

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
- *А.В. Васильев*
«08» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО
«СТЭЛС»

Исполнитель
студент группы 572 зб

08.06.2020

А.И. Ураков
А.И. Ураков

Руководитель
доцент, к.т.н

08.06.2020

Л.В. Рыбакова
Л.В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н

08.06.2020

Л.В. Рыбакова
Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

08.06.2020

Н.А. Николаева
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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой А.В. Васильева

_____ 2020 г.
«__» _____

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО
«СТЭЛС»

Исполнитель

студент группы 571-362

(дата, подпись)

А.И. Ураков

Руководитель

Доцент, к.т.н

(дата, подпись)

Л.В. Рыбакова

Консультант по
экономической части

Доцент, к.т.н

(дата, подпись)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

(дата, подпись)

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« ___ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Уракова Алексея Игоревича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС»
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2020 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: методическая, учебная и периодическая литература в области менеджмента, нормативные локальные документы и управленческая отчетность ООО «СТЭЛС» за 2017-2019 гг.
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
 - Теоретический раздел - Теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений;
 - Раздел характеризующий объект исследования - Анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО «СТЭЛС»;
 - Практический раздел (с рекомендациями) - Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС»
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстрационного материала и т.п.): Схема разработки и реализации управленческого решения, выявление конкурентных преимуществ ООО «СТЭЛС», Метод GE / McKinsey ООО «СТЭЛС», Отчет о прибылях и убытках нового магазина ООО «СТЭЛС» -

«Защита», Отчет о движении денежных средств нового магазина ООО «СТЭЛС» - «Защита».

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 03.10.2019 г.

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

Задание принял к исполнению: 03.10.2019 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 79 с., 10 рисунков, 26 таблиц, 5 приложений, 50 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПРИБЫЛЬ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ

Цель работы - разработка управленческого решения по совершенствованию бизнеса ООО «СТЭЛС».

Актуальность работы обусловлена необходимостью выбора наиболее рационального управленческого решения для развития бизнеса организации. В современных условиях рынка компания может удержаться на плаву только при условии постоянного развития бизнеса. Под эффективностью управленческих решений понимается степень их соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем.

Объект работы – предприятие г. Благовещенска, действующее в сфере реализации оборудования систем безопасности – ООО «СТЭЛС».

На основании проведенного анализ деятельности, основных показателей бизнеса, внешней и внутренней сред ООО «СТЭЛС» проведена разработка и обоснование управленческого решения по развитию бизнеса компании.

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	15
1.3 Оценка эффективности управленческих решений	22
2. Анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО «СТЭЛС»	29
2.1 Общая характеристика ООО «СТЭЛС»	29
2.2 Анализ внешней среды ООО «СТЭЛС»	35
2.3 Анализ внутренней среды ООО «СТЭЛС»	41
2.4 Основные проблемы в деятельности ООО «СТЭЛС»	49
3. Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС»	54
3.1 Направления и принципы развития бизнеса ООО «СТЭЛС»	54
3.2 Разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта	56
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения	60
Заключение	67
Библиографический список	71
Приложение А Схема разработки и реализации управленческого решения	75
Приложение Б Выявление конкурентных преимуществ ООО «СТЭЛС»	76
Приложение В Метод GE / McKinsey ООО «СТЭЛС»	77
Приложение Г Отчет о прибылях и убытках нового магазина ООО «СТЭЛС» - «Защита»	78
Приложение Д Отчет о движении денежных средств нового магазина ООО «СТЭЛС» - «Защита»	79

ВВЕДЕНИЕ

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно, с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений.

Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании. Современные организации отличаются от организаций старого типа наличием существенно большего числа крупных и гигантских организаций. А в таких организациях роль управленческого решения возрастает. В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена.

Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий. В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.

Деятельность современной организации отличается наличием сравнительно большого числа специалистов, не являющихся даже руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения. Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы.

Руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте.

По сути, чтобы организация могла четко эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей системы принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности работы управленческого персонала.

Развитие бизнеса - это основа успеха компании. В современных условиях рынка компания может удержаться на плаву только при условии постоянного развития бизнеса и стремления к самосовершенствованию. Развитие бизнеса предполагает эффективное использование как воспроизводительных, так и ограниченных ресурсов и является функциональной областью компании, ответственной за определение и развитие новых сфер бизнеса. Оно заключается в стимулировании роста, главным образом за счет поиска новых партнерских отношений, категорий клиентов и направлений бизнеса.

Своего процветания компания сможет достичь только в том случае, если она будет стремиться развить свой бизнес, а её финансовый успех будет определяться возможностью ответить на вопрос: какой уровень развития бизнеса роста прибыли ожидается в обозримом будущем.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью выбора наиболее рационального управленческого решения для развития бизнеса организации.

Принятие управленческих решений становится сегодня одной из основных проблем совершенствования системы управления и важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых управленческих решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Под эффективностью управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития

производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Объект выпускной квалификационной работы – одно из предприятий г. Благовещенска, действующее в сфере реализации оборудования систем безопасности – ООО «СТЭЛС».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система принятия управленческих решений ООО «СТЭЛС».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- охарактеризованы теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений;

- проведен анализ деятельности и основных показателей бизнеса ООО «СТЭЛС»;

- проведена разработка и обоснование управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС».

В качестве источников написания работы послужили нормативные документы, внутренняя отчетность и данные ООО «СТЭЛС», а так же специализированные учебные пособия и материалы периодической печати.

В работе были использованы такие методы исследования, как метод анализа, метод синтеза, диагностический метод, методы аналогии и обобщения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Сущность управленческих решений и их классификация

В современных условиях управленческие решения являются центральным звеном любой управленческой деятельности. При этом необходимым резервом повышения эффективности общественного производства считается повышение качества управленческих решений, принимаемых руководителями.

Понятие «решение» имеет многозначный характер: оно понимается и как процесс, и как акт выбора альтернатив, и как результат такого выбора. Основной причиной неоднозначной трактовки понятия «решение» является тот факт, что каждый раз в данное понятие вкладывается смысл, который соответствует конкретному направлению исследований.

По мнению Е.Е. Блохина, управленческие решения представляют собой основной вид деятельности руководителей во всех сферах общества и на всех уровнях управления. Процесс выработки, принятия, организации исполнения и реализации управленческих решений отражает содержание и сущность управления [4].

Как считает Н.И. Морозова, подготовка и реализация управленческих решений – это специализированная деятельность, которая направлена на упорядочение отношений между людьми и социальными институтами в соответствии с замыслом и волей доминирующего субъекта. Это особый механизм по наделению субъектов управления полномочиями направлять весь процесс совместной деятельности людей на решение возникших проблем [26].

Таким образом, управление людьми через управленческие решения подразумевает рациональную организацию труда, экономической, социально–политической и духовной жизни, основанных на соблюдении норм права. Управленческие решения определяют место человека в той или иной общественной системе, его функции, права, обязанности, роль.

Сущность управленческих решений проявляется в системном характере субъекта и объекта управления. Это позволяет определенным образом дифференцировать систему внутренних и внешних, прямых и обратных связей элементов управляющей и управляемой систем, ранжировать их и определять иерархию по степени важности.

В современной экономической литературе встречаются различные подходы к определению понятия «управленческое решение», которые позволяют рассмотреть его различные аспекты.

На рисунке 1 представлено место управленческого решения в организационной системе управления [13].

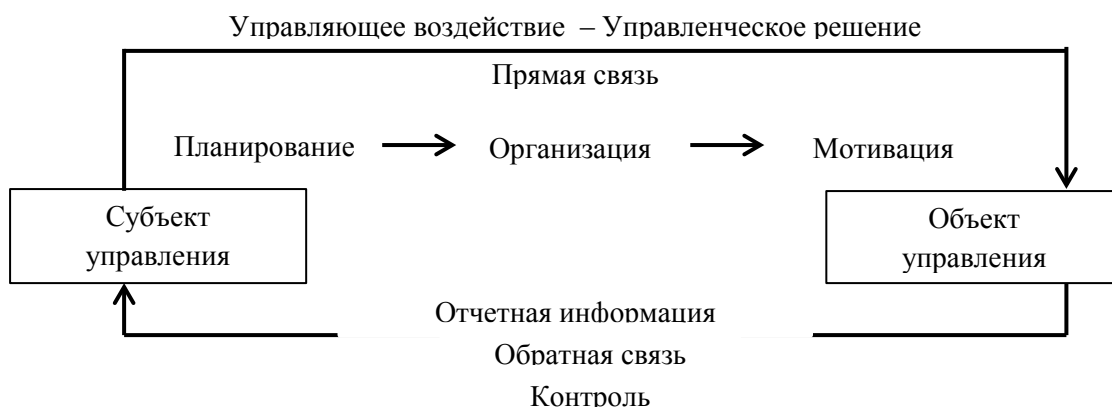


Рисунок 1 – Управленческое решение в организационной системе управления

Как видно из рисунка 1, управление любой организацией представляет собой процесс выработки управляющих воздействий в форме управленческих решений и доведение их до объекта управления для последующего исполнения.

Исходя из такого подхода, управленческие решения, прежде всего, обеспечивают прямую связь в организационной системе управления. Поэтому, в этом смысле, О.В. Жигарь определяет управленческие решения как особый акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители и выделены ресурсы: материальные, трудовые, финансовые. Причем в управленческих решениях в

разной степени концентрируются все виды управленческой деятельности [9].

Субъектом процесса управления является лицо, которое принимает решение, то есть конкретный человек, который с полной ответственностью занимается устранением возникающих в организации проблем или решением задач в интересах своей организации. Вместе с тем, как правило, лицо, принимающее управленческое решение, стремится получить наилучшее, то есть, наиболее оптимальное и удовлетворительное именно с его точки зрения решение. При этом выбор того или иного управленческого решения определяется не только его информированностью о данной предметной области.

Другой специалист в области управления, А.С. Харасова, определяет управленческие решения, как волевое творческое действие субъекта управления. С его точки зрения, данное действие заключается в выборе наилучших, в смысле принятых критериев, альтернатив из представленного значительного числа обоснованных вариантов достижения целей управления [39].

Необходимо отметить, что целью процесса управления является какое-либо изменение или, наоборот, сохранение текущей управленческой ситуации. Сама управленческая ситуация представляет собой важную характеристику сложившегося состояния организации. Причем, с точки зрения субъекта управления, состояние объекта управления может быть признано как удовлетворительным, так и неудовлетворительным. Неудовлетворительная управленческая ситуация в компании отражает несовпадение её желаемого и существующего состояния и может быть охарактеризована как «проблемная».

Очень важно, что лицо, принимающее управленческое решение, отдает предпочтение тому или иному варианту на основе установленных приоритетов, своего стиля мышления, выбранной стратегии поведения.

