствие эффективной системы качества товаров
Система ценообразования	+		Цены в компании ниже, чем в среднем по рынку
Система сервисного обслуживания	+		Эффективная система сервисного обслуживания
Конкурентные преимущества		+	Отсутствие явных конкурентных преимуществ
Уровень конкурентоспособности		+	Недостаточно высокий уровень конкурентоспособности компании
Сроки выполнения услуг		+	Нередкое нарушение сроков доставки корреспонденции, как по вине сотрудников компании, так и по вине транспортных организаций, с которыми сотрудничает ИП Осипова М.С.
Система отслеживания процесса выполнения заказов		+	Отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов
Возможность онлайн оплаты услуг		+	Отсутствие возможности онлайн оплаты услуг для физических лиц
Экономические результаты деятельности		+	Недостаточно высокие экономические результаты деятельности

Представленные факторы позволяют определить сильные и слабые стороны деятельности ИП Осиповой М.С. (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица угроз и возможностей

Стороны деятельности	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - снижение расходов по уплате процентов по банковским кредитам; - получение дополнительных мер отсрочки по уплате налоговых платежей; 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение периода самоизоляции в России; - дальнейший спад в экономике; - ухудшение финансового положения организаций, кото-

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - использование дополнительных мер субсидирования субъектов малого и среднего бизнеса; - рост уровня конкурентоспособности; - стабилизация экономического положения компании; - рост спроса на курьерские услуги; - рост доходов компании; 	<ul style="list-style-type: none"> рые являются заказчиками услуг ИП Осиповой М.С.; - снижение реальных располагаемых доходов населения; - появление новых игроков на рынке; - рост налоговых ставок; - рост курса иностранной валюты по отношению к рублю;
Сильные стороны	СиВ	СиУ
<ul style="list-style-type: none"> - материально-техническое обеспечение; - персонал; - потребители услуг; - система ценообразования; - система сервисного обслуживания; 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение масштабов деятельности; - увеличение численности персонала; - рост объемов реализации услуг; - развитие дополнительных конкурентных преимуществ; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня конкурентоспособности компании; - вынужденное сокращение численности персонала; - вынужденное повышение цен на услуги, что приведет к сокращению объема реализации услуг;
Слабые стороны	СлВ	СлУ
<ul style="list-style-type: none"> - финансовое обеспечение; - перечень услуг; - система качества услуг; - конкурентные преимущества; - уровень конкурентоспособности; - сроки выполнения услуг; - система отслеживания процесса выполнения заказов; - возможность онлайн оплаты услуг; - экономические результаты деятельности; 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение перечня услуг; - внедрение современной системы качества услуг; - повышение уровня конкурентоспособности компании; - обеспечение строгого контроля за сроками выполнения услуг; - внедрение системы отслеживания процесса выполнения заказов; - внедрение системы онлайн оплаты услуг; - повышение экономических результатов деятельности компании; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение конкурентоспособности компании; - сокращение объемов продаж; - рост претензий от заказчиков по поводу сроков выполнения заказов; - потеря части ключевых потребителей; - снижение результатов основной деятельности компании; - сокращение показателей рентабельности;

Особое внимание следует уделить представленным сильным и слабым сторонам, при разработке управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности компании, а также достижения более высокого положения в отрасли, что немаловажно в сложившихся конкурентных условиях рыночной среды.

2.3 Анализ внутренней среды ИП Осиповой М.С.

Основными приоритетными направлениями развития деятельности ИП Осиповой М.С., в рамках действующей стратегии, являются:

- получение лидерства на рынке курьерских услуг на территории г. Благовещенска Амурской области;
- расширение перечня оказываемых услуг;
- особое внимание к современным направлениям развития курьерских услуг.

Стратегия фокусирования, принятая ИП Осиповой М.С., является негласной стратегией. Также в структуре управления ИП Осиповой М.С. отсутствует отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем, сотрудники организации не в полной мере понимают цели и задачи реализации действующей стратегии. Также недостаточный уровень мотивации сотрудников ИП Осиповой М.С. снижает результаты и эффективность реализации стратегии организации.

Преимуществами стратегии фокусирования, принятой ИП Осиповой М.С., являются:

- направленность действий в части реализации стратегии на целевую аудиторию;
- применение определенного набора методов достижения целей и задач стратегии;
- методы достижения стратегии разрабатываются исходя из потребительских предпочтений заказчиков услуг.

Следует отметить, что стратегия фокусирования ИП Осиповой М.С. имеет определенные риски, сказывающиеся на результатах реализации стратегии организации. В качестве рисков стратегии ИП Осиповой М.С. следует отметить:

- возможность применения методов реализации стратегии конкурентами организации;
- конкуренты, предлагающие потребителям более широкий спектр услуг,

могут существенным образом снизить цены на определенные группы услуг, т.е. применить демпинговые цены;

- конкуренты организации, обладающие большим масштабом деятельности, способны разбить рынок потребителей на более узкие сегменты, что позволит разработать и реализовать стратегию фокусирования для каждого из таких сегментов;

- узкая специализация услуг, способствует росту издержек обращения.

В компании «СДЭК», стратегия фокусирования основана на издержках, что предполагает намерение получить конкурентное преимущество за счет максимального снижения стоимости затрат. Таким образом, первоочередное внимание ИП Осиповой М.С. направлено на оптимизацию расходов при оказании услуг в рамках целевой аудитории.

В целях обобщения информации о действующей стратегии ИП Осиповой М.С., в таблице 9 представлена характеристика стратегии фокусирования организации.

Таблица 9 – Характеристика стратегии фокусирования ИП Осиповой М.С.

Критерии	Описание
1	2
Вид стратегии	Стратегия фокусирования
Основные направления стратегии	- получение лидерства на рынке курьерских услуг в г. Благовещенске Амурской области; - расширение перечня услуг; - особое внимание к современным направлениям развития курьерских услуг;
Цель стратегии	Привлечение как можно большего числа клиентов из числа целевой аудитории, которую представляют физические и юридические лица г. Благовещенска, испытывающие потребность в курьерских услугах
Задачи стратегии	- расширение клиентской базы из числа целевой аудитории; - повышение качества услуг; - повышение качества уровня обслуживания; - повышение удовлетворенности потребителей качеством услуг;
Методы реализации стратегии	- метод прогнозирования; - разработка сценариев будущего развития организации; - методы портфельного анализ (матрица БКГ, SWOT-анализ);
Ожидаемые результаты	- увеличение клиентской базы на 15 – 20 % от уровня 2019 г.; - рост объемов продаж на 10 – 15 % от уровня 2019 г.; - увеличение прибыли организации на 5 – 10 % от уровня 2019 г.;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - получение лидирующих позиций на рынке курьерских услуг в г. Благовещенска Амурской области; - расширение доли рынка в сфере курьерских услуг на территории г. Благовещенска Амурской области; - повышение уровня конкурентоспособности компании;
Структурное подразделение, осуществляющее контроль над реализацией стратегии	В структуре управления компании «СДЭК» отсутствует отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем, контроль над ходом реализации стратегии организации, возложен на директора
Информированность сотрудников организации о направлениях, методах, целях и ожидаемых результатах реализации стратегии	Сотрудники компании не в полной мере понимают цели и задачи реализации действующей стратегии. Следует отметить, что стратегия фокусирования, принятая в компании «СДЭК», является негласно стратегией, которая не отражена в локальных документах организации, что снижает понимание сотрудников организации целей, задач и методов реализации стратегии
Текущие результаты реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> - рост объемов продаж в 2019 г. по сравнению с 2017 г.; - рост прибыли от продаж за 2017 – 2019 гг.; - увеличение чистой прибыли за 2017 – 2019 гг.;

Таким образом, в текущих условиях, ИП Осипова М.С. применяет эффективные методы реализации стратегии фокусирования, что определено текущими результатами деятельности организации. При этом отмечается недостаточный уровень конкуренции организации и наличие рисков, способных негативным образом отразится на результатах реализации стратегии организации.

В общем виде, система управления компании «СДЭК» представляет собой совокупность методов, используемых для достижения целей деятельности организации. Система управления исследуемой организации преследует следующие цели:

- реализаций целей деятельности ИП Осиповой М.С.;
- эффективное использование ресурсов ИП Осиповой М.С., с целью достижения целей деятельности организации;
- достижение высокого качества управления, посредством совершенствования методов управления;
- достижение требуемого масштаба управления.

Для характеристики системы управления в компании «СДЭК», необходимо провести оценку используемых методов управления. Основными методами управления, используемыми в ИП Осиповой М.С. являются:

- организационно-распорядительные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические методы.

Проведем оценку использования методов управления в ИП Осиповой М.С. (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка использования методов управления в компании «СДЭК»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Уровень использования, %
Организационно-распорядительные	- организационное проектирование	Высший	14
	- регламентирование	Высший и средний	18
	- нормирование	Средний	22
Итого организационно-распорядительные методы			54
Экономические	- материальное стимулирование	Высший	8
	- планирование экономических результатов	Высший и средний	12
	- контроль экономических показателей	Средний	8
Итого экономические методы			28
Социально-психологические	- моральное поощрение	Средний	4
	- социальное планирование	Высший и средний	5
	- убеждение	Средний	3
	- личный пример	Высший	3
	- регулирование межличностных отношений	Высший и средний	3
Итого социально психологические методы			18
Всего			100

Проведенная оценка позволяет сделать вывод о том, что в компании «СДЭК», наибольшим образом используются организационно - распорядительные методы управления, что определяется высоким уровнем регламентации и

нормирования деятельности организации. Указанный вывод позволяет с положительной стороны охарактеризовать систему управления в компании «СДЭК».