Исходя из приведенного определения управленческой ситуации, назначения процесса социального управления в обеспечении нормального функционирования и развития организации, ее безопасности, следует, что

рассматривать состояние объекта управления и давать оценку сложившейся управленческой ситуации необходимо как с позиции субъекта управления, так и с позиции объекта управления – непосредственных исполнителей.

Оценка объектом управления сложившейся управленческой ситуации как негативной может быть обусловлена такими факторами, как:

- рассогласование целей управляющей и управляемой подсистем;
- разное видение путей и способов достижения целей;
- недостаточная ответственность за негативные последствия реализации принятых некачественных решений [12].

Игнорирование субъектом управления данных обстоятельств может привести не только к отдельным нарушениям в экономической или финансово-хозяйственной деятельности организации, но и к потере ею устойчивости, ее полному разрушению.

П.В. Магданов отмечает, что в настоящее время стержневыми отношениями, на основе которых фирма может добиться долговременного успеха, становятся отношения сотрудничества на основе согласования интересов [22]. Такие отношения являются позитивными, они основаны на взаимном содействии. Противостоящими позитивным отношениям являются отношения конфронтации.

Таким образом, процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений должен учитывать интересы как лицо, принимающее решение, так и исполнителей. В связи с этим, в ряде случаев необходимо участие исполнителей в процессе подготовки управленческих решений. Данный процесс предполагает формирование позитивных, а не деструктивных отношений между всеми участниками организации.

Процессный подход в теории управления трактует социальное управление как интегрированный процесс, включающий совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: функций управления, видов управленческой деятельности. Последовательное осуществление таких процессов образует управленческий цикл. Основными функциями, присущими любой

управленческой деятельности, являются планирование, организация, мотивация и контроль. Принятие управленческих решений в процессе управления рассматривается в качестве связующей функции.

Связующий характер управленческого решения проявляется в том, что оно является результатом осуществления каждой из функций управления. Руководитель, как лицо, принимающее решение, утверждает для исполнения конкретный план деятельности, выбирает оптимальную организационную структуру управления и производственную структуру, побуждает людей к активной и целенаправленной деятельности посредством применения определенных мотивов и стимулов.

Реализация заключительного этапа общего процесса контроля состоит в принятии управленческих решений о необходимости изменения, протекающих в организационной системе управления процессов. В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков, представленных в таблице 1 [35]. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими, тактическими или операционными. Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Тогда, как тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года. Наконец, оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Таблица 1 – Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Степень повторяемости проблемы	Традиционные – Нетипичные
Значимость цели и длительность действия	Стратегические – Тактические – Операционные
Сфера воздействия	Общие – Частные
Длительность реализации	Долгосрочные – Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые – Некорректируемые
Метод разработки решения	Формализованные – Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные – Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные – Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные – Недокументированные
Характер использованной информации	Детерминированные – Вероятностные
Основания для принятия решения	Интуитивные – Решения на суждениях – Рациональные
Место и функции в процессе управления	Информационные – Организационные – Технологические

Согласно одной из классификаций по признаку сферы воздействия, управленческие решения подразделяются на общие и частные.

Общие управленческие решения – это решения, которые затрагивают все предприятия, его производственную и финансово–хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства: компьютеризация производственного и управленческого процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия [11].

В свою очередь, частные управленческие решения – это решения, которые касаются каких–либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы: о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого–либо подразделения организации.

Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время

все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых, могут быть удалены на несколько лет. Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, то есть, является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию, что характерно для формализованных решений, то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации [44].

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, то есть, участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Важно отметить, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными, то есть, принятыми в условиях определённости или вероятностными – принятыми в условиях риска или неопределённости.

По признаку основания для принятия решения выделяют интуитивные

решения, когда выбор делается только на основе ощущения того, что он правилен, а лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже, а понимании ситуации. Решения, основанные на суждении, предполагают выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса [27].

Таким образом, управленческое решение – это есть результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решения является основой управления. Целью управленческого решения является достижение результата в решении возникшей проблемы. Руководитель любого уровня и ранга, принимая управленческое решение несет большую ответственность за последствия, которые могут возникнуть будь то в маленькой фирме или в целом регионе.

Управленческие решения в менеджменте классифицируются по целому ряду признаков, таких как: степени повторяемости проблемы, значимости цели, сфере воздействия, длительности реализации, прогнозируемости последствия решения, количеству критериев выбора, форме принятия решений, способ фиксации решения, характеру использованной информации, основания для принятия решения и место и функции в процессе управления.

1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения

В теории и практике менеджмента, процесс разработки управленческого решения является определяющим фактором обеспечения его качества. Руководитель, возглавляющий разработку управленческого решения, должен определить проблему и задачи её решения, цели и пути достижения цели, распределить работу при подготовке решения, выбрать людей, ответственных

за выполнение управленческого решения.

На организацию разработки управленческих решений оказывают влияние ряд факторов:

- степень структурированности проблем, по которым предстоит разрабатывать и принимать управленческие решения;
- время, которое может быть отведено на принятие управленческого решения;
- источники информации, к которым может обратиться лицо, принимающее управленческое решение, а также степень неопределенности и достоверности информации;
- доступность людских и материальных ресурсов, технических средств в процессе разработки и реализации управленческих решений;
- процедура согласования управленческих решений в процессе их подготовки;
- квалификация и специальная подготовка разработчиков управленческих решений [15].

В менеджменте применяется определенный алгоритм разработки и принятия управленческих решений, состоящий из этапов. Схема разработки и реализации управленческого решения представлена в приложении А.

Согласно представленной схеме, процесс разработки и реализации управленческого решения состоит из следующих этапов.

Этап 1. Обнаружение и постановка проблемы. Процесс постановки проблемы, которая требует своего решения, состоит из обнаружения проблемы и её определения. Обнаружение проблемы представляет собой процесс осознания наличия каких-либо недостатков в работе системы. При этом, источниками, из которых менеджер, как лицо принимающее управленческое решение, может узнать о проблеме, служат: личный опыт, анализ данных и документов, мнение окружения, в том числе других менеджеров и непосредственных подчиненных. В свою очередь, определение проблемы можно обозначить как процесс установления масштабов и природы проблемы.

В данном случае менеджер оценивает размер и серьезность обнаруженной проблемы [6].

Этап 2. Сбор и анализ информации о проблеме, по которой следует принимать управленческое решение. Информация, необходимая для принятия управленческого решения может быть получена менеджером из разных источников: бухгалтерской и статистической отчетности, документов, из наблюдения за сотрудниками.

Этап 3. Разработка критерия оценки эффективности управленческого решения. В процессе принятия управленческих решений, в менеджменте рассматриваются только те критерии, которые позволяют выбрать наиболее предпочтительный вариант решения из ряда альтернативных.

В менеджменте, по мнению А.И. Мастерова, можно выделить разные варианты управленческих решений, представленные на рисунке 2 [20].

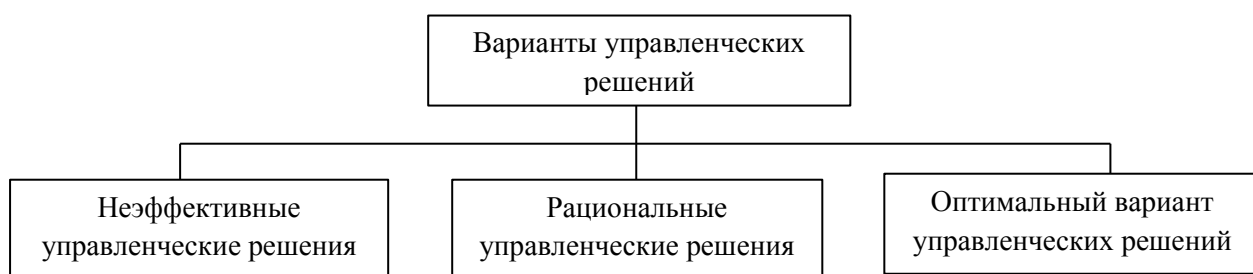


Рисунок 2 – Варианты управленческих решений

Неэффективные управленческие решения – это решения, которые не позволяют решить проблему. В свою очередь, рациональные управленческие решения, представляют собой решения, которые позволяют решить проблемы компании. Наконец, оптимальный вариант управленческих решений позволяет эффективно решить проблему в соответствии с разработанным критерием. Следует отметить тот факт, что при наличие значительного числа неэффективных и рациональных управленческих решений, оптимальное решение может быть только одно.

Существуют несколько подходов к разработке критериев оценки

эффективности принимаемых решений. Каждый критерий может включать в себя в качестве компонентов различное число параметров эффективности. Параметрами эффективности являются наиболее важные параметры системы, которые позволяют оценивать качество управленческого решения проблемы и достижения поставленной цели.

При оценке экономической эффективности управленческих решений параметрами эффективности могут быть: прибыль, объем затрат, уровень риска, производительность труда.

Этап 4. Анализ возможных вариантов решений и выбор наиболее эффективного варианта управленческого решения. Анализ возможных вариантов управленческих решений должен проводиться по совокупности параметров эффекта, соответствующих каждому варианту. Правила анализа возможных вариантов управленческих решений определяются заданным критерием оценки его эффективности. Как считает С.Д. Волков, любое управленческое решение может быть оценено с использованием как минимум трех параметров эффекта:

- целевого эффекта в виде прибыли, производительности труда;
- затрат на получение необходимого эффекта;
- безопасности [5].

При отсутствии заданного критерия эффективности для анализа возможных вариантов могут быть использованы следующие два принципа:

- первый принцип, в соответствии с которым уменьшение качества решения производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта.
- второй принцип, который позволяет считать решение оптимальным, если все параметры эффекта, входящие в критерий эффективности, обладают устойчивостью.

Разработка альтернативных управленческих решений проводится для того, чтобы предотвратить принятие первого подходящего под критерии решения и найти лучшее.

Этап 5. Реализация принятого управленческого решения. За выбором

оптимального варианта управленческого решения следует его реализация, то есть, непосредственное внедрение управленческого решения в действие. Реализация решения может состоять из двух стадий:

- доведение решения до исполнителя;
- организация исполнения решения.

Доведение решения до исполнителей начинается обычно с разделения решения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителя. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда объективных и субъективных факторов. Умение передать задачи исполнителям является одним из главных факторов реализации принятого управленческого решения.

М.Г. Ковтунович называет следующие основные причины невыполнения управленческих решений:

- решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- решение было ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо понял;
- решение было четко сформулировано, исполнитель его понял, но у исполнителя не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- решение было грамотно и правильно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером [16].

Исполнитель в последнем случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы. Отсюда следует, что внедрение решения в действие зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителя, личных качеств руководителей и исполнителей и согласованности их действий. Организация исполнения управленческого решения требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Это задача, требующая знания людей, их возможностей,

сил, средств и методов исполнения.

Организация исполнения решения представляет собой специфическую деятельность менеджера, завершающую управленческий цикл. В процессе организации исполнения управленческого решения у менеджера могут возникнуть дополнительные проблемы, если на этапе разработки и принятия решения была использована не объективная и не полная информация. Приступить к исполнению решения можно только после того, как менеджер будет уверен, что, все сотрудники компании, которые должны принимать участие в исполнении решения, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Для того, чтобы организация выполнения работ исполнителем соответствовала содержанию решения, к ней предъявляются следующие требования:

- модель организации работ должна быть полной, т.е. модель должна быть настолько развернутой, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить весь объем предстоящей деятельности;

- модель организации выполнения работ должна быть точной, т.е. если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она либо не выполняется, либо выполняется формально;

- модель организации выполнения работ должна быть согласованной, т.е. вся деятельность исполнителя должна быть согласована по задачам, времени, месту с другими исполнителями;

- модель организации выполнения работ по реализации управленческих решений должна предусмотреть мотивацию их выполнения. То есть, деятельность исполнителей должна быть соответствующим образом мотивирована и побуждающие исполнителей к проявлению активности [2].

Этап 6. Контроль над процессом осуществления управленческого решения и оценка его результатов. Контроль над процессом осуществления принятого решения является заключительной стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить

информацию об исполнении решения, достижения организацией поставленных целей. Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

Основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений. В практике управления организацией можно выделить три основных вида контроля: предварительный контроль, текущий контроль и последующий контроль. Предварительный контроль предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемого решения. Текущий контроль предназначен для того, чтобы с его помощью вносить коррективы в процесс исполнения принятых решений. Последующий контроль служит для проверки эффективности принятых решений.

По мере реализации принятого управленческого решения достигаются определенные результаты. Далее проводится оценка результатов реализации принятого управленческого решения, которая должна быть систематической, взвешенной, непредвзятой и всесторонней. Согласно Е.Э. Гусева, в результате оценки определяется следующее:

- эффективность решения согласно выбранному критерию эффективности;
- достигло ли решение цели;
- было ли решение эффективно по издержкам;
- способствует ли принятое решение развитию организации;
- согласны ли подчиненные с тем, что это продуктивное решение;
- какие трудности встретились при реализации решения [7].

Анализ и оценка достигнутых результатов и выводы, которые делаются

при этом, являются замыкающим звеном обратной связи для корректировки в системе принятия и реализации решения. Экспертиза, осуществляемая на уровне анализа результатов реализации решения, выводов и предположений, должна осуществляться также на всех уровнях и стадиях принятия и реализации решений.

Таким образом, процесс принятия управленческих решений многосторонен. Процесс принятия управленческих решений включает целый ряд стадий и операций: обнаружение и постановка проблемы, сбор и анализ информации о проблеме, разработка критерия оценки эффективности управленческого решения, анализ вариантов решений и выбор наиболее эффективного из них, реализация принятого управленческого решения.

Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, какого конкретного содержания каждой стадии, зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Менеджер должен понимать сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решений, умело выбрать вариант решения с учетом ситуации и собственного стиля управления. Каждый вариант решения должен быть оценен не только относительно поставленной цели, но и относительно других вариантов.

При выборе альтернативы следует учесть, насколько реальна альтернатива в условиях поставленных целей и ресурсов, каков риск дополнительных проблем, какой эффект альтернатива принесет в других сферах организации.

1.3 Оценка эффективности управленческих решений

Эффективность управленческих решений – это ведущий показатель принимаемых решений, который измеряется качеством решения, его воздействием на изменение качества производства, а также эмоциональным согласием с ним исполнителей.

Оценка эффективности управленческих решений достигается определением действия множества факторов, основными из них являются:

- компетентность и опыт работы лиц, принимающих управленческие решения;
- степень информированности лиц, принимающих управленческие решения;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения и удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации и мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения [31].

Эффективность управленческого решения зависит не только от его абсолютной правильности, но и от того, что только будучи реализовано последовательно и в срок, оно достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческого решения зависит как от качества самого решения, так и от качества его осуществления. В современной управленческой литературе выражается мнение, что реализовать управленческое решение часто значительно сложнее, чем его принять. Потенциально менее эффективное решение, в конечном счете, может оказаться более эффективным при существенном превосходстве в уровне реализации.

Оценка эффективности управленческих решений производится с помощью определения действий различных факторов, проявляющихся на разных этапах процесса разработки и реализации управленческих решений. Такими факторами могут быть, например, организационные, технические, экономические, социальные, психологические.

И.А. Фирсова считает, что, на первый взгляд, кажется, что оценить эффективность управления можно через соотношение полученной прибыли и издержек на управление [37]. Однако данный подход очень прост и не может дать точных результатов в связи с тем, что цель – не всегда прибыль. А также оценка эффективности управленческого решения только по показателю «прибыль» не покажет роль процесса управления в достижении поставленной

цели. Результат управления не всегда экономический. Он может быть социальным, социально–экономическим, политическим. Прибыль часто является косвенным результатом. Сложность проявляется в определении расходов на управление, не всегда можно надежно оценить.

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

- оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

Эти методы дают оценочные результаты с определенной степенью точности. Рассмотрим эти методы.

Метод оценки эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение. Основными параметрами в этом случае служат нормативы – временные, ресурсные и финансовые, предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов по подготовке и реализации управленческих решений. Оценка экономической эффективности (Э) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$Э_i = C_i : P_i \times 100 \%, \quad (1)$$

где $Э_i$ – экономическая эффективность;

C_i – норматив затрат i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

P_i – реальные затраты i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения [33].

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

– из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.

– при равнозначности приоритетов всех m ресурсов, экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

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

где m – ресурс для подготовки и реализации управленческого решения.

– при неравнозначности приоритетов ресурсов (Π_i) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E}_i = \sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \times \Pi_i) : m \times 100 \%, \quad (3)$$

где Π_i – приоритетов ресурсов [33].

Метод оценки эффективности управленческого решения по конечным результатам. Данный метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной – статистически обоснованной части:

$$\mathcal{E}_r = \Pi \times K : Z \times 100 \%, \quad (4)$$

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

Π – прибыль от реализации продукции;

Z – затраты на производство продукции [25].

Этот метод целесообразен для использования руководителями компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

Метод косвенного сопоставления различных вариантов управленческого решения. Метод основан на сравнении экономических показателей конечной

продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции.

Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E} = K \times (\Pi_2 : Z_2 - \Pi_1 : Z_1) \times 100 \%, \quad (5)$$

где K – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение;

Π_1 – прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения;

Π_2 – прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения;

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

Z_2 – затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения [25].

Метод оценки эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации. Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов. Использование этого метода рассмотрим на примере реализации управленческого решения, в результате которого увеличился товарооборот:

$$\mathcal{E}_T = \Pi \times T : Z \times 100 \% = \Pi \times (T_{\phi} - T_{п}) : Z \times 100 \%, \quad (6)$$

где \mathcal{E}_T – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

Π – прибыль на 1 млн руб. товарооборота;

T – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

T_{Φ} – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

T_{Π} – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

Z – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации [19].

Значения величин, входящих в формулу, можно определить на основании данных оперативного учета и бухгалтерских данных организации. В практике оценки эффективности управленческих решений используются и другие методы, учитывающие характер принимаемых решений и конкретные результаты их реализации. Кроме этого, для успешной реализации принимаемых решений организация должна иметь механизм их осуществления, основными задачами которого являются:

- разработка программы реализации;
- руководство реализацией управленческих решений;
- контроль исполнения управленческих решений;
- оценка результатов управленческих решений.

Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, очень трудная задача даже для опытных руководителей. Не всегда эффект от реализации управленческого решения соответствует ожидаемому, но, несмотря на это, должно быть постоянное стремление к максимизации этого эффекта [12].

Таким образом, эффективность управленческих решений является одним из основных показателей улучшения управления предприятием, которое определяется сравнением результатов управления и издержек, которые предприятие понесло для достижения цели.

Толчком для принятия управленческого решения может служить приближение параметров объекта на сегодняшний день к прогнозным, а в

большинстве случаев решение проблемы.

Под эффективностью управления предприятием можно представить эффективность управления деятельностью предприятия, что является результатом способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения для достижения поставленных перед ними целей. Наиболее часто в менеджменте используются следующие методы оценки экономической эффективности управленческих решений: оценка по экономии затрат на разработку и внедрение, по конечным результатам, по результатам изменения экономических показателей организации, косвенное сопоставление эффективности различных вариантов.

Таким образом, по первой главе работы можно сделать вывод о том, что принятие управленческих решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Разработка управленческого решения является одним из наиболее важных этапов управленческой деятельности, способностей и качеств управленца как лидера, а также реализации управленческих отношений. Результатом управленческой и организационной работы становится решение руководства.

Любое принятое управленческое решение должно быть эффективным. Показатель «эффективность управленческих решений» является ведущим в части принятых либо принимаемых решений. Он измеряется качеством решения, его влиянием на изменение качества продукции и производства, кроме того, можно добавить и эмоциональное согласие исполнителей с принятым решением.

Управленческое решение является действием органа управления в рамках его официальных компетенций и полномочий, который ориентирован на выбор одного из нескольких альтернативных вариантов развития предприятия, который обеспечит достижение целей с минимальными затратами.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕСА ООО «СТЭЛС»

2.1 Общая характеристика ООО «СТЭЛС»

Компания «СТЭЛС» – ведущее предприятие на рынке технических средств безопасности на Дальнем Востоке. Вся продаваемая продукция имеет высокое качество, подтвержденное сертификатами соответствия. На все оборудование имеется гарантия.

ООО «СТЭЛС» расположено по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Артиллерийская, д. 17. Организация зарегистрирована 04.03.2004 г.

Компания «СТЭЛС» специализируется на реализации комплексных систем безопасности:

- систем IP, HD–TVI и аналогового видеонаблюдения от ведущих мировых производителей – Hikvision, Novicam и другие;
- систем охранно-пожарной сигнализации;
- систем контроля и управления доступом;
- продукции противопожарной защиты.

В перечень работ и услуг, предоставляемых нашей компанией, входят:

- обследование, анализ уязвимости, оценка угроз объекта, формирование концепции безопасности;
- выдача технического задания на проектирование и изготовление проектно–сметной документации;
- комплектация и монтаж систем структурированной кабельной локальной сети, офисной автоматической телефонной связи (мини АТС);
- техническое обслуживание и сопровождение вышеуказанных систем;
- производство работ по монтажу систем охранно-пожарной сигнализации, систем оповещения и управления эвакуацией при пожаре, систем охранного телевидения, СКУД, систем газового, водяного и порошкового пожаротушения.