Ниже представлен порядок оказания курьерских услуг в компании «СДЭК»:

- компания «СДЭК» принимает заказы по доставке корреспонденции и грузов в рабочие дни с 10 до 19 часов;

- заказы принимаются в компании «СДЭК» от заказчика в форме телефонного звонка, по средствам факсимильного и электронного сообщения. Заказ считается принятым, только после сообщения оператором компании «СДЭК» заказчику номера заказа;

- компания «СДЭК» самостоятельно определяет очередность и количество выполняемых заказов в течение рабочего дня. Компания «СДЭК» оставляет за собой право отказаться от доставки корреспонденции по своему собственному усмотрению;

- маршрут и способ доставки определяется самостоятельно компанией «СДЭК»;

- заказчик обязан сообщить все данные, необходимые для осуществления курьерской доставки:

- а) название организации отправителя и получателя;

- б) фамилия, имя, отчество отправителя и получателя;

- в) телефон отправителя и получателя;

- г) точный фактический адрес отправителя и получателя;

- д) сроки, в которые необходимо осуществить доставку;

- е) вид груза: конверт, бандероль (точный вес, формат, размеры);

- компания «СДЭК» предпринимает все усилия по доставке корреспонденции на оговоренных с заказчиком условиях по указанному заказчиком адресу в сроки, согласованные с компанией «СДЭК», согласно тарифам компании на курьерские услуги;

- курьеры компании «СДЭК» не уполномочены вести переговоры и до-

стигать каких-либо договоренностей с заказчиком, делать заявления, брать дополнительную плату с заказчика, за исключением дополнительной суммы согласно тарифам компании «СДЭК», брать обязательства помимо указанных в правилах, заверять документы и принимать устные претензии от заказчиков;

- любые отношения заказчика с компанией «СДЭК» строятся на телефонном, факсимильном и электронном общении с диспетчерами компании или другими ответственными сотрудниками и обмене официальными документами;

- отправитель обязан передать компании «СДЭК» корреспонденцию в ненарушенной упаковке, с указанием на ней полного и правильного фактического адреса получателя, названия компании получателя, фамилия, имя, отчество контактного лица получателя, в также телефона получателя;

- заказчик также сообщает компании «СДЭК» сведения, которые ускорят доставку: код домофона, подъезд, этаж, номером офиса, либо иную полезную информацию. Заказчик соглашается, что компания «СДЭК» вправе самостоятельно уточнять информацию у отправителя и получателя для ускорения доставки;

- в случае указания заказчиком неверного адреса доставки, компании «СДЭК» уведомляет об этом заказчика и по согласованию с ним, осуществляет доставку на новый (уточненный заказчиком) адрес за дополнительную плату, согласно тарифам компании «СДЭК». Сроки доставки на новый адрес оговариваются отдельно;

- подпись отправителя на квитанции означает согласие заказчика с правилами и условиями, а также тарифами предоставления курьерских услуг компании «СДЭК»;

- заказчик гарантирует, что данное им в квитанции описание корреспонденции в точности соответствует содержанию отправления и освобождает компанию «СДЭК» от претензий, возмещения убытков и расходов, связанных с неточностями в описании корреспонденции;

- заказчик обязан предоставить возможность компании «СДЭК» установить соответствие отправления его описанию в квитанции;

- оригиналы заполненных квитанций остаются у компании «СДЭК». Отправителю и получателю предоставляются их копии;

- корреспонденция передается получателю только после того, как он собственноручно заполнит графы в квитанции: фамилия, имя, отчество получателя, должность, подпись, время.

- наличие подписи получателя в квитанции свидетельствует о том, что корреспонденция доставлена и получатель не имеет претензий к компании «СДЭК»;

- отказ получателя от подписи в квитанции является отказом от получения груза. В этом случае доставка считается выполненной. Компания «СДЭК» сообщает об этом заказчику и по согласованию с ним доставляет корреспонденцию обратно заказчику (отправителю) за дополнительную плату, согласно тарифам компании «СДЭК». В случае отказа от возврата корреспонденции не принятого получателем, за дополнительную плату, согласно тарифам компании «СДЭК», который вправе распорядиться корреспонденцией по своему усмотрению;

- в случае если заказчик отказывается от услуг компании «СДЭК» в момент приезда курьера в офис отправителя, то заказчик обязан оплатить стоимость «холостого выезда курьера» в установленном размере, согласно тарифам компании «СДЭК»;

- в случае если на адресе получателя или отправителя ожидание представителя компании «СДЭК», по вине получателя или отправителя, составило более 15 минут, то ожидание оплачивается заказчиком, согласно тарифам компании «СДЭК»;

- компания «СДЭК» вправе вручить корреспонденцию под подпись любому представителю указанной организации получателя.

Порядок оплаты услуг компании «СДЭК»:

- безналичная оплата услуг компании «СДЭК» осуществляется заказчиком на основании выставленного счета по 100 % предоплате, в качестве подтверждения об оплате, заказчик предоставляет компании «СДЭК» копию пла-

тежного поручения с отметкой банка;

- наличная оплата услуг компании «СДЭК» производится в валюте РФ курьеру при передаче копии квитанции заказчику;

- в случае оплаты наличными третьей стороной, заказчик обязуется оплатить курьерскую доставку от отправителя к получателю, плюс выезд курьера в офис заказчика;

- в случае, если объемный вес корреспонденции превышает фактический вес корреспонденции, то стоимость и условия доставки рассчитываются исходя из объемного веса.

Основными конкурентами ИП Осиповой М.С. являются: ООО «Даймэкс», ООО «Ди Эйч Эль», ООО «Курьер Сервис Экспрес». Указанные организации осуществляют курьерскую доставку корреспонденции по России и работают на территории г. Благовещенска Амурской области.

Для оценки конкурентоспособности указанных организаций, использован балльный метод по десятибалльной шкале: чем выше балл, тем выше уровень конкурентоспособности организации по рассматриваемому критерию. Выбор критериев осуществлен исходя из особенностей деятельности курьерских компаний. Для каждого критерия определена его значимость, исходя из текущих рыночных условий. Результаты оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты оценки конкурентоспособности курьерских компаний г. Благовещенска Амурской области

Критерии оценки	Вес, доли	Компания «СДЭК»		ООО «Даймэкс»		ООО «Ди Эйч Эль»		ООО «Курьер Сервис Экспрес»	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансовое обеспечение	0,10	6	0,6	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Материально-техническое обеспечение	0,08	8	0,64	8	0,64	6	0,48	7	0,56

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персонал	0,09	9	0,81	8	0,72	9	0,81	7	0,63
Заказчики	0,10	8	0,8	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Перечень услуг	0,08	6	0,48	8	0,64	6	0,48	8	0,64
Система качества услуг	0,08	6	0,48	8	0,64	9	0,72	7	0,56
Система ценообразования	0,10	8	0,8	7	0,7	6	0,6	8	0,8
Система сервисного обслуживания	0,10	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Сроки выполнения услуг	0,08	5	0,4	8	0,64	6	0,48	7	0,56
Система отслеживания процесса выполнения заказов	0,05	1	0,05	5	0,25	3	0,15	1	0,05
Возможность онлайн оплаты услуг	0,04	1	0,04	8	0,32	5	0,2	1	0,04
Экономические результаты деятельности	0,10	6	0,6	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Итого	1,00	71,0	6,4	91,0	7,65	80,0	6,92	71,0	6,34

Наибольшим уровнем конкурентоспособности, среди представленных компаний, обладает ООО «Даймэкс». Конкурентными преимуществами организации являются: финансовое положение, система сервисного обслуживания, а также экономические результаты деятельности. Услуги ООО «Даймэкс» пользуются высоким потребительским спросом, благодаря чему, указанная организация имеет наивысший уровень конкурентоспособности, среди рассматриваемых организаций.

Также высоким уровнем конкурентоспособности, обладает ООО «Ди Эйч Эль». Компания положительным образом зарекомендовала себя на рынке курьерских услуг, в связи с чем, обладает следующими конкурентными преимуще-

ствами: стабильно высокий уровень реализации услуг, высококвалифицированный персонал, эффективная система сервисного обслуживания.

Наименьшим уровнем конкурентоспособности, среди представленных компаний, обладают: компания «СДЭК» (ИП Осипова М.С.) и ООО «Курьер Сервис Экспресс». Конкурентными преимуществами компании «СДЭК», являются: стабильно высокий уровень реализации услуг, высококвалифицированный персонал, а также система ценообразования. Причем низкими показателями конкурентоспособности, являются: система отслеживания процесса выполнения заказов и отсутствие возможности онлайн оплаты услуг. Таким образом, представленные проблемы негативным образом отражаются на уровне конкурентоспособности компании «СДЭК».

Для дальнейшей оценки конкурентоспособности исследуемых компаний, использована методика «звезда (многоугольник) конкурентоспособности». Оценка конкурентоспособности курьерских служб проведена на основе основных показателей конкурентоспособности. Для проведения оценки, использована десятибалльная шкала. Результаты оценки представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты оценки конкурентоспособности курьерских служб г. Благовещенск Амурской области на основе методики «звезда (многоугольник) конкурентоспособности»

Критерии оценки	Компания «СДЭК»	ООО «Даймэкс»	ООО «Ди Эйч Эль»	ООО «Курьер Сервис Экспресс»
Качество	6	8	9	7
Цены	8	7	6	8
Финансы	6	8	7	6
Сбыт	8	7	8	6
Услуги	7	8	8	7
Внешняя политика	1	5	4	1
Концепция	7	8	8	6
Итого	43	51	50	41

Согласно представленным результатам оценки конкурентоспособности курьерских служб г. Благовещенска Амурской области, наибольшим уровнем

конкурентоспособности, обладает ООО «Даймэкс». Среди рассмотренных критериев, конкурентными преимуществами компании, являются: качество, финансы и концепция. Низким показателем конкурентоспособности, является внешняя политика. Также высоким уровнем конкурентоспособности обладает ООО «Ди Эйч Эль». Конкурентными преимуществами компании, являются: качество, сбыт, услуги, концепция.