ООО «СТЭЛС» является юридическим лицом и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, печать, штамп, счета в банках. Компания применяет общую систему налогообложения.

Главная цель, стоящая перед ООО «СТЭЛС» – расширение рынка сбыта технических средств безопасности и завоевание 20% доли рынка данной продукции в г. Благовещенске.

«Дерево целей» ООО «СТЭЛС» представлено на рисунке 3.

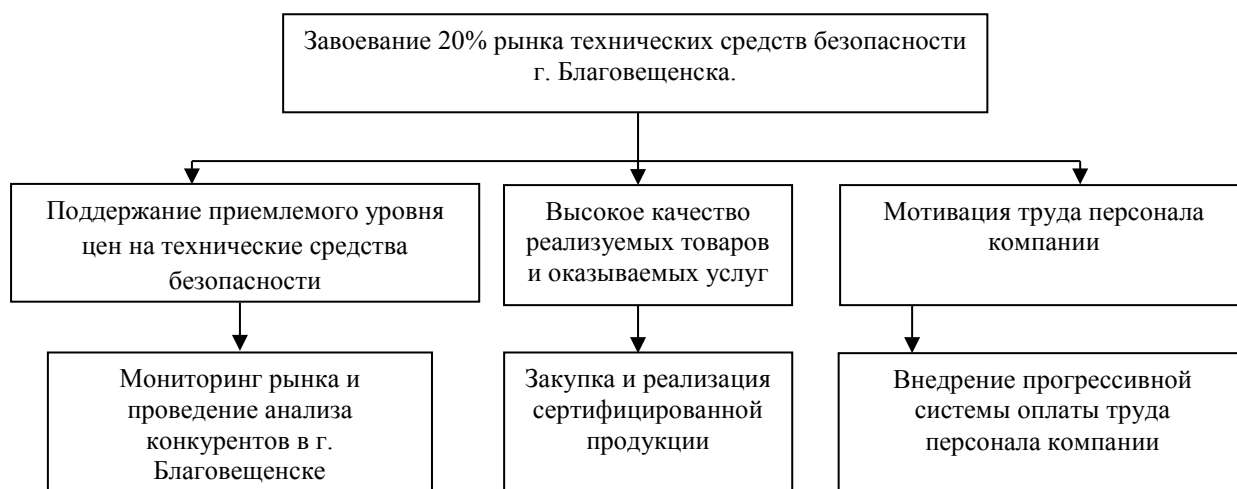


Рисунок 3 - «Дерево целей» компании ООО «СТЭЛС»

Задачи, которые решает компания в процессе своей деятельности, следующие:

- разработка эффективной ценовой политики, гибкой системы цен;
- поддержка высокого качества предлагаемых услуг;
- создание благоприятных условий для работы на рабочих местах;
- применение прогрессивных методов мотивации, подходящих для данной специфики работы.

Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов компании «СТЭЛС», опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Тип организационной структуры управления ООО «СТЭЛС» – линейный. Это означает, что во главе организационного звена любого уровня стоит руководитель: начальник сектора, директор магазина, заместитель директора компании, который осуществляет все функции управления и всем вопросам вышестоящему руководителю.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «СТЭЛС»

Вертикальные связи – это связи подчинения, соответственно наблюдаются между звеньями аппарата управления: Генеральным директором, заместителем директора, начальниками секторов, директором розничного

магазина и непосредственно работниками ООО «СТЭЛС».

Структура ООО «СТЭЛС» имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно и эффективно управлять:

- структура наиболее простая: имеет один вертикальный канал связи, каждый подчиненный имеет только одного начальника;
- структура обеспечивает согласованность действий исполнителей;
- структура способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им сектора.

Структура аппарата компании «СТЭЛС» соответствует функциональному содержанию процесса управления торгово-сервисной организации, обеспечивает планомерное развитие управляемой системы.

В ООО «СТЭЛС» руководители высшего звена выполняют все функции управления: организация, планирование, контроль, координацию и планирование. Кроме того, вопросы мотивации находятся в непосредственном ведении руководителей секторов компании.

ООО «СТЭЛС» для достижения своих целей использует активную кадровую политику. В настоящее время деятельность предприятия направлена на достижение одной цели – получить максимальную прибыль и сохранить лучшие кадры. Результаты работы на отдельных направлениях сплачивают коллектив, способствуют повышению эффективности работы и объединяют личные цели сотрудников с целями организации.

Основные показатели деятельности ООО «СТЭЛС» за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности компании, тыс. руб.

Показатели	Год			Изменение (+; –)		Темп изменения, %		
	2017	2018	2019	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2019г. к 2017г.
Выручка от реализации и монтажа технических средств	43046	43118	44451	72	1333	0,17	3,09	3,26

безопасности								
Себестоимость ведения деятельности	39656	39370	40363	-286	993	-0,72	2,52	1,78
Валовая прибыль	3390	3748	4088	358	340	10,56	9,07	20,59
Прибыль от продаж	2106,2	2386,2	2716,3	280	330,1	13,29	13,83	28,97
Чистая прибыль	2470,6	2738,5	3038,88	267,9	300,38	10,84	10,97	23,00
Рентабельность основной деятельности, %	7,88	8,69	9,20	0,82	0,50	10,38	5,80	16,78

Из таблицы 2 следует, что выручка от реализации и монтажа технических средств безопасности в 2018г. по сравнению с 2017г. увеличилась на 72 тыс. руб. или на 0,17%. В свою очередь, в 2019г. рост выручки от реализации ООО «СТЭЛС» по сравнению с 2018г. составил 1333 тыс. руб. или 3,09%. Таким образом, можно говорить о поступательном увеличении темпа роста выручки компании.

Наблюдается снижение себестоимости реализации и монтажа технических средств безопасности ООО «СТЭЛС» на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2018г. по сравнению с 2017г. и увеличение себестоимости на 993 тыс. руб. или 2,52% в 2019г. по сравнению с 2018г.

Полученные данные свидетельствуют, что темп роста валовой прибыли от реализации и монтажа технических средств безопасности ООО «СТЭЛС» снижается. В 2018г. он составил 10,56%, а в 2019г. – 9,07%.

Наглядно динамика изменения основных показателей работы компании отображена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика основных показателей ООО «СТЭЛС» за 2017г. – 2019г.

Прибыль от продаж ООО «СТЭЛС» в 2018г. по сравнению с 2017г. возросла на 13,29%, что составило 280 тыс. руб. Это связано с ростом валовой прибыли от реализации и монтажа технических безопасности на 0,17% и снижением темпов роста себестоимости на 0,72%. В свою очередь, в 2019г. по сравнению с 2018г. значение показателя «прибыль от продаж» возросла на 13,83%, что составило 330,1 тыс. руб. Влияние оказал рост валовой прибыли ООО «СТЭЛС» от реализации и монтажа технических средств безопасности на 9,07%.

Чистая прибыль ООО «СТЭЛС» за рассматриваемый период имеет тенденцию к росту: в 2018г. по сравнению с 2017г. он составил 10,84%, при этом чистая прибыль возросла на 267,9 тыс. руб. В свою очередь, в 2019г. чистая прибыль компании по отношению к 2018г. возросла на 10,97%, в первую очередь за счет роста прибыли от продаж компании на 13,83%. Таким образом, чистая прибыль ООО «СТЭЛС» имеет положительное значение и тенденцию к росту.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности реализации и монтажа технических средств безопасности. Рентабельность основной деятельности рассчитывается делением прибыли от реализации или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

Динамика показателя «рентабельность основной деятельности» ООО «СТЭЛС» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика рентабельности ООО «СТЭЛС» за 2017г. – 2019г.

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность реализации и монтажа технических средств безопасности ООО «СТЭЛС» увеличилась за анализируемый период с 7,88% до 9,20%, что положительно характеризует коммерческую деятельность компании за период 2017г. – 2019г.

2.2 Анализ внешней среды ООО «СТЭЛС»

Проведем анализ внешней среды косвенного воздействия ООО «СТЭЛС». На компанию в ходе ведения своей деятельности оказывает влияние ряд косвенных факторов внешней среды.

Экономический фактор.

На деятельность ООО «СТЭЛС», в первую очередь, оказывает влияние уровень инфляции и уровень доходов населения. По данным Росстата,

инфляция в 2018г. составила 4,3%, что незначительно превышает верхний порог прогноза ЦБ РФ в размере 4,2%.

Невысокий уровень инфляции за последние два года, а в 2017г. инфляция составила рекордно низкую величину 2,5%, объясняется умеренно–жесткой денежно–кредитной политикой ЦБ, продолжением спада реальных доходов населения, которые снижаются уже четвертый год подряд. За 2018г. доходы населения в реальном выражении снизились на 1,4%. В 2017г. доходы упали на 5,8% в реальном выражении, в 2016г. было падение на 3,2%, в 2015г. их снижение составило 0,7%.

Таким образом, снижение уровня инфляции в 2017г. – 2018г. по сравнению с предыдущими годами оказывает положительное влияние на деятельность ООО «СТЭЛС» – снижается темп роста издержек компании. В то же время, спад реальных доходов населения оказывает негативное воздействие на деятельность компании: технические средства безопасности не относятся к товарам первой необходимости, и снижение доходов населения г. Благовещенска может привести к снижению спроса на реализуемую продукцию.

Политический фактор.

Устойчивость политической власти и существующего правительства на настоящий момент в РФ позволяет ООО «СТЭЛС» прогнозировать свое развитие на перспективу. За последнее время в области торгово-сервисной деятельности, как на федеральном уровне, так и на уровне Амурской области не издавались законодательные акты в сфере реализации технических средств безопасности, влияющие на деятельность анализируемой компании.

В то же время, против РФ в настоящее время действуют международные санкции. По характеру деятельности ООО «СТЭЛС» указанные санкции не оказывают существенного влияния на компанию: запрещен к импорту в страну ряд компонентов охранных комплексов европейского и американского производства, необходимых. В тоже время, данные компоненты сразу были заменены на аналогичные, не уступающие по качеству и характеристикам из

КНР. Таким образом, можно оценить влияние политического фактора, как незначительное.

Социальный фактор.

Социальный фактор среды косвенного воздействия оказывает определенное воздействие на анализируемую компанию: уровень численности и половозрастная структура населения влияет на число потенциальных клиентов ООО «СТЭЛС».