Наименьшим уровнем конкурентоспособности, обладают компания «СДЭК» и ООО «Курьер Сервис Экспресс». В качестве конкурентных преимуществ компании «СДЭК», выделены: цены и сбыт. Низкими показателями конкурентоспособности компании, является внешняя политика.

Графическое изображение результатов оценки конкурентоспособности курьерских служб г. Благовещенска Амурской области на основе методики «звезда (многоугольник) конкурентоспособности», представлено на рисунке 3.

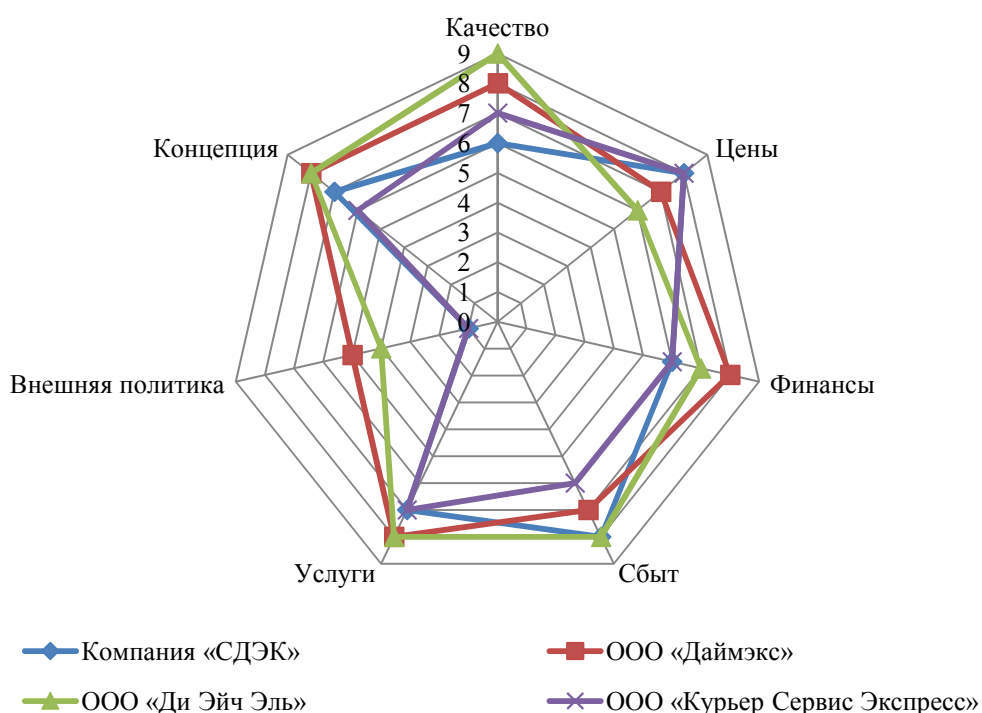


Рисунок 3 – Результаты оценки конкурентоспособности курьерских служб г. Благовещенска Амурской области на основе методики «звезда (многоугольник) конкурентоспособности»

Результаты оценки конкурентоспособности на основе двух представлен-

ных методик аналогичны.

Следует отметить, что в целях повышения конкурентоспособности компании «СДЭК», следует уделить внимание низким показателям оценки, а именно: внешней политике, отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов, а также отсутствие возможности онлайн оплаты услуг, что позволит достичь более высокого положения на рынке курьерских услуг в г. Благовещенске Амурской области, а также повысить уровень конкурентоспособности компании.

2.4 Основные проблемы в деятельности ИП Осиповой М.С.

Исходя из представленных результатов проведенного ранее исследования, основными проблемами в деятельности ИП Осиповой М.С., являются:

- недостаточно высокое финансовое положение (в частности, низкая рентабельность продаж, рост затрат на оказание услуг);
- узкий перечень услуг;
- отсутствие явных конкурентных преимуществ;
- отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов;
- отсутствие возможности онлайн оплаты услуг;
- низкие экономические результаты деятельности.

В целях исследования выявленных проблем, проведен их причинно-следственный анализ (таблица 13).

Таблица 13 – Причинно-следственный анализ проблем в деятельности ИП Осиповой М.С.

Проблемы	Причины	Последствия
1	2	3
Недостаточно высокое финансовое положение	- недостаточный объем продаж; - узкие рынки сбыта; - наличие высокого уровня конкуренции в отрасли; - высокие расходы;	- снижение уровня конкурентоспособности; - потеря ключевых клиентов; - появление дополнительных угроз для развития деятельности компании;
Узкий перечень услуг	- отсутствие необходимых ресурсов для расширения перечня услуг;	- низкая доля в отрасли; - снижение конкурентоспособности;

1	2	3
	- отсутствие высококвалифицированных специалистов для расширения перечня услуг;	- снижение объемов реализации услуг;
Недостаточно эффективная система качества услуг	- отсутствие регламента по контролю качества оказания услуг в компании; - отсутствие в компании соответствующей должности;	- снижение качества услуг; - потеря части ключевых клиентов;
Отсутствие явных конкурентных преимуществ	- высокий уровень конкуренции в отрасли; - наличие явных конкурентных преимуществ у других компаний в отрасли; - отсутствие финансовых ресурсов для решения указанной проблемы;	- потеря доли рынка; - снижение уровня конкурентоспособности; - снижение объемов реализации услуг;
Низкий уровень конкурентоспособности	- высокий уровень конкуренции в отрасли; - наличие явных конкурентных преимуществ у других компаний в отрасли; - отсутствие финансовых ресурсов для решения указанной проблемы;	- потеря доли рынка; - снижение уровня конкурентоспособности; - снижение объемов реализации услуг;
Нарушение сроков оказания курьерских услуг	- высокий уровень износа транспортных средств у компаний, оказывающих транспортные услуги компании «СДЭК»; - нарушение договорных условий транспортировки корреспонденции со стороны транспортных компаний;	- стремление руководства компании «СДЭК» сохранить отношения с текущими поставщиками транспортных услуг, в связи с низким уровнем цен у них; - отсутствие финансовых возможностей для того, чтобы прибегнуть к помощи других транспортных компаний;
Отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов	- невнимание руководства компании к указанной проблеме; - отсутствие необходимых финансовых ресурсов для решения проблемы;	- снижение уровня конкурентоспособности; - потеря части дохода;
Отсутствие возможности онлайн оплаты услуг	- отсутствие необходимых финансовых ресурсов для решения проблемы; - отсутствие в штате компании специалиста, который может решить указанную проблему;	- потеря части ключевых клиентов; - потеря части рынка;

1	2	3
Низкие экономические результаты деятельности	- рост расходов на рубль выручки от продаж; - более высокие темпы роста расходов над выручкой от продаж;	- снижение финансовых результатов; - отсутствие дополнительных финансовых ресурсов для развития деятельности компании;

Для повышения уровня конкурентоспособности компании «СДЭК», следует рассмотреть возможности создания конкурентных преимуществ курьерских служб, представленные в экономической литературе. Так, автором научных трудов в сфере направлений повышения конкурентоспособности, Т.А. Кулешовой, в качестве основных направлений повышения уровня конкурентоспособности коммерческих организаций, предлагаются меры, целью которых является стимулирование продаж, расширение ассортимента, выход на новые рынки, минимизация расходов, совершенствование системы качества, повышение качества обслуживания и другие.³¹ Учитывая проблемы деятельности ИП Осиповой М.С., а также направления повышения конкурентоспособности коммерческих организаций, представленных в учебной литературе, предлагается реализация следующих мероприятий: смена поставщиков транспортных услуг, внедрение системы отслеживания процесса выполнения заказов, внедрение системы онлайн оплаты услуг. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить уровень конкурентоспособности компании «СДЭК», а также достичь более высокого положения на рынке курьерских услуг г. Благовещенска Амурской области.

³¹ Кулешова, Т.А. Основные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 9. С. 52.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП ОСИПОВА М.С.

3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального варианта

Ранее проведенное исследование позволило определить, что ИП Осипова М.С. обладает недостаточным уровнем конкурентоспособности на рынке курьерских услуг г. Благовещенска. При этом низкими показателями конкурентоспособности компании, являются: нарушение сроков доставки корреспонденции транспортными организациями, отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов, а также отсутствие возможности онлайн оплаты услуг. В ходе дальнейшего исследования было выявлено, что в целях повышения уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С., следует рассмотреть реализацию следующих мероприятий: смена поставщиков транспортных услуг, внедрение системы отслеживания процесса выполнения заказов, внедрение системы онлайн оплаты услуг.

Смена поставщиков транспортных услуг предполагает поиск организаций, осуществляющих транспортную перевозку корреспонденции. Реализация предложенного мероприятия позволит сократить расходы компании на единицу услуг, что при минимизации транспортных расходов, позволит создать новое конкурентное преимущество. Основными критериями выбора новых поставщиков, должны стать:

- оптимальная ценовая политика;
- строгое соблюдение договорных обязательств;
- возможность срочной доставки корреспонденции.

Смена поставщиков транспортных услуг призвана решить следующие проблемы:

- недостаточно высокое финансовое положение;
- низкий уровень конкурентоспособности;
- нарушение сроков оказания курьерских услуг;
- низкие экономические результаты деятельности.

Также следует отметить, что сложность реализации мероприятия заключается в поиске актуальной и объективной информации, позволяющей провести эффективный отбор новых поставщиков транспортных услуг.

Внедрение системы отслеживания заказов. Рассматриваемое мероприятие может быть реализовано посредством внесения необходимых изменений в работу Интернет-сайта компании «СДЭК», что позволит оптимизировать расходы на реализацию мероприятия, а также создать новое конкурентное преимущество. Также рассматриваемое мероприятие может быть реализовано посредством внедрения дополнительного сервиса, как дополнение к работе имеющегося Интернет-сайта компании.