Необходимо отметить тот факт, что, согласно отчету Амурстата «Демографическая ситуация в Амурской области», в 2019г. область потеряла 2615 человек, а в 2018г. регион покинули ещё больше жителей – 3392 человека. Между тем, необходимо отметить, что регион покидают, в первую очередь, обеспеченные люди, которые могли обеспечить компании устойчивый спрос на реализуемые технические средства безопасности.

Положительным можно считать тот факт, на территории Амурской области действуют три территории опережающего социально-экономического развития. Создание ТОРов в ДФО началось с 2015 года. На сегодняшний день в Приамурье работают территории опережающего развития «Белогорск», «Приамурская» и «Свободный». Их резидентами в общей сложности стали 24 компании. Планируется, что общий объем инвестиций составит более одного триллиона рублей, к 2025 году будет создано около 5,5 тысячи рабочих мест.

Таким образом, при реализации решений, изложенных в Постановление Правительства РФ от 21 августа 2015 г. № 879 и Постановлении Правительства РФ от 21 августа 2015 г. № 875, количество потенциальных клиентов ООО «СТЭЛС» возрастет, что приведет к росту оборота реализуемой продукции компании.

Технологический фактор.

Развитие технических средств безопасности находятся в постоянной динамике: компании, производящие охранное оборудование, стремясь обеспечить лучшие характеристики на профессиональном уровне, ежегодно выпускают на рынок новые модели техники. Анализ технологического фактора

внешней среды ООО «СТЭЛС» показывает постоянное совершенствование технологий, и это позволяет более полно удовлетворить запросы покупателей.

Последний фактор – экологический не оказывают влияние на деятельность анализируемой компании из-за специфики ее деятельности. ООО «СТЭЛС» не производит выбросов в среду загрязняющих веществ, какое-либо физическое влияние на окружающую среду – отсутствует.

Анализ внешней среды косвенного воздействия по PEST факторам представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ внешней среды по PEST факторам

Фактор	Состояние фактора и его развитие	Характер влияния на компанию	Возможная реакция компании
1. Экономический			
1.1 Инфляция	Снижение темпов роста	"+" снижение темпов роста издержек	Изменение политики ценообразования. использование маркетинговых методов привлечения покупателей
1.2 Уровень реальных доходов населения	Снижение доходов население	"-" снижение спроса и, как следствие, выручки компании	
2. Политический			
2.1 Политическая обстановка в стране	Стабильная политическая обстановка	"+" возможность прогнозировать развитие компании на перспективу	Разработка стратегического плана развития компании на 5–10 лет
2.2 Новые законы в сфере торговли средствами безопасности	Отсутствие изменений в законодательстве		
2.3 Ограничения торговли	Международные торговые санкции против РФ	"-" невозможность закупки европейских и американских компонентов охранных систем	Использование аналогичных компонентов из КНР
3. Социальный			
3.1 Численность население	Сокращение численности населения регионе	"-" снижение числа потенциальных клиентов	Привлечение потенциальных покупателей
3.2 Новые рабочие места	Запланировано увеличение рабочих мест в регионе на 5,5 тыс.	"+" рост числа потенциальных покупателей товаров компании	Использование информации в стратегическом плане
4. Технологический фактор			
4.1 Технологии производства средств безопасности	Ежегодный выход технологических новинок в области безопасности	"+" улучшение характеристик реализуемых технических средств безопасности	Отслеживание всех новинок в области безопасности на рынке

Оценим важность каждого из представленного в таблице 3 фактора для анализируемой компании и проведем оценку степени важности их влияния на деятельность ООО «СТЭЛС» с помощью таблицы 4.

Таблица 4 – Оценка степени важности PEST факторов для ООО «СТЭЛС»

Группа факторов	Фактор	Важность для отрасли	Важность для компании	Направленность влияния	Степень важности
Экономический	Снижение темпов роста	2	3	+1	6

	инфляции				
	Снижение доходов населения	1	2	-1	-2
Политический	Политическая обстановка в стране	2	2	+1	+4
	Новые законы и законодательные акты в сфере торговли средствами безопасности	3	1	+1	+3
	Ограничения торговли	2	1	-1	2
Социальный	Сокращение численности населения в регионе	1	3	-1	3
	Запланировано увеличение рабочих мест в регионе	2	2	+1	4
Технологический	Технологии производства средств безопасности	2	3	+1	6

Таким образом, наибольшие возможности в среде косвенного воздействия наблюдаются у технологического и экономического факторов внешней среды. Следовательно, ООО «СТЭЛС» следуют развивать свои положительные стороны и бросить максимум сил на борьбу с угрозами, вызванными снижением доходов населения.

Основными конкурентами анализируемой компании ООО «СТЭЛС» являются пять фирм города, реализующие технические средства безопасности и оказывающих схожие услуги по их монтажу. Анализ конкурентов компании ООО «СТЭЛС» произведем на основании исходных данных о компаниях: «Стожары», «Маском-Амур», «Гарант безопасности», «Безопасник», «Системы безопасности» с помощью Приложения Б

Оценка основных конкурентов ООО «СТЭЛС» была произведена Генеральным директором компании: были определены соответствующие показатели, вес каждого показателя в процентах, произведен анализ рынка систем безопасности г. Благовещенска. Оценки в представленной таблице получены путем умножения выставленного балла на установленный вес фактора.

Таким образом, анализируемая компания, как видно из Приложения Б, не имеет решающих преимуществ по сравнению со своими конкурентами в данной области деятельности. Исключением служит только уровень цен на

реализуемые технические средства безопасности. Установление цены на товары ООО «СТЭЛС» представляет собой процесс, состоящий из нескольких этапов:

– компания определила цель своего маркетинга – максимизация текущей прибыли;

– компания рассчитывает, как меняется сумма ее издержек при различных объемах реализации технических средств охраны;

– компания изучает цены конкурентов, как основу для собственного ценообразования.

В итоге, ООО «СТЭЛС», зная спрос, расчетную сумму издержек и цены конкурентов, определяет цены собственных услуг. Выделенные стратегических групп конкурентов с учетом реализуемого ассортимента технических средств безопасности и уровня цен, представлено в таблице 5.

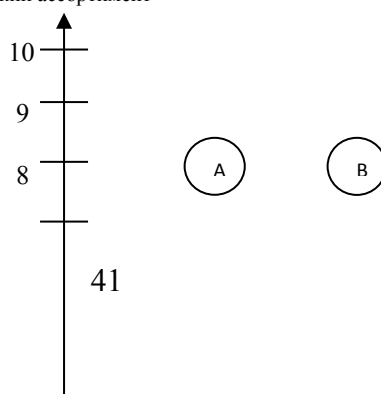
Таблица 5 – Стратегические группы конкурентов ООО «СТЭЛС»

Наименование компании	Шифр	Ассортимент	Уровень цен
СТЭЛС	А	8	7
Стожары	Б	5	7
Маском–Амур	В	8	9
Гарант безопасности	Г	4	10
Безопасник	Д	5	9
Системы безопасности	Е	6	8

На основе экспертных данных строится карта выбора компании, представленная на рисунке 7.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания «СТЭЛС» сумела найти оптимальный уровень цены и соотношение «цена–качество» на реализуемые средства безопасности. При этом, компания предлагает своим потенциальным клиентам широкий ассортимент таких товаров по приемлемой цене и с хорошим качеством.

Широкий ассортимент



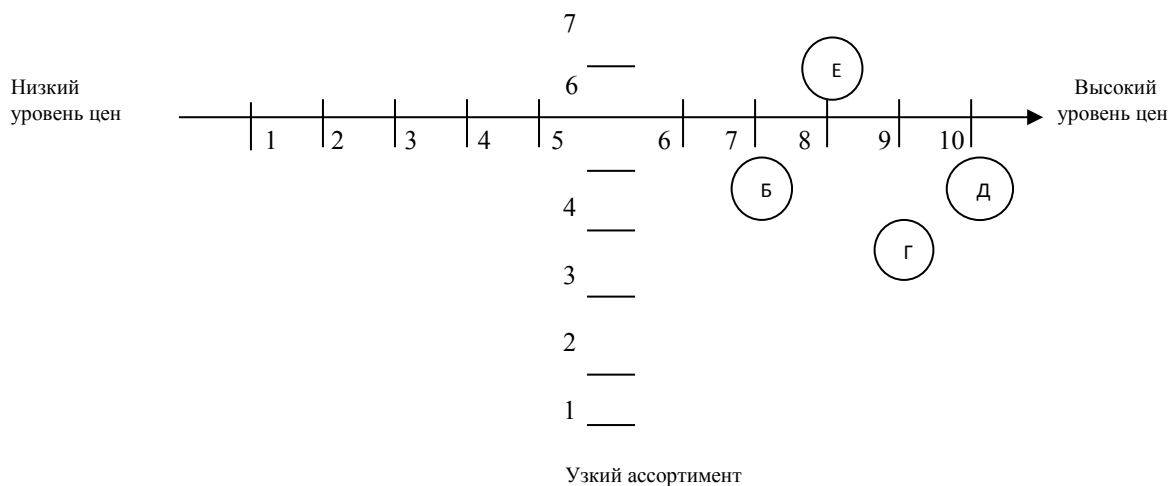


Рисунок 7 - Карта стратегических групп ООО «СТЭЛС»

Показатели конкурентоспособности торговой точки ООО «СТЭЛС» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели конкурентоспособности ООО «СТЭЛС»

Показатель	Высокая покупательская способность, %	Средняя покупательская способность, %	Низкая покупательская способность, %
Ассортимент товаров	23,81	28,42	18,4
Цены на товар	19,05	9,40	6,70
Качество товара	28,57	19,05	22,6
Культура обслуживания	14,29	23,96	29,12
Место расположения магазина	9,52	4,88	13,27
Интерьер магазина	4,76	14,29	9,91

Данные, для таблицы получены путем опроса потенциальных покупателей силами торгового персонала компании «СТЭЛС».

В результате проведенного среди потенциальных покупателей опроса были получены следующие результаты:

– среди покупателей с высокой покупательской способностью 28,57% опрошенных посчитало главным конкурентным преимуществом ООО «СТЭЛС» качество реализуемого товара и ассортимент предлагаемой продукции – 23,81%.

Интерьер и место расположения магазина технических средств безопасности среди покупателей данной группы было названо в качестве

конкурентного преимущества компании всего 4,76% и 9,52% опрошенных соответственно;

– среди покупателей со средней покупательской способностью 28,42% опрошенных посчитало главным конкурентным преимуществом ООО «СТЭЛС» ассортимент предлагаемых технических средств безопасности и высокую культуру обслуживания торгового персонала магазина – 23,96%.