Реализация мероприятия позволит не только увеличить клиентскую базу компании «СДЭК», но и усовершенствовать систему контроля качества, посредством отслеживания процессов доставки корреспонденции сотрудниками компании и оперативного решения возникающих проблем.

При этом сложность реализации мероприятий заключается в поиске готового программного обеспечения, или поиске поставщика услуг в сфере информационных систем и технологий, который сможет создать необходимое программное обеспечение, либо доработать имеющееся программное обеспечение.

Внедрение системы онлайн оплаты услуг. Как и предыдущее мероприятие, внедрение системы онлайн оплаты услуг может быть реализовано посредством доработки имеющегося Интернет-сайта компании «СДЭК», или создание нового сервиса оплаты, в дополнение к работе Интернет-сайта компании. Реализация предложенного мероприятия позволит создать явное конкурентное преимущество компании, в связи с тем, что большинство курьерских организаций, реализующих деятельность на территории г. Благовещенска, не обладают указанными системами.

Характеристика альтернативных вариантов управленческого решения, направленного на повышение конкурентоспособности ИП Осиповой М.С., представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Направления повышения конкурентоспособности ИП Осиповой М.С.

Критерии оценки	Направления повышения конкурентоспособности		
	смена поставщиков транспортных услуг	внедрение системы отслеживания заказов	внедрение системы онлайн оплаты услуг
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	- недостаточно высокое финансовое положение; - низкий уровень конкурентоспособности; - нарушение сроков оказания курьерских услуг; - низкие экономические результаты деятельности.	- недостаточно эффективная система качества услуг; - отсутствие явных конкурентных преимуществ; - низкий уровень конкурентоспособности; - нарушение сроков оказания курьерских услуг; - отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов; - низкие результаты деятельности;	- недостаточно эффективная система качества услуг; - отсутствие явных конкурентных преимуществ; - низкий уровень конкурентоспособности; - отсутствие возможности онлайн оплаты услуг; - низкие экономические результаты деятельности.
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	Расходы на реализацию мероприятия связаны с информационными услугами, которые необходимо осуществить в рамках поиска новых поставщиков транспортных услуг	Расходы на реализацию мероприятия включают оплату дополнительного программного обеспечения, позволяющего осуществить внедрение системы отслеживания заказов	Расходы на реализацию мероприятия включают оплату дополнительного программного обеспечения, позволяющего осуществить внедрение системы онлайн оплаты услуг
Трудоемкость реализации мероприятия	Трудоемкость реализации мероприятия заключается в сборе существенного объема информации о потенциальных поставщиках транспортных услуг	Трудоемкость реализации мероприятий заключается в технологических процессах доработки имеющегося программного обеспечения, либо создания нового ПО	
Длительность реализации мероприятия	Предварительные временные затраты на реализацию мероприятия составляют 2 месяца	Предварительные временные затраты на реализацию мероприятия составляют 3 месяца	Предварительные временные затраты на реализацию мероприятия составляют 3 месяца

В целях выбора оптимального варианта управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК», проведена оценка представленных альтернатив методом экспертных оценок.

В качестве экспертов приглашены менеджеры высшего и среднего звена: директор компании (индивидуальный предприниматель), начальник отдела по работе с клиентами, главный бухгалтер, а также начальник курьерской службы. Для оценки использована пятибалльная шкала, в связи с тем, что она характеризуется наилучшим восприятием у российских менеджеров.

Для каждого критерия определен его вес в доля, отражающий значимость критерия. Указанные показатели определены автором бакалаврской работы, на основе субъективного мнения, сформированного в процессе проведения исследования.

Результаты оценки каждого эксперта предложенных альтернатив представлены в приложении А. Обобщенные результаты оценки альтернатив на основе оценок экспертов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Обобщенные результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С. (компания «СДЭК»)

Критерии оценки	Вес критерия (доли)	Направления повышения конкурентоспособности					
		смена поставщиков транспортных услуг		внедрение системы отслеживания заказов		внедрение системы онлайн оплаты услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	0,17	14	2,38	20	3,4	19	3,23
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	0,20	17	3,4	13	2,6	14	2,8
Сложность реализации мероприятия	0,13	15	1,95	15	1,95	15	1,95
Трудоемкость реализации мероприятия	0,15	15	2,25	14	2,1	14	2,1

1	2	3	4	5	6	7	8
Длительность реализации мероприятия	0,10	15	1,5	14	1,4	14	1,4
Влияние мероприятия на конкурентоспособность компании	0,25	13	3,25	20	5	19	4,75
Итого	1,00	89	14,73	96	16,45	95	16,23

В таблице 15 графе «балл» отражена сумма полученных оценок, остальные принципы оценки сохранены. Согласно представленным сведениям, наибольший совокупный балл, получили мероприятия, связанные с внедрением системы отслеживания заказов и онлайн системы оплаты услуг, общие результаты оценки указанных мероприятий близки по значениям.

Таким образом, в качестве управленческого решения, направленного на повышение конкурентоспособности ИП Осиповой М.С., предлагается внедрить систему отслеживания заказов и онлайн оплаты услуг. Следует отметить, что указанные мероприятия могут быть реализованы в рамках работы официального сайта компании «СДЭК», что позволит существенно сократить расходы на реализацию предложенных мероприятий, по сравнению с приобретением или созданием необходимого программного обеспечения, а также достичь всех запланированных результатов.

3.2 Внедрение мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ИП Осиповой М.С.

Основной целью реализации предложенного управленческого решения, является повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С. (компания «СДЭК»). Задачами предложенного управленческого решения, являются:

- повышение эффективности система качества услуг;
- создание явных конкурентных преимуществ;
- повышение уровня конкурентоспособности;
- исключение фактов нарушение сроков оказания курьерских услуг;

- внедрение системы отслеживания процесса выполнения заказов;
- внедрение возможности онлайн оплаты услуг;
- повышение результатов деятельности компании.

Для реализации управленческого решения необходимо реализовать следующие меры:

- поиск поставщика услуг:
 - а) сбор информации о поставщиках, которые могут оказать необходимые услуги;
 - б) изучение информации о потенциальных поставщиках услуг;
 - в) коммуникации с поставщиками услуг;
 - г) отбор критериев и проведение оценки потенциальных поставщиков услуг;
 - д) подведение итогов оценки, выбор поставщика;
- составление технического задания для поставщика - определение желаемых результатов реализации управленческого решения:
 - а) определение основных требований к дополнительным сервисам в Интернет-сайте;
 - б) согласование сформированных требований с исполнителями управленческого решения;
 - в) согласование возможности реализации заявленных требований с исполнителем (сторонней организацией);
 - г) подписание технического задания;
- формирование календарного графика работы - согласование длительности реализации управленческого решения с исполнителем (сторонней организацией):
 - а) соотнесение периода реализации управленческого решения с производственным календарем;
 - б) формирование предварительного календарного графика работы;
 - в) согласование предвари-тельного графика работы с исполнителем (сторонней организацией) и директором компании «СДЭК»;

- г) формирование окончательного календарного графика;
- доработка Интернет-сайта компании, в целях создания сервиса отслеживания заказов и удаленной оплаты. Предполагается реализация технических процессов специалистами сторонней организации, являющейся поставщиком услуг, в рамках реализации управленческого решения;
 - контроль над ходом реализации управленческого решения - контроль над соблюдением календарного графика реализации управленческого решения:
 - а) контроль соответствия промежуточных результатов с условиями технического задания;
 - б) представление директору компании «СДЭК» информации и промежуточных результатах реализации управленческого решения;
 - подведение итогов реализации управленческого решения:
 - а) контроль соответствия итоговых результатов с условиями технического задания;
 - б) тестирование работоспособности дополнительных сервисов.

Характеристика предложенных мероприятий представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Меры, направленные на реализацию предложенного управленческого решения

Меры, направленные на реализацию управленческого решения	Исполнитель	Контроль	Период реализации	Финансовые расходы
1	2	3	4	5
Поиск поставщика услуг	Начальник отдела по работе с клиентами	Директор	01.08.2020 – 20.08.2020	Дополнительные расходы на предусмотрены. Функции специалистов компании «СДЭК» будут выполнены в рамках их должностных обязанностей
Составление технического задания для поставщика	Директор, начальник отдела по работе с клиентами	Директор	21.08.2020 – 31.08.2020	
Формирование календарного графика работы	Специалист отдела по работе с клиентами	Начальник отдела по работе с клиентами	31.08.2020 – 07.09.2020	

1	2	3	4	5
Доработка Интернет-сайта компании, в целях создания сервиса отслеживания заказов и удаленной оплаты	Сотрудники сторонней организации	Директор	08.09.2020 – 28.10.2020	300 тыс. руб.
Контроль над ходом реализации управленческого решения	Специалист отдела по работе с клиентами	Начальник отдела по работе с клиентами	01.08.2020 – 28.10.2020	Дополнительные расходы на предусмотрены. Функции специалистов компании «СДЭК» будут выполнены в рамках их должностных обязанностей
Подведение итогов реализации управленческого решения	Начальник отдела по работе с клиентами	Директор	29.10.2020 – 31.10.2020	

Предлагается в качестве поставщиков услуг по внедрению системы отслеживания заказов и системы онлайн оплаты услуг, выбрать ООО «Системная интеграция» (г. Благовещенск). Компания оказывает услуги в сфере информационных технологий, в том числе, по программированию подобных систем. Выбор поставщика обусловлен оптимальной ценовой политикой, высоким качеством оказания услуг, а также положительными отзывами потребителей.

Согласно сведениям, полученным у сотрудников ООО «Системная интеграция», предварительная стоимость услуг по внедрению системы отслеживания заказов и системы онлайн оплаты услуг, составляет 300 тыс. руб.

Помимо оплаты услуг сторонних специалистов, дополнительные расходы на реализацию управленческого решения не предусмотрены. Функции специалистов компании «СДЭК» будут выполнены в рамках их должностных обязанностей. Общая длительность реализации рассматриваемого управленческого решения – 3 календарных месяца (с 01.08.2020 г. до 31.10.2020 г.).

Ожидаемыми результатами реализации предложенного управленческого решения, которое направлено на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С. (компания «СДЭК»), являются:

- повышение эффективности системы качества услуг, за счет появления

возможности отслеживания процессов выполнения заказов и оперативного решения возникающих проблем;

- создание новых конкурентных преимуществ, за счет внедрения информационных систем, которые не используются конкурентами компании «СДЭК»;

- внедрение системы отслеживания и процесса выполнения заказов;

- рост результатов деятельности компании, за счет расширения клиентской базы, в результате повышения качества оказываемых услуг.

Таким образом, основной целью реализации предложенных мероприятий, является создание дополнительных конкурентных преимуществ, которые позволят повысить уровень конкурентоспособности компании, достичь более высокого положения компании на рынке курьерских услуг г. Благовещенска, а также расширить клиентскую базу и увеличить объемы реализации курьерских услуг.

3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения

Учитывая, что предложенное управленческое решение, направлено на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК», в целях оценки эффективности выбранных альтернатив, выполнена оценка прогнозной конкурентоспособности курьерских компаний г. Благовещенска Амурской области после внедрения управленческого решения в деятельность компании «СДЭК». Для оценки прогнозной конкурентоспособности, использован балльный метод по десятибалльной шкале: чем выше балл, тем выше уровень конкурентоспособности организации по рассматриваемому критерию. Для каждого критерия определена его значимость. Результаты оценки представлены в таблице 17.

Согласно представленным сведениям, после реализации предложенных мероприятий, компания «СДЭК» достигнет наибольшего уровня конкурентоспособности среди организаций, осуществляющих курьерскую деятельность на территории г. Благовещенска Амурской области.

Таблица 17 – Прогнозная оценка конкурентоспособности курьерских компаний г. Благовещенска Амурской области после реализации управленческого решения

Критерии оценки	Вес, доли	Компания «СДЭК»		ООО «Даймэкс»		ООО «Ди Эйч Эль»		ООО «Курьер Сервис Экспресс»	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Финансовое обеспечение	0,10	8	0,8	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Материально-техническое обеспечение	0,08	8	0,64	8	0,64	6	0,48	7	0,56
Персонал	0,09	9	0,81	8	0,72	9	0,81	7	0,63
Заказчики	0,10	10	1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Перечень услуг	0,08	6	0,48	8	0,64	6	0,48	8	0,64
Система качества услуг	0,08	8	0,64	8	0,64	9	0,72	7	0,56
Система ценообразования	0,10	8	0,8	7	0,7	6	0,6	8	0,8
Система сервисного обслуживания	0,10	8	0,8	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Сроки выполнения услуг	0,08	7	0,56	8	0,64	6	0,48	7	0,56
Система отслеживания процесса выполнения заказов	0,05	10	0,5	5	0,25	3	0,15	1	0,05
Возможность онлайн оплаты услуг	0,04	10	0,4	8	0,32	5	0,2	1	0,04
Экономические результаты деятельности	0,10	8	0,8	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Итого	1,00	100	8,23	91,0	7,65	80,0	6,92	71,0	6,34

Сравнительная оценка уровня конкурентоспособности компании «СДЭК»

до и после внедрения управленческого решения представлена на рисунке 18.

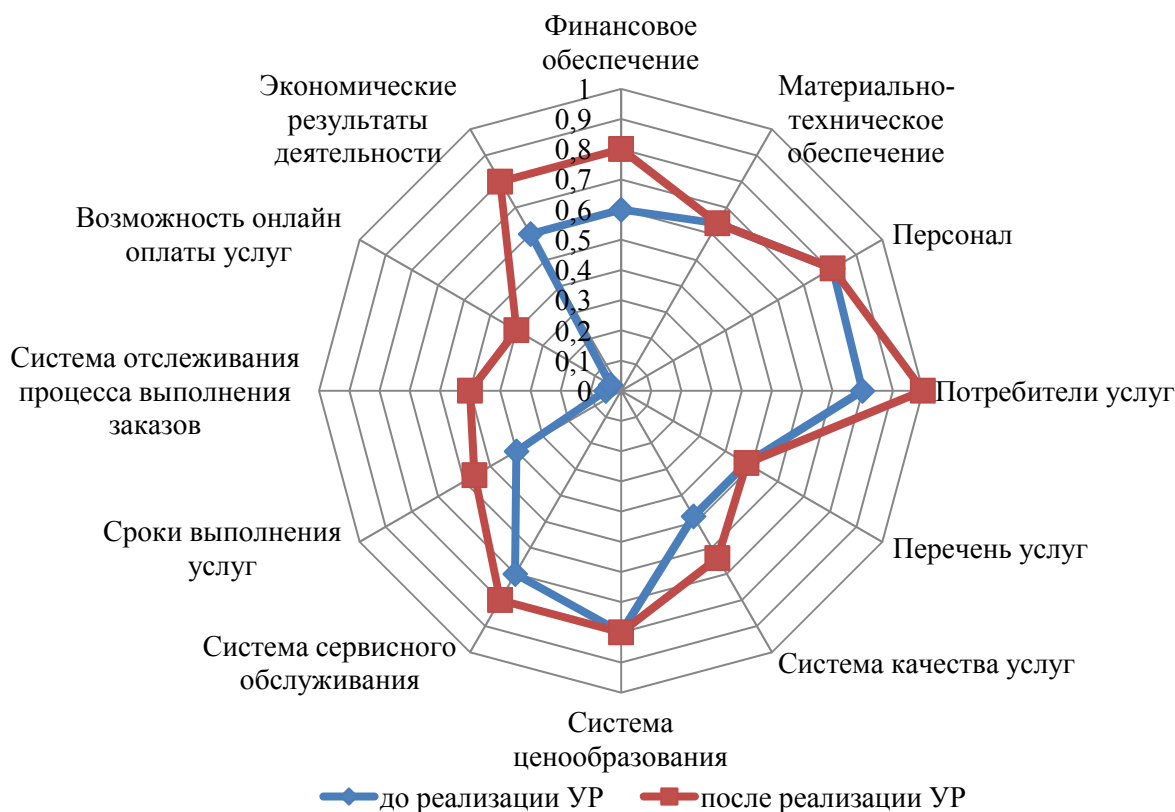


Рисунок 4 – Сравнительная оценка уровня конкурентоспособности компании «СДЭК» до и после внедрения управленческого решения

Представленные сведения позволяют сделать вывод о повышении уровня конкурентоспособности компании «СДЭК» после внедрения предложенного управленческого решения, что определяет его управленческую эффективность.

В целях определения экономических результатов реализации предложенного управленческого решения, в рамках бакалаврской работы, потенциальным потребителям курьерских услуг компании «СДЭК» были направлены коммерческие предложения.

Коммерческие предложения содержали в себе информацию о компании и об услугах (в частности, о сервисах отслеживания заказов и удаленной оплаты услуг), предлагаемых компанией «СДЭК», а также сведения о ценах на услуги.

Всего в рамках исследования было направлено 48 коммерческих предло-

жений, из которых на 17 писем были получены ответы с согласием на предложение о сотрудничестве. Таким образом, 35,42 % юридических лиц (из числа опрошенных) выразили желание стать потребителями курьерских услуг компании «СДЭК». Представленный экономический показатель был использован для расчета экономического эффекта от внедрения управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК» (таблица 18).

Таблица 18 – Прогнозные экономические результаты реализации управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК»

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Абсолютный прирост, тыс. руб.	Относительный прирост, %
	до реализации управленческого решения (2019 г.)	после реализации управленческого решения		
Выручка от продаж	26594	36013,59	9419,59	35,42
Себестоимость продаж	21332	28887,79	7555,79	35,42
Валовая прибыль	5262	7125,80	1863,80	35,42
Прибыль (убыток) от продаж	5262	7125,80	1863,80	35,42
Прочие расходы	119	419	300	252,10
Прибыль (убыток) до налогообложения	5143	6707	1564	30,41
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН (ставка 15 %)	771	1006	235	30,48
Чистая прибыль	4372	5701	1329	30,39
Выручка от продаж на одного сотрудника	1022,85	1385,14	362,29	35,42

Таким образом, после внедрения систем отслеживания заказов и удаленной оплаты в деятельность компании «СДЭК», ожидается рост выручки от продаж на 9 414,59 тыс. руб., или на 35,42 %, что приведет к росту себестоимости оказания услуг также на 35,42 %, при этом в абсолютном выражении, прирост показателя составит 7 555,79 тыс. руб., что приведет к росту прибыли от продаж на 1 863,80 тыс. руб.

Для расчета показателей представленных показателей на три будущих го-

да, в таблице 19 представлен расчет среднего темпа роста рынка (используется для расчета показателей выручки от реализации курьерских услуг) и среднего уровня инфляции (используется для расчета себестоимости и прочих расходов).

Таблица 19 – Расчет коэффициентов, используемых для расчета экономических показателей деятельности компании «СДЭК» после реализации мероприятия

Период	Темп роста рынка курьерских услуг, %	Темп роста цен, %
2016 г.	109,82	105,38
2017 г.	114,53	102,52
2018 г.	126,12	104,27
2019 г.	113,22	103,05
Средине	115,92	103,81

Таким образом, средний темп роста рынка курьерских услуг на территории г. Благовещенска Амурской области составляет 115,92 %, средний темп роста цен, равен 103,81 %.