Цены на товар и место расположения магазина «СТЭЛС» в г. Благовещенске среди покупателей данной группы было названо в качестве конкурентного преимущества компании всего 9,4% и 4,88% опрошенных соответственно;

– среди покупателей с низкой покупательской способностью 29,12% опрошенных посчитало главным конкурентным преимуществом ООО «СТЭЛС» высокую культуру обслуживания торгового персонала магазина и качество товаров – 22,6%.

Цены на товар и интерьер магазина технических средств безопасности среди покупателей данной группы было названо в качестве конкурентного преимущества компании всего 6,7% и 9,91% опрошенных соответственно.

То есть, главным конкурентным преимуществом ООО «СТЭЛС» следует считать широко представленный ассортимент технических средств безопасности, высокую культуру обслуживания покупателей торговым персоналом магазина, качество представленной продукции.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «СТЭЛС»

Внутренняя среда организации - это среда, которая определяет её технические и организационные условия работы и является результатом управленческих решений. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы: продукцию и ассортимент, персонал, систему и методы управления.

Структура ассортимента технических средств безопасности, предлагаемых к реализации потенциальным покупателям ООО «СТЭЛС», представлена в таблице 8. Рассчитанная структура даёт представление о

реальном состоянии ассортимента.

Таблица 8 – Структура ассортимента продукции ООО «СТЭЛС»

Товарные группы	Количество подгрупп, ед.	Количество наименований продукции, ед.	Удельный вес, %
Видеокамеры	70	170	35,71
Видеорегастраторы	50	110	22,45
Домофония и контроль доступа	50	60	11,22
Комплекты видеонаблюдения	40	60	12,24
Охранно-пожарная сигнализация	20	40	8,16
Кабельная продукция	30	50	10,20
Итого	270	490	100

Широта ассортимента – количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп. Коэффициент широты ($K_{ш}$) – отношение действительного показателя к базовому:

$$K_{ш} = Ш_{д} / Ш_{б} \quad (7)$$

Расчет коэффициента товарной широты для товарного ассортимента ООО «СТЭЛС» произведен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет показателей широты ассортимента ООО «СТЭЛС»

Товарные группы	Фактическое количество разновидностей (ед.)	Базовое количество разновидностей, ед.	$K_{ш}$ (%)
Видеокамеры	170	200	87,50
Видеорегастраторы	110	130	88
Домофония и контроль доступа	60	60	91,67
Комплекты видеонаблюдения	60	60	100
Охранно-пожарная сигнализация	40	50	80
Кабельная продукция	50	50	100
Итого	490	550	89,91

Наибольшей широтой ассортимента (100%) обладают следующие группы товаров: «Кабельная продукция», «Комплекты видеонаблюдения». Это означает, что на момент исследования количество разновидностей перечисленных товарных групп соответствовало базовому. Другая товарная

группа – «Домофония и контроль доступа» так же обладает достаточно широким ассортиментом – коэффициент полноты, данный товарной группы выше 90%. «Провальной позицией» магазина с точки зрения полноты ассортимента можно считать товарную группу: «Охранно–пожарная сигнализация» – $K_{п}$ при этом составляет у них менее 85%.

Несмотря на это, в целом ассортимент предлагаемых товаров в магазине ООО «СТЭЛС» можно считать достаточно широким – $K_{ш}$ составляет в целом 89,91%.

Анализ персонала компании ООО «СТЭЛС» по различным социально–экономическим признакам в динамике за три года представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ численности персонала ООО «СТЭЛС» за 2017 – 2019гг.

Показатель	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение		Структура, %		
				абс., чел	относит, %	2017г.	2018г.	2019г.
Численность работников всего, чел	26	30	32	2	6,67	100	100	100
в том числе:								
1. по категориям:								
руководители	5	5	5	0	0,00	19,23	16,67	15,63
специалисты	3	5	6	1	20,00	11,54	16,67	18,75
рабочие	18	20	21	1	5,00	69,23	66,67	65,63
2. по полу:								
мужчины	20	22	23	1	4,55	76,92	73,33	71,88
женщины	6	8	9	1	12,50	23,08	26,67	28,13
3. по возрасту:								
18-25 лет	5	6	8	2	33,33	19,23	20,00	25,00
26-35 лет	9	11	11	0	0,00	34,62	36,67	34,38
36-45 лет	4	6	6	0	0,00	15,38	20,00	18,75
46-55 лет	5	5	4	-1	-20,00	19,23	16,67	12,50
старше 56 лет	3	2	3	1	50,00	11,54	6,67	9,38
4. по образованию:								
среднее	4	4	4	0	0,00	15,38	13,33	12,50
средне спец.	14	15	16	1	6,67	53,85	50,00	50,00
высшее	8	11	12	1	9,09	30,77	36,67	37,50
5. по стажу:								
менее 1 года	-	2	1	-1	-50,00	0,00	6,67	3,13
1-5 лет	6	7	8	1	14,29	23,08	23,33	25,00
6-10 лет	11	11	12	1	9,09	42,31	36,67	37,50
11-15 лет	5	5	6	1	20,00	19,23	16,67	18,75
16-20 лет	4	5	5	0	0,00	15,38	16,67	15,63
более 20 лет	-	1	-	-1	-100,00	0,00	3,33	0,00

Согласно данным таблицы 10, можно сделать следующие выводы:

– преобладающее число работников фирмы – мужчины. Их доля в общей численности персонала ООО «СТЭЛС» достигает 71%, что связано со спецификой работы компании, а именно, реализацией и установкой

технических средств безопасности;

– в 2019г. высшее образование имели 37,5% персонала фирмы, а средне-специальные учебные заведения закончили большинство работников – 50%. Рост в 2019г. по сравнению с 2018г. доли сотрудников с высшим образованием на 9,09% связано с окончанием высшего учебного заведения одного из бухгалтеров компании и приходов в организацию одного менеджера по продажам;

– преобладающий стаж сотрудников фирмы ООО «СТЭЛС» – от 6 до 10 лет работы. Численность работников, обладающих именно таким опытом работы, составляет в 2019г. 37,5% от общей численности персонала;

– наибольшее число сотрудников фирмы (34,38%) находится в возрасте от 26 до 35 лет, тогда как численность работников до 25 лет в 2019г. составила лишь 25%;

– по категориям работников наибольший удельный вес имеют рабочие, чья доля в общей численности персонала компании составляла в 2019г. 65,63%.

Наибольшие изменения структуры персонала по социально-экономическим признакам происходило в 2018г. По отношению к 2017г., что связано с увеличением численности персонала компании на 4 человека.

Движение рабочей силы на предприятии ООО «СТЭЛС», связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров ООО «СТЭЛС» выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- коэффициента оборота рабочей силы по приему;
- коэффициента оборота рабочей силы по увольнению;
- коэффициента текучести.

Анализ движения рабочей силы в компании «СТЭЛС» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Движение рабочей силы ООО «СТЭЛС»

Показатели	2018г.	2019г.	Рост показателя, %
Среднесписочная численность работников	30,00	32,00	6,67
Принято в течении года новых работников	6,00	4,00	-33,33
Выбыло работников	5,00	2,00	-60,00
в том числе по причинам:			
уход на пенсию, на учебу, в Российскую Армию, и др.	1,00	0,00	-100,00
по собственному желанию	3,00	1,00	-66,67
уволенных за нарушение трудовой дисциплины	1,00	1,00	0,00
Оборот по приему, %	0,20	0,13	-37,50
Оборот по увольнению, %	0,03	0,03	
Текучесть, %	0,17	0,06	-62,50

Данные таблицы 11 указывают на то, что в ООО «СТЭЛС» коэффициент текучести рабочей силы в отчетном году меньше, чем в предшествующем. Снижение K_t в 2019г. по отношению к 2018г. составило 62,5%.

Тем не менее, необходимо разработать мероприятия по снижению текучести кадров в перспективе и довести данный показатель до оптимальной величины, так как чрезмерно высокая текучесть рабочей силы отрицательно сказывается на эффективности работы торгово-сервисного предприятия.

Коэффициент оборота по приему рабочей силы снизился в отчетном году по сравнению с предшествующим годом на 37,5%, что стало следствием улучшения условий труда.

Дадим оценку системы управления персоналом, действующей в ООО «СТЭЛС».

Набор и отбор кадров в ООО «СТЭЛС».

План по трудовым ресурсам разрабатывается на исследуемом производственном предприятии с целью произвести расчеты относительно числа производственного и вспомогательного персонала и персонала управления, которые потребуются предприятию, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период.

К средствам внешнего набора в ООО «СТЭЛС» относятся:

- публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах;
- обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры;

– направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах;

– сотрудничество с центром занятости г. Благовещенска.

Обучение персонала ООО «СТЭЛС».

Основными методами обучения персонала ООО «СТЭЛС» на рабочих местах являются:

– инструктаж.

Данный метод обучения представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводится как работниками предприятия, которые давно выполняют данные функции, так и специально подготовленным инструктором ООО «СТЭЛС».

В исследуемом производственном предприятии данную функцию выполняют руководители подразделений. Инструктаж в ООО «СТЭЛС» является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Применяется для обучения, в первую очередь, производственного персонала.

– ротация.

Данный метод обучения представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором работник исследуемого предприятия временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Помимо обучающего эффекта, ротация персонала ООО «СТЭЛС» оказывает положительное влияние на мотивацию работников, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Кроме инструктажа и ротации кадров на анализируемом производственном предприятии широко используют, так называемое, обучение вне рабочего места, которое заключается в чтении лекций, проведении мини–семинаров, которые задают направления сотрудникам предприятия при проведении ими самостоятельного обучения.

Таким образом, на исследуемом предприятии «СТЭЛС» используются

сразу несколько видов методов обучения персонала, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки перед другими и успешно применяется предприятием в ходе своей деятельности.

Мотивация и стимулирование персонала ООО «СТЭЛС».

В управлении персоналом исследуемого предприятия применяются следующие группы методов стимулирования трудовой активности персонала:

– экономические методы стимулирования трудовой активности персонала производственного предприятия: материальное стимулирование трудовой активности работников: премиальные по результатам труда, производство единовременных поощрительных выплат.

– социально–психологические методы стимулирования трудовой активности персонала: стимулирование трудовой активности работников производственного предприятия посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий).

Основной акцент в системе стимулирования трудовой активности персонала ООО «СТЭЛС» сделан на материальные методы.

Премирование работников компании ООО «СТЭЛС» осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Должностные оклады производственному и вспомогательному персоналу, персоналу управления анализируемого предприятия устанавливаются Генеральным директором ООО «СТЭЛС» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда персонала ООО «СТЭЛС» применяется:

– повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы;

– сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников ООО «СТЭЛС» установлены следующие доплаты: доплаты за совмещение профессий или должностей,

расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником – до 15% оклада;

Конкретные размеры доплат устанавливаются в зависимости от конкретных условий: степени тяжести работ, объема работы, ее важности для анализируемого предприятия, уровня профессионализма работника.