На основе представленных показателей, проведен расчет экономических результатов деятельности компании «СДЭК» после внедрения мероприятий. Расчет показателей представлен в приложении Б (таблица Б.1). Расчет представлен на 2021 – 2023 гг. Обобщенные показатели экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Обобщенные показатели экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий в компании «СДЭК»

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
Выручка от продаж	36012	41748	48393	126153
Себестоимость продаж	28884	29988	31131	90003
Прибыль (убыток) от продаж	7128	11760	17262	36150
Прочие расходы	420	128	133	681
Прибыль (убыток) до налогообложения	6708	11632	17129	35469
Налог при УСН	1011	1744	2569	5324
Чистая прибыль	5697	9888	14560	30145
Чистая прибыль нарастающим итогом	35659	47525	30149	30145

Согласно представленным в таблице 21 сведениям, чистая прибыль компании «СДЭК» за три года реализации мероприятий, направленных на увеличение конкурентоспособности, составит 30 145 тыс. руб.

Для расчета показателей эффективности и чувствительности реализации предложенных мероприятий, использована ставка дисконтирования, которая позволяет оценить экономические показатели с учетом фактора времени (с течение времени ценность денежных средств снижается). Ставка дисконтирования определена исходя из ставки рефинансирования, установленной Центральным Банком РФ в 2020 г. (показатель составляет 5,5 %³²). Согласно методике Правительства РФ от 22.11.97 г. № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации», оценка ставки дисконтирования осуществляется с поправкой на риск в размере от 3 до 5 %³³.

Таким образом, ставка дисконтирования составляет 5,5 % + (3 – 5 %). Для расчета показателей эффективности и чувствительности реализации предложенных мероприятий, ставка дисконтирования принята в размере 9,5 %.

Показатели эффективности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК» представлены в приложении Б (таблица Б.2). Обобщенные показатели эффективности реализации предложенных мероприятий, представлены в таблице 21.

Таким образом, дисконтированный денежный поток за три года реализации предложенных мероприятий, составляет 28 092 тыс. руб. Указанный показатель меньше совокупной чистой прибыли (совокупная чистая прибыль со-

³² Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 09.06.2020).

³³ Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 22.11.1997 г. № 1470. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

ставляет 31 045 тыс. руб.), в связи с тем, что при расчете дисконтированного денежного потока учтен фактор времени, который определяет снижение ценности денежных средств с течением времени.

Таблица 21 – Обобщенные показатели эффективности реализации мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК»

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Итого за три года
Общие поступления	36012	41748	48393	126153
Итого приток	36012	41748	48393	126153
Инвестиции в проект	300	-	-	300
Функционально-административные издержки	29004	30094	31163	90261
Налог при УСН (15 %)	1008	1700	2522	5230
Итого отток	30312	31794	33685	95791
Чистый денежный поток	5700	9954	14708	30362
Куммулятивный чистый денежный поток	35378	47702	30358	113438
Ставка (норма) дисконта	1,14	0,38	0,095	1,615
Коэффициент дисконтирования	11,427	3,716	0,913	16,056
Дисконтированный денежный поток	5412	9248	13432	28092
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	34062	44932	28092	28092

Для расчета периода окупаемости предложенных мероприятий, в приложении Б (таблица Б.3) представлены необходимые сведения. На основе представленных сведений, построен график, отражающий период окупаемости реализации мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК» (рисунок 5).

Согласно представленным сведениям, окупаемость предложенных мероприятий будет достигнута в первый месяц их реализации, в связи с адекватностью сумм предполагаемых расходов.

Следует отметить, что результаты реализации предложенных мероприятий могут отличаться в следствие влияния различного рода внешних и внут-

ренных факторов. При этом результаты реализации мероприятия не одинаково реагируют на изменение цен на курьерские услуги, а также объем продаж.

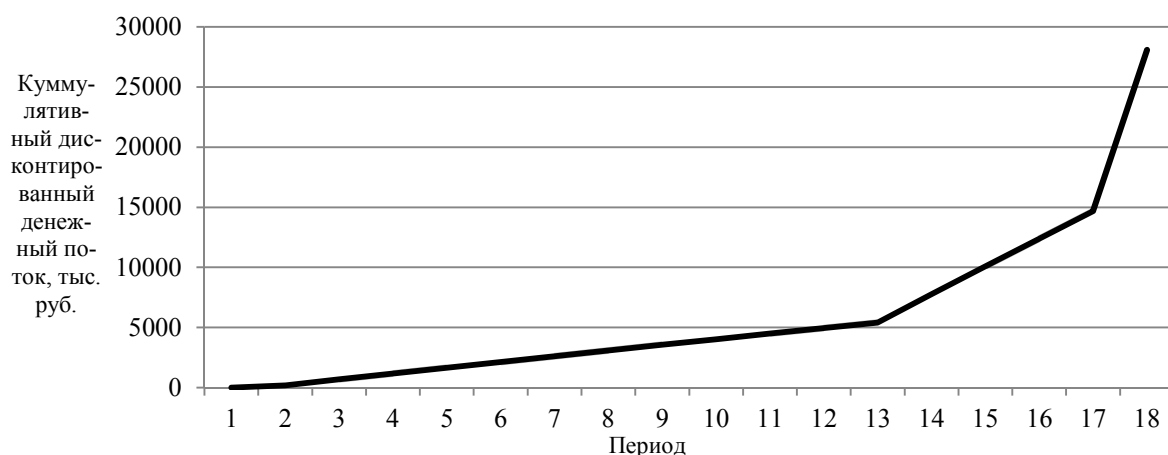


Рисунок 5 – Период окупаемости мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК»

Для оценки чувствительности предложенных мероприятий, проведен расчет соответствующих показателей (таблица 22).

Таблица 22 - Оценка чувствительности разработанного решения

NPV (кумулятивный дисконтированный денежный поток в 2023 г.)	Изменение NPV	
	при изменении цены	при изменении объема продаж
95 %	22224	16282
100 %	28092	28092
105 %	33951	40743

На основе представленных расчетных данных, построен график чувствительности реализации предложенных мероприятий (рисунок 5). Представленные в таблице 5 показатели отражают изменения куммулятивного дисконтированного денежного потока от изменения цен на курьерские услуги, оказываемые компанией «СДЭК» и объемов их продаж на 5 % в большую и меньшую сторону.

Согласно представленным на рисунке 6 сведениям, предложенные мероприятия более чувствительны к изменению объема продаж курьерских услуг.

Указанный вывод может быть использован при реализации мероприятий, направленных на увеличение доходов компании.

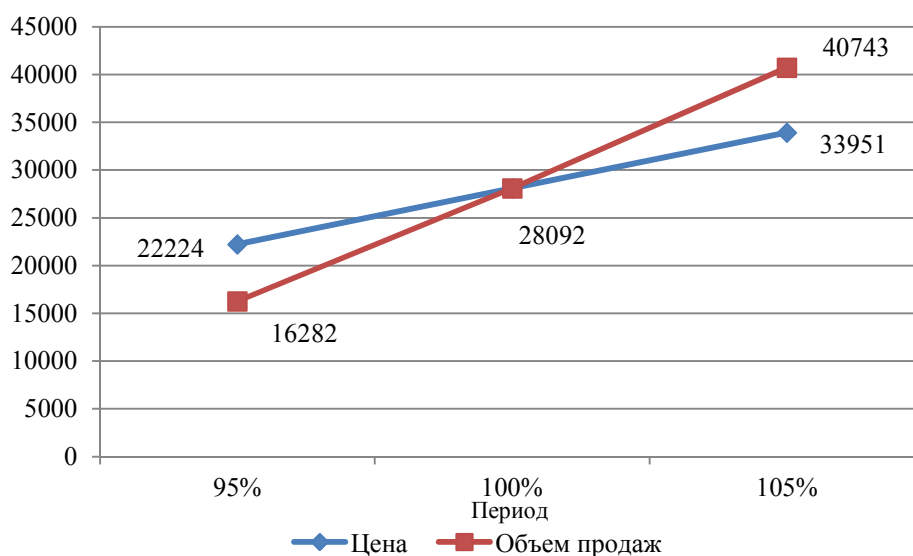


Рисунок 6 – График чувствительности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК»

Представленный расчет периода окупаемости мероприятий позволил определить, что предложенные меры окупятся в первый месяц реализации проекта. Также представленные результаты экономических результатов реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности компании «СДЭК» позволили определить величину денежных средств, которую получит компания после внедрения мероприятий, с учетом фактора времени, который определяет снижение ценности денежных средств с течением времени.

Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод об экономической эффективности реализации предложенного управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С. (компания «СДЭК»).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических основ разработки и реализации управленческих решений позволило определить, что часть из представленных в экономической литературе определений понятия «управленческое решение», основывается на его рассмотрении как процесса выбора оптимальной альтернативы из множества вариантов, на основе анализа и оценки исходной информации, необходимой для принятия решения.

Также в ходе исследования учебной и периодической литературы был сделан вывод о том, что управленческие решения, принимаемые в коммерческих организациях, имеют особое значение для хозяйствующего субъекта, в связи с их существенным влиянием на экономические показатели деятельности организации, уровне конкурентоспособности, положении в отрасли и иных показателях. Разработка и принятие управленческих решений осуществляется по определенной технологии на основе информации, получаемой из внешних и внутренних источников, что определяет необходимость рассмотрения особенностей информационного обеспечения коммерческих организаций.

Объектом исследования бакалаврской работы является индивидуальный предприниматель Осипова Марина Савельевна (ИП Осипова М.С.), компания «СДЭК», осуществляющая курьерскую деятельность. Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности компании позволил определить существенное увеличение масштабов деятельности ИП Осиповой М.С., что отражается на динамике выручки и себестоимости продаж, которая привела к росту показателей прибыли. Также выявлен рост имущественного потенциала ИП Осиповой М.С., что обусловлено увеличением стоимости имущества компании «СДЭК». При этом в 2018 г., по сравнению с 2017 г., отмечено снижение рассматриваемого показателя, что представляло собой угрозу для имущественного положения компании.

Проведенный анализ факторов внешней среды позволил определить, что

группа внешних факторов приводит к появлению угроз для деятельности компании, среди таких факторов, рассмотрены: изменения налогового законодательства, изменение системы правового регулирования курьерской деятельности, рост курса иностранной валюты, уровень инфляции, спад экономики в стране, динамика численности населения в результате роста естественной и миграционной убыли и другие.

Существенное влияние на деятельность исследуемого экономического субъекта, оказывает конкурентная среда. Основными конкурентами ИП Осиповой М.С. являются: ООО «Даймэкс», ООО «Ди Эйч Эль», ООО «Курьер Сервис Экспресс». Указанные организации осуществляют курьерскую доставку корреспонденции по России и работают на территории г. Благовещенска Амурской области. Проведенный анализ конкурентоспособности указанных организаций позволил определить, что наибольшим уровнем конкурентоспособности, обладает ООО «Даймэкс». Конкурентными преимуществами организации являются: финансовое положение, система сервисного обслуживания, а также экономические результаты деятельности. Услуги ООО «Даймэкс» пользуются высоким потребительским спросом, благодаря чему, указанная организация имеет наивысший уровень конкурентоспособности, среди рассматриваемых организаций. Наименьшим уровнем конкурентоспособности, среди представленных компаний, обладают: компания «СДЭК» (ИП Осипова М.С.) и ООО «Курьер Сервис Экспресс».

Конкурентными преимуществами компании «СДЭК», являются: стабильно высокий уровень реализации услуг, высококвалифицированный персонал, а также система ценообразования. Причем низкими показателями конкурентоспособности, являются: система отслеживания процесса выполнения заказов и отсутствие возможности онлайн оплаты услуг. Таким образом, представленные проблемы негативным образом отражаются на уровне конкурентоспособности компании «СДЭК».

Помимо внешних факторов, на деятельность ИП Осиповой М.С. также оказывают влияние факторы внутренней среды, анализ которых позволил опре-

делить, что особое внимание следует уделить представленным сильным и слабым сторонам, при разработке управленческих решений, направленных на повышения конкурентоспособности компании, а также достижения более высокого положения в отрасли, что немаловажно в сложившихся конкурентных условиях рыночной среды.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды компании «СДЭК» был сделан вывод о том, что в целях повышения конкурентоспособности компании «СДЭК», следует уделить внимание низким показателям оценки, а именно: внешней политике, отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов, а также отсутствие возможности онлайн оплаты услуг, что позволит достичь более высокого положения на рынке курьерских услуг в г. Благовещенске Амурской области, а также повысить уровень конкурентоспособности компании. Также исходя из представленных результатов проведенного ранее исследования, основными проблемами в деятельности ИП Осиповой М.С., являются:

- недостаточно высокое финансовое положение (в частности, низкая рентабельность продаж, рост затрат на оказание услуг);
- узкий перечень услуг;
- недостаточно эффективная система качества услуг;
- отсутствие явных конкурентных преимуществ;
- низкий уровень конкурентоспособности;
- нарушение сроков оказания курьерских услуг;
- отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов;
- отсутствие возможности онлайн оплаты услуг;
- низкие экономические результаты деятельности.

ИП Осипова М.С. обладает недостаточным уровнем конкурентоспособности на рынке курьерских услуг г. Благовещенска. При этом низкими показателями конкурентоспособности компании, являются: внешняя политика, отсутствие системы отслеживания процесса выполнения заказов, а также отсутствие возможности онлайн оплаты услуг. В ходе дальнейшего исследования было вы-

явлено, что в целях повышения уровня конкурентоспособности ИП Осиповой М.С., следует рассмотреть реализацию следующих мероприятий: смена поставщиков транспортных услуг, внедрение системы отслеживания процесса выполнения заказов, внедрение системы онлайн оплаты услуг.

В целях выбора оптимального варианта управленческого решения, направленного на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК», проведена оценка представленных альтернатив методом экспертных оценок.

Согласно представленным результатам, наибольший совокупный балл, получили мероприятия, связанные с внедрением системы отслеживания заказов и онлайн системы оплаты услуг, общие результаты оценки указанных мероприятий близки по значениям. В результате чего, выбор был сделан в отношении указанных мер.

Внедрение системы отслеживания заказов может быть реализовано посредством внесения необходимых изменений в работу Интернет-сайте компании «СДЭК», что позволит оптимизировать расходы на реализацию мероприятия, а также создать новое конкурентное преимущество. Также рассматриваемое мероприятие может быть реализовано посредством внедрения дополнительного сервиса, как дополнение к работе имеющегося Интернет-сайта компании. Реализация мероприятия позволит не только увеличить клиентскую базу компании «СДЭК», но и усовершенствовать систему контроля качества, посредством отслеживания процессов доставки корреспонденции сотрудниками компании и оперативного решения возникающих проблем.

При этом сложность реализации мероприятий заключается в поиске готового программного обеспечения, или поиске поставщика услуг в сфере информационных систем и технологий, который сможет создать необходимое программное обеспечение, либо доработать имеющееся программное обеспечение.

Внедрение системы онлайн оплаты услуг, как и предыдущее мероприятие, внедрение системы онлайн оплаты услуг может быть реализовано посред-

ством доработки имеющегося Интернет-сайта компании «СДЭК», или создание нового сервиса оплаты, в дополнение к работе Интернет-сайта компании. Реализация предложенного мероприятия позволит создать явное конкурентное преимущество компании, в связи с тем, что большинство курьерских организаций, реализующих деятельность на территории г. Благовещенска, не обладают указанными системами.

Предлагается в качестве поставщиков услуг по внедрению системы отслеживания заказов и системы онлайн оплаты услуг, выбрать ООО «Системная интеграция» (г. Благовещенск). Компания оказывает услуги в сфере информационных технологий, в том числе, по программированию подобных систем. Выбор поставщика обусловлен оптимальной ценовой политикой, высоким качеством оказания услуг, а также положительными отзывами потребителей. Согласно сведениям, полученным у сотрудников ООО «Системная интеграция», предварительная стоимость услуг по внедрению системы отслеживания заказов и системы онлайн оплаты услуг, составляет 300 тыс. руб.

Для оценки эффективности реализации предложенного управленческого решения, проведена повторная оценка ожидаемой конкурентоспособности компании «СДЭК», которая позволила определить рост указанного показателя после внедрения предложенных мер. Полученные результаты оценки позволили сделать вывод о повышении уровня конкурентоспособности компании «СДЭК» после внедрения предложенного управленческого решения, что определяет его управленческую эффективность.

Также проведена оценка экономических показателей эффективности реализации предложенного управленческого решения, которая позволила определить, что после внедрения систем отслеживания заказов и удаленной оплаты в деятельность компании «СДЭК», ожидается рост выручки от продаж на 9 414,59 тыс. руб., или на 35,42 %, что приведет к росту себестоимости оказания услуг также на 35,42 %, при этом в абсолютном выражении, прирост показателя составит 7 555,79 тыс. руб., что приведет к росту прибыли от продаж на 1 863,80 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Айндинова, И.Ш. Методический подход к принятию управленческих решений / И.Ш. Айндинова // Российское предпринимательство. – 2016. - № 8. – С. 62 – 68.
- 2 Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2016. – 304 с.
- 3 Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: Инфра-М, 2016. - 384 с.
- 4 Богомазов, С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений / С.В. Богомазов // Российское предпринимательство. – 2017. –№ 2. – С. 158 - 162.
- 5 Васильков, Ю.В. Особенности формирования управленческих решений / Ю.В. Васильков, А.Б. Филиппова // Российское предпринимательство. – 2015. - № 5. – С. 68 – 73.
- 6 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Экономика, 2017. – 328 с.
- 7 Глазова, М.В. Оценка эффективности зарубежных практик разработки управленческих решений / М.В. Глазова // Инновационная наука. – 2017. - № 4. – С. 67 – 69.
- 8 Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 264 с.
- 9 Ефремова, А.А. Анализ понятия «эффективность» с точки зрения современных ученых / А.А. Ефремова // Инновационная наука. – 2015. - № 11. – С. 77 – 79.
- 10 Журко, В.И. Социальные технологии разработки и принятия управленческих решений / В.И. Журко, Е.В. Левина. – М.: ИМСГС, 2015. – 125 с.

- 11 Зайцева, Т.Ю. Проблемы управления предприятием в условиях экономического кризиса / Т.Ю. Зайцева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2. – С. 74 - 81.
- 12 Зарубенко, А.В. Эффективность управленческих решений / А.В. Зарубенко, В.А. Стусь, К.Е. Белай, И.Г. Иванова // Коллоквиум. – 2019. - № 3. – С. 29 – 31.
- 13 Золотова, Т.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Т.В. Золотова. - М.: КноРус, 2018. - 381 с.
- 14 Зубарев, Ю.М. Математические методы коллективного принятия решений: учебное пособие / Ю.М. Зубарев. - СПб.: Лань, 2015. - 256 с.
- 15 Казакова, Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 272 с.
- 16 Кальницкая, И.В. Управленческие решения в модели управления организацией / И.В. Кальницкая, А.Н. Данилов // Омский научный вестник. – 2016. - № 2. – С. 45 – 47.
- 17 Кильмашкина, Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. - 2018. - № 2. - С. 28 - 33.
- 18 Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 09.06.2020).
- 19 Ковтунович, М.Г. О новом подходе к классификации управленческих решений / М.Г. Ковтунович, Е.В. Левина // Вестник Академии права и управления. - 2016. - № 44. - С. 159 - 162.
- 20 Козлов, А.С. Технологии принятия решений / А.С. Козлов, Е.В. Левина. – М.: ИМСГС, 2015. – 147 с.
- 21 Козлов, А.С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. – М.: Ленанд, 2015. – 272 с.
- 22 Коробов, Г.В. Методы оптимизации и принятия решений: учебное пособие / Г.В. Коробов, В.В. Картавец, Н.А. Черемисинова. - СПб.: Лань, 2015. -

384 с.