Методы управления, используемые в ООО «СТЭЛС».

Анализ методов управления персоналом компании приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ методов управления персоналом ООО «СТЭЛС»

Методы управления	Как реализуются	Выявленные недостатки
экономические методы	Премияльные выплаты	Выплата премий осуществляется всем сотрудникам подразделений фирмы без учета личного вклада каждого работника и экономических результатов деятельности компании
	Единовременные выплаты	Сумма единовременных выплат является слишком незначительной, чтобы нести большой стимулирующий эффект
	Ценные подарки	-
социально-психологические методы	Предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий)	-
организационные методы	Устав, Штатное расписание	-
	Должностные инструкции	-
	Положения о подразделениях	-
	Положение об обучении персонала	В документе закреплено, что обучение производится только для одной группы сотрудников – менеджеры по продажам. Остальные сотрудники не задействуются
административные методы	Приказы и распоряжения	Являются скорее «кнутом», чем «пряником» работают за счет страха работников перед штрафными санкциями
	Материальная ответственность и взыскания	-

Таким образом, управление персоналом ООО «СТЭЛС» осуществляется с помощью сочетания экономических, организационных и социально-психологических методов.

Аттестация персонала ООО «СТЭЛС».

Аттестация работников компании предусматривает процедуру, которая заключается в устном опросе аттестуемого и вынесением комиссией общей

оценки его уровня знаний коллегиально путем обсуждения. Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка к проведению аттестации, непосредственно сама аттестация и заключительное подведение итогов аттестации.

Оценка аттестуемого работника ООО «СТЭЛС» проводится путем подсчета специальной бальной оценки, которую выставляют членами аттестационной комиссии за каждый ответ сотрудника. Наконец, по итогам аттестации рассчитывается экспертная оценка работника исследуемого предприятия.

2.4 Основные проблемы в деятельности ООО «СТЭЛС»

Для определения проблемы в деятельности ООО «СТЭЛС» проведем анализ стратегии компании и SWOT-анализ её деятельности.

В настоящее время ООО «СТЭЛС» использует стратегию усиления позиции на рынке технических средств безопасности г. Благовещенска. Цель стратегии компании заключается в продвижение реализуемых средств охраны на рынке г. Благовещенска и достижение уровня прироста среднегодовой выручки на уровне 10%.

Цели стратегии усиления позиции на рынке ООО «СТЭЛС» следующие:

- ежегодное увеличение объёма реализации технических средств безопасности на 15% на рынке г. Благовещенска;
- в течение 3–х лет завоевание доли рынка технических средств безопасности на уровне 20% в г. Благовещенске.

Таким образом, целями стратегии компании ООО «СТЭЛС» являются стимулирование спроса, увеличение объемов реализации средств безопасности, улучшение имиджа компании.

Анализ сильных и слабых сторон компании проведем с помощью метода SWOT–анализа, представленного в таблицах 13–14.

Как видно из проведенного SWOT–анализа с использованием таблицы 13, компания «СТЭЛС» имеет ряд сильных сторон, которые позволяют компании уверенно действовать на рынке технических средств безопасности г.

Благовещенска. Среди основных положительных факторов компании можно выделить персонал, его высокую квалификацию, предоставляемые возможности обучения, хороший уровень заработной платы, высокий уровень обслуживания клиентов, обеспечивающий конкурентоспособность компании на рынке средств безопасности г. Благовещенска и регулярное обновление ассортимента технических средств безопасности.

Таблица 13 – SWOT–анализ ООО «СТЭЛС»

Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W):
Персонал организации имеет высокую квалификацию; Предоставление возможности обучения и развития персонала; Заработная плата достаточно высокая и выдаётся в установленный срок; Высокий уровень обслуживания клиентов; Регулярное обновление ассортимента технических средств безопасности; Организация рентабельна; Выгодное расположение торговой точки компании.	Отсутствие развитой сбытовой сети; Высокая арендная плата, обусловленная местоположением торговой точки компании; Слабый охват рынка г. Благовещенска в связи с наличием единственной торговой точки; Отсутствие опыта маркетинговых исследований; Нестабильные объемы реализации товаров и услуг (сезонность); Наблюдается небольшая текучесть кадров среди сотрудников компании.
Возможности (O):	Угрозы (T):
Объем реализуемых товаров и услуг не достиг своего предела покрытия рынка, имеются источники роста; Доля существующих потенциальных клиентов ООО «СТЭЛС» может быть увеличена; Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентных преимуществ; ООО «СТЭЛС» имеет объективные возможности к инвестициям; ООО «СТЭЛС» имеет возможность создания новых квалифицированных рабочих мест.	Существует угроза появления на рынке новых организаций-конкурентов; Высокое конкурентное соперничество между действующими организациями; Изменения в законодательстве, связанные с деятельностью компании; Рост цен и тарифов на услуги ЖКГ, арендной платы.

Сильные стороны ООО «СТЭЛС» определяют возможности развития компании, к которым можно отнести не до конца охваченную долю рынка у других игроков, наличие свободных денежных средств для инвестирования в развитие, а также наличие возможности для создания новых рабочих мест.

Слабые стороны компании ООО «СТЭЛС» определяются, в первую очередь, нестабильностью объемов реализации технических средств безопасности, выраженной сезонностью, отсутствием каких-либо маркетинговых исследований и слабой организацией маркетинговой

информационной системы, высокой арендной платой, обусловленной месторасположением компании и наличием текучести кадров.

К угрозам компании можно отнести возможность появления на рынке новых организаций–конкурентов компании и высокое конкурентное соперничество между действующими игроками на рынке технических средств безопасности г. Благовещенка.

Рассмотрим угрозы компании ООО «СТЭЛС» с позиции вероятности их реализации и последствий для компании.

Таблица 14 – Матрица угроз ООО «СТЭЛС»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая		Высокое конкурентное соперничество между организациями		
Средняя		Рост цен и тарифов на услуги ЖКГ, арендной платы	Существует угроза появления на рынке новых организаций-конкурентов	
Низкая				Изменения в законодательстве, связанные с деятельностью компании

Как видно из таблицы 14, наиболее серьезной угрозой для анализируемой компании является высокий уровень конкурентного соперничества между компаниями на рынке средств безопасности г. Благовещенка. Вероятность воздействия на деятельность компании угроз появления на рынке новых организаций–конкурентов оценивается как средняя. Изменения в законодательстве, связанные с деятельностью ООО, в качестве угрозы ведения деятельности ООО «СТЭЛС» оценивается как низкая и не способная иметь тяжелые последствия для компании. Таким образом, в результате проведенного SWOT–анализа были выявлены сильные стороны и возможности ООО «СТЭЛС» при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит компании конкурентные преимущества.

Определим конкурентную позицию компании ООО «СТЭЛС» с использованием метода GE / McKinsey. В основе составленной матрицы GE / McKinsey положены два показателя: привлекательность рынка, на котором уже существует компания и конкурентоспособность товаров компании на данном рынке. Результаты использования метода GE / McKinsey представлены в Приложении В. Каждому из выбранных для оценки факторов дана оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Она определяется в зависимости от того, какие он несет в себе возможности для достижения целей ООО «СТЭЛС».

Оценка ведется по пятибалльной шкале, где 5 баллов – наиболее привлекательный фактор, 1 балл – наименее привлекательный фактор. Графическое оформление результатов анализа представлено на рисунке 8.

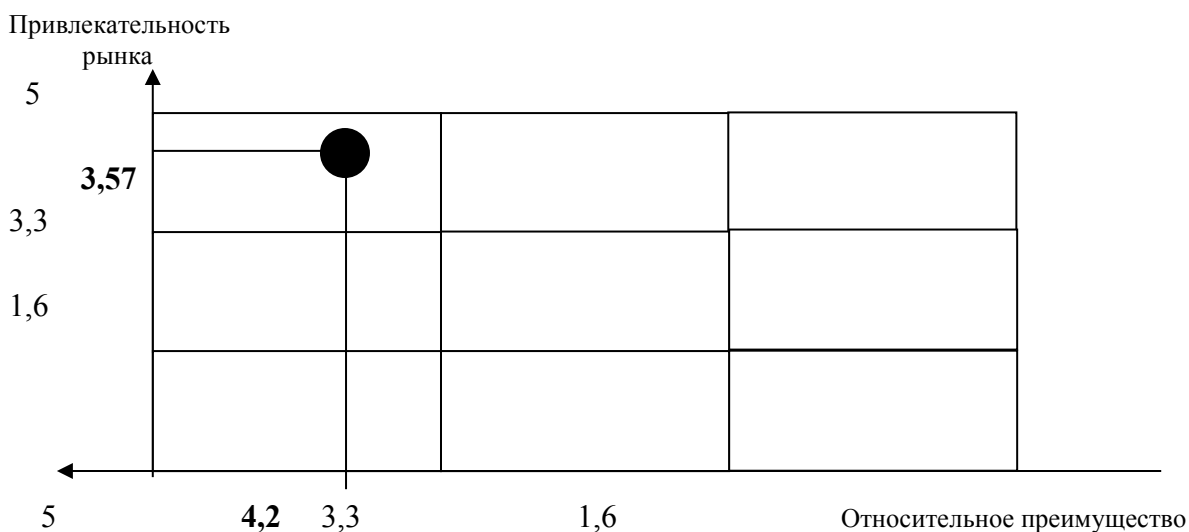


Рисунок 8 - Конкурентная позиция ООО «СТЭЛС»

Таким образом, из рисунка 8 видно, что ООО «СТЭЛС» занимает хорошую конкурентную позицию на весьма привлекательном рынке. Это означает, что для анализируемой компании в этой области имеются благоприятные перспективы роста, и она может придерживаться такой стратегии.

Оценка конкурентной позиции ООО «СТЭЛС» проведем в сравнении с

тремя ближайшими конкурентами, путем заполнения таблицы 15.

Таблица 15 – Оценка конкурентной позиции ООО «СТЭЛС»

КФУ	Значимость КФУ	СТЭЛС		Стожары		Маском-Амур		Гарант безопасности	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Репутация на рынке	0,35	80	28	75	26,25	85	29,75	70	24,5
Соответствие стандартам качества	0,4	70	28	75	30	70	28	70	28
Охват территории	0,25	50	12,5	65	16,25	60	15	55	13,75
Взвешенная общая оценка	1		68,5		72,5		72,75		66,25

Построения профиля конкурентных преимуществ или недостатков позволяет наглядно оценить конкурентные преимущества и недостатки компании, определить приоритетность стоящих перед ней проблем.

Для построения профиля конкурентных преимуществ или недостатков используется таблица 16.