23 Крикливец, А.А. Понятие эффективности в экономической науке / А.А. Крикливец // Молодой ученый. – 2019. - № 2. – С. 237 – 239.

24 Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова . - М.: Инфра-М, 2018. - 349 с.

25 Кулешова, Т.А. Основные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятия / Т.А. Кулешова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2015. - № 9. - С. 52 – 53.

26 Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия / В. Кучеренко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2018. - № 1. - С. 203 - 206.

27 Лазарев, В.Н. Управленческие решения: текст лекций / В.Н. Лазарев. - Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 218 с.

28 Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.

29 Левина, Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе / Е.В. Левина // Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов. - 2016. – № 3. - С. 112 – 126.

30 Левина, Е.В. Принятие и реализация управленческих решений в организациях разного типа / Е.В. Левина // Социологические науки. – 2017. - № 9. – С. 156 – 161.

31 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2018. – 440 с.

32 Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.

33 Магданов, П.В. Управленческое решение: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2017. - № 8. – С. 63 – 67.

34 Мельников, О.Н. Универсальная модель принятия управленческих решений человеком (обществом) / О.Н. Мельников // Креативная экономика. –

2019. – № 12. – С. 87-91.

35 Методы принятия управленческих решений: количественный подход (для бакалавров) / под ред. А.А. Кочкарова. - М.: КноРус, 2017. - 368 с.

36 Нарижняк, М.О. Сущность управленческого решения / М.О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - № 8. - С. 590 - 592.

37 Никифорова, Н.А. Управленческий анализ: учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. - М.: Юрайт, 2016. - 468 с.

38 Нигматуллин, Р.А. Автоматизация принятия управленческих решений на основе экспертных оценок // Российское предпринимательство. – 2015. - № 7. – С. 51 – 54.

39 Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 22.11.1997 г. № 1470. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

40 Омаров, М.М. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах / М.М. Омаров, В.Ю. Сергеев // Российское предпринимательство. – 2016. –№ 1. – С. 147 – 152.

41 Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / А.И. Орлов. - М.: КноРус, 2018. - 317 с.

42 Плотников, Н.С. Принятие управленческих решений / Н.С. Плотников // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2015. - № 1. - С. 100 - 102.

43 Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – М.: Юрайт, 2017. – 246 с.

44 Радченко, И.А. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшенз / И.А. Радченко. – Воронеж: ВФ МГЭИ. – 114 с.

45 Романова, Н.А. Методы принятия управленческих решений, как инструмент повышения эффективности управления / Н.А. Романова // творческий

научный обозреватель. – 2017. - № 6. – С. 81 – 87.

46 Романовская, Е.В. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии / Е.В. Романовская, А.П. Гарин, К.Н. Далидович // Вестник Минского университета. – 2015. - № 3. – С. 58 – 65.

47 Российская социологическая энциклопедия / под ред. Г.В. Осипова, 2016. – 284 с.

48 Рушева, А.В. Разработка управленческих решений: учебно-практическое издание / А.В. Рушева, О.Ф. Алехина. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 46 с.

49 Страхова, О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова / Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 25 - 29.

50 Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2016. - 572 с.

51 Трофимов, О.В. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений / О.В. Трофимов, В.Г. Фролов, В.Я. Захаров, А.А. Павлова // Лидерство и менеджмент. – 2019. - № 4. – С. 54 – 58.

52 Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Злобина. – М.: Инфра-М, 2017. – 142 с.

53 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2015. – 212 с.

54 Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - М.: Юрайт, 2015. - 544 с.

55 Хайруллина, А.Р. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве / А.Р. Хайруллина, Н.М. Блаженкова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. - 2018. - № 2. - С. 96 - 102.

56 Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: учебник / В.З. Черняк. - М.: Академия, 2019. - 296 с.

57 Шадрина, Г.В. Управленческий анализ / Г.В. Шадрина. - М.: Альфа-пресс, 2018. - 320 с.

58 Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В.

Зубарева, В.В. Чувикова. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 324 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения,
направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой
М.С. (компания «СДЭК»)

Таблица А.1 – Результаты оценки альтернатив директором компании (индивидуальным предпринимателем)

Критерии оценки	Вес критерия (доли)	Направления повышения конкурентоспособности					
		смена поставщиков транспортных услуг		внедрение системы отслеживания заказов		внедрение системы онлайн оплаты услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	0,17	4	0,68	5	0,85	5	0,85
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	0,20	5	1,00	3	0,60	3	0,60
Сложность реализации мероприятия	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Трудоемкость реализации мероприятия	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Длительность реализации мероприятия	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Влияние мероприятия на конкурентоспособность компании	0,25	4	1,00	5	1,25	5	1,25
Итого	1,00	25	4,20	23	3,97	23	3,97

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения,
направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой
М.С. (компания «СДЭК»)

Таблица А.2 – Результаты оценки альтернатив начальником отдела по работе с клиентами

Критерии оценки	Вес критерия (доли)	Направления повышения конкурентоспособности					
		смена поставщиков транспортных услуг		внедрение системы отслеживания заказов		внедрение системы онлайн оплаты услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	0,17	3	0,51	5	0,85	4	0,68
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	0,20	5	1,00	4	0,80	4	0,80
Сложность реализации мероприятия	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Трудоемкость реализации мероприятия	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Длительность реализации мероприятия	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Влияние мероприятия на конкурентоспособность компании	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1,00
Итого	1,00	23	3,78	26	4,42	24	4,00

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения,
направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой
М.С. (компания «СДЭК»)

Таблица А.3 – Результаты оценки альтернатив главным бухгалтером

Критерии оценки	Вес критерия (доли)	Направления повышения конкурентоспособности					
		смена поставщиков транспортных услуг		внедрение системы отслеживания заказов		внедрение системы онлайн оплаты услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	0,17	3	0,51	5	0,85	5	0,85
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Сложность реализации мероприятия	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Трудоемкость реализации мероприятия	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Длительность реализации мероприятия	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Влияние мероприятия на конкурентоспособность компании	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25
Итого	1,00	18	3,00	22	3,84	23	4,04

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения,
направленного на повышение уровня конкурентоспособности ИП Осиповой
М.С. (компания «СДЭК»)

Таблица А.4 – Результаты оценки альтернатив начальником курьерской службы

Критерии оценки	Вес критерия (доли)	Направления повышения конкурентоспособности					
		смена поставщиков транспортных услуг		внедрение системы отслеживания заказов		внедрение системы онлайн оплаты услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Проблемы, решаемые после реализации мероприятия	0,17	4	0,68	5	0,85	5	0,85
Финансовые расходы на реализацию мероприятий	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Сложность реализации мероприятия	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Трудоемкость реализации мероприятия	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Длительность реализации мероприятия	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Влияние мероприятия на конкурентоспособность компании	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25
Итого	1,00	23	3,75	25	4,22	25	4,22

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Показатели экономической эффективности и чувствительности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК»

Таблица Б.1 – Расчет экономических результатов деятельности компании «СДЭК» после внедрения мероприятий

Показатели	Значения показателей за 2021 (помесечно), тыс. руб.												Значения показателей за 2022 (поквартально), тыс. руб.			Значения показателей за 2023 г., тыс. руб.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4
Выручка от продаж	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	10437	10437	10437	10437	48393
Себестоимость продаж	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	2407	7497	7497	7497	7497	31131
Прибыль (убыток) от продаж	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	2940	2940	2940	2940	17262
Прочие расходы	310	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	32	32	32	32	133
Прибыль (убыток) до налогообложения	284	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	2908	2908	2908	2908	17129
Налог при УСН	43	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	436	436	436	436	2569
Чистая прибыль	241	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	2472	2472	2472	2472	14560
Чистая прибыль нарастающим итогом	241	738	1234	1731	2227	2723	3220	3716	4213	4709	5205	5702	8174	10645	13117	15589	30149

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Показатели экономической эффективности и чувствительности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК»

Таблица Б.2 – Расчет показателей эффективности мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности компании «СДЭК»

Показатели	Значения показателей за 2021 (помесячно), тыс. руб.												Значения показателей за 2022 (поквартально), тыс. руб.				Значения показателей за 2023 г., тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Общие поступления	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	10437	10437	10437	10437	48393
Итого приток	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	3001	10437	10437	10437	10437	48393
Инвестиции в проект	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	2417	7507	7529	7529	7529	31163
Налог при УСН (15 %)	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	425	425	425	425	2522
Итого отток	2801	2501	2501	2501	2501	2501	2501	2501	2501	2501	2501	2501	7932	7954	7954	7954	33685
Чистый денежный поток	200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	2505	2483	2483	2483	14708
Куммулятивный чистый денежный поток	200	699	1199	1699	2199	2698	3198	3698	4197	4697	5197	5697	8201	10684	13167	15650	30358
Ставка (норма) дисконта	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095
Коэффициент дисконтирования	0,992	0,985	0,978	0,970	0,963	0,956	0,948	0,941	0,934	0,927	0,920	0,913	0,945	0,934	0,924	0,913	0,913

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Показатели экономической эффективности и чувствительности мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании «СДЭК»

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Дисконтированный денежный поток	198	492	488	485	481	478	474	470	467	463	460	456	2367	2320	2293	2268	13432
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	198	690	1179	1664	2145	2622	3096	3567	4034	4497	4957	5413	7780	10099	12393	14660	28092

Таблица Б.3 – Расчет дисконтированного периода окупаемости

Показатели	Значения показателей за 2021 (помесячно), тыс. руб.												Значения показателей за 2022 (поквартально), тыс. руб.				Значения показателей за 2023 г., тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Чистый денежный поток	200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	2505	2483	2483	2483	14708
Дисконтированный денежный поток	198	492	488	485	481	478	474	470	467	463	460	456	2367	2320	2293	2268	13432
Накопленный денежный поток	690	1179	1664	2145	2622	3096	3567	4034	4497	4957	5413	7780	10099	12393	14660	28092	