Таблица 16 – Профиль конкурентных преимуществ или недостатков

Рейтинг	КФУ	Вес фактора	Хуже конкурента	Хуже конкурента	На уровне конкурента	Лучше конкурента	Лучше конкурента
		(1-10)	-2	-1	(0)	+1	+2
1	Репутация на рынке	6			*		
2	Соответствие стандартам качества	3			*		
3	Охват территории	1		*			
Итого	10	-					

Согласно таблице 16, основным недостатком ООО «СТЭЛС» является отсутствие у организации развитой сети торговых точек, способной на настоящий момент охватить территорию г. Благовещенска. Разработка управленческих решений по развитию бизнеса компании с обоснованием экономической эффективности принятого решения проведена в третьей части работы.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ООО «СТЭЛС»

3.1 Направления и принципы развития бизнеса ООО «СТЭЛС»

Результаты анализа внешних и внутренних факторов деятельности позволяют выделить несколько основных проблем, стоящих перед ООО «СТЭЛС» на современном этапе среди которых главным является: плохое развитие сбытовой сети компании, препятствующее развитию и достижению компанией её главной цели.

Выявленные в ходе анализа проблемы в деятельности ООО «СТЭЛС» позволяют определить основные направления развития компании для повышения её конкурентоспособности и эффективности деятельности на рынке средств безопасности г. Благовещенска. В качестве основного направления развития компании предлагается использовать стратегические решения, способствующие усилению её позиций и развитию бизнеса.

Указанные стратегические решения предполагают, что анализируемая компания сделает все, чтобы с конкретной услугой на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Усиление позиций базируется на ряде принципов, которые могут быть представлены следующим образом:

- рост, как важнейшая цель деятельности на перспективу и стремление получить большую долю существующего рынка на использовании одного продукта. Согласно рисунку 3, компания «СТЭЛС» имеет своей главной целью завоевание 20% рынка технических средств безопасности г. Благовещенска;

- постоянный поиск более эффективных путей оказания услуг. Анализируемая компания стремится расширять свой ассортиментный перечень технических средств безопасности и предоставляемых услуг. Примером этого может являться дополнительная гарантия компании на смонтированные средства безопасности;

- широкое использование рекламы для привлечения новых клиентов, а также для повышения уровня потребления существующих;
- захват доли потребителей и рынка у конкурентов.

Цель стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса компании - продвижение технических средств безопасности на рынке г. Благовещенска и достижение уровня прироста среднегодовой выручки на уровне 10% путем последовательного укрепления своего положения на рынке за счет его более полного охвата.

Основные условия для успешной реализации компанией «СТЭЛС» стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке, представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Основные условия для реализации управленческих решений по развитию бизнеса компании

Условие реализации управленческого решения	Описание управленческого решения по развитию бизнеса
Условие 1	Объем реализуемых технических средств безопасности не достиг своего предела покрытия рынка, то есть, имеются источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории.
Условие 2	Доля существующих потенциальных клиентов ООО «СТЭЛС» может быть увеличена.
Условие 3	Есть объективная возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентных преимуществ или возможностей ООО «СТЭЛС»
Условие 4	ООО «СТЭЛС» имеет объективные возможности к инвестициям

Выбор представленных стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке технических средств безопасности ООО «СТЭЛС», направленных на обеспечение увеличения темпов роста выручки от реализации связан со следующими факторами:

- возможностью компании усилить свои конкурентные преимущества;
- повышение эффективности операционной деятельности компании;
- растущий спрос на средства безопасности, реализуемые компанией;
- создание условий для притока инвестиционного капитала;

- создание новых квалифицированных рабочих мест.

Таким образом, реализации стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке позволит ООО «СТЭЛС» обеспечить достижение целей компании, повысить конкурентоспособность на рынке средств безопасности г. Благовещенска, упрочить своё финансовое положение.

Преимущества стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке для ООО «СТЭЛС» будут заключаться в их базировании на известных способностях и возможностях компании, возможности эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ, высокой чувствительности к потребностям рынка и возможности завоевать репутацию в этой области, невысоком риске.

3.2 Разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта

Критериями для оценки альтернативных вариантов развития анализируемой компании будут выступать:

- сроки реализации проекта. Соответственно, чем быстрее будет запущен проект - тем быстрее предприятие сможет добиться своей цели;
- сложность реализации проекта. Чем сложнее проект в реализации, тем сложнее его организовывать: потери времени по срокам, финансовых ресурсов;
- быстрота получения результата. Результат управленческого решения должен быть получен не позднее 1 месяца после его принятия;
- ожидаемый экономический эффект. Объем денежных средств в виде прибыли, который получит компания при реализации той или иной альтернативы;
- наличие рисков. Возможность того или иного альтернативного варианта в ходе реализации управленческого решения не достичь требуемой цели ;
- затраты на реализацию. Цель, поставленная перед анализируемым торгово-сервисным предприятием должна быть достигнута с привлечением как можно меньших ресурсов, в том числе и денежных;

- потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов;
- быстрота реакции на изменения. Возможность управленческого решения в процессе его принятия быстро реагировать на изменения в текущей ситуации и приспособливаться к ним.

В качестве первой альтернативной решения проблемы развития бизнеса компании выступает возможность встраивания ООО «СТЭЛС» в интересы производителей технических средств безопасности в виде самостоятельного изготовления отдельных электронных блоков и модулей. Данное направление отсутствовало в компании ранее, так как ООО «СТЭЛС» осуществляет только торгово-сервисную деятельность. Производство может быть не большое и остаться в том же здании, это сэкономит средства на аренде помещения. Покупку и монтаж оборудования можно начинать сразу же после принятия управленческого решения.

Реализация возможностей встраивания может позволить ООО «СТЭЛС» обеспечить снижение себестоимости реализуемых технических средств безопасности и приблизить достижение главной цели анализируемой компании – получить максимальную прибыль.

Второй альтернативой решения проблемы развития бизнеса компании является реализация стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса торгово-сервисного предприятия за счет открытия новой торговой точки по реализации технических средств безопасности. Увеличение присутствия компании на рынке данного вида продукции г. Благовещенска может обеспечить приток дополнительного числа клиентов, что обеспечит и соответствующий рост выручки от реализации и чистой прибыли компании.

В качестве третьей альтернативы решения проблемы развития бизнеса компании ООО «СТЭЛС», предлагается осуществлять реализацию новой продукции, на базе существующего бизнеса. Речь идет о реализации альтернативных товаров уже реализуемой продукции – компьютерных комплектующих и комплектующих к оргтехнике. Данный рынок

характеризуется значительным количеством конкурентов, тем не менее использование указанного стратегического решения может обеспечить ООО «СТЭЛС» прирост выручки от реализации.

Проведем выбор альтернатив решения проблемы развития бизнеса компании исходя из выбранных критериев и имеющихся ограничений с использованием таблицы 18.

Таблица 18 - Принятие решения по выбору альтернатив

Фактор	Вес критерия	Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
		оценка	баллы	оценка	баллы	оценка	баллы
1. Сроки реализации	5	2	0,1	3	0,15	5	0,25
2. Сложность реализации	15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
3. Быстрота получения результата	20	3	0,6	3	0,6	2	0,4
4. Необходимость орг. изменений	5	3	0,15	3	0,15	5	0,25
5. Ожидаемый экономический эффект	20	5	1	5	1	2	0,4
6. Наличие рисков	5	2	0,1	3	0,15	4	0,2
7. Затраты на реализацию	5	3	0,15	4	0,2	4	0,2
8. Долгосрочность эффекта воздействия	10	5	0,5	5	0,5	1	0,1
9. Потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов	10	3	0,3	3	0,3	4	0,4
10. Быстрота реакции на изменения текущей ситуации	5	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Итого	100	33	3,55	36	3,7	35	3,1

Исходя из данных таблицы 18, наиболее предпочтительной альтернативой является альтернатива 2, то есть, реализация стратегического решения, способствующего усилению позиций и развитию бизнеса за счет открытия новой торговой точки. Развитие компании будет обеспечиваться за счет привлечения дополнительного числа клиентов.

Реализация стратегического решения, способствующего усилению позиций и развитию бизнеса ООО «СТЭЛС» за счёт открытия новой торговой точки предполагает выполнение следующего комплекса работ:

- разработка бизнес плана;
- разработка технических заданий на проведение проектных работ;
- подбор потенциальных поставщиков оборудования торговой точки;

- согласование проекта с государственными организациями;
- создание специальной рабочей группы;
- организацию маркетинговой поддержки.

Дерево работ по проекту открытия розничного магазина «Защита» в рамках выбранного стратегического решения представлено на рисунке 9.



Рисунок 9 - Дерево работ по открытию магазина средств безопасности «Защита»

Вопросы реализации выбранного стратегического решения, способствующего усилению позиций и развитию бизнеса, будет курировать Заместитель генерального директора компании, который имеет соответствующие полномочия.

Контролировать процесс реализации выбранной альтернативы будет

непосредственно сам Генеральный директор. Оценка результатов управленческого решения будет производиться им на основе данных, предоставленных Начальником сектора реализации и Главным бухгалтером компании, которые будет производить все необходимые расчеты.

Таким образом, в рамках реализации управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС» предполагается реализовать проект открытия нового розничного магазина «Защита». Для реализации указанного проекта необходимо выполнить следующие мероприятия:

- провести оценку конкурентов и маркетинга;
- составить производственный план открытия новой торговой точки;
- подготовить организационный план торговой точки;
- проработать и составить финансовый план открытия новой торговой точки;
- провести оценку рисков проекта открытия новой торговой точки и продумать варианты страхования от рисков;
- рассчитать эффективность проекта и принять окончательное решение о целесообразности его реализации.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности ООО «СТЭЛС» на основе принятого управленческого решения, к разработке предлагается проект создания розничного магазина по реализации технических средств безопасности в г. Благовещенске, с целью большего охвата рынка и повышения прибыльности компании.

Цель предлагаемого к реализации проекта - обеспечить развитие ООО «СТЭЛС», достижение главной цели и повысить конкурентоспособность компании на рынке технических средств безопасности г. Благовещенска.

3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения

Проведем анализ экономической эффективности управленческого решения по созданию розничного магазина по реализации технических средств безопасности в г. Благовещенске ООО «СТЭЛС».

Прогнозируемый объем реализации технических средств безопасности, рассчитанный на 1 год, представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Планируемый объем продаж средств безопасности на 2021г.

Наименование товаров	Средняя цена, руб.	Кол-во товаров за планируемый период, шт.	Объем продаж, тыс. руб.
Видеокамеры	27475,2	150	4121,28
Охранно-пожарная сигнализация	59729,13	80	4778,33
Домофония и контроль доступа	25882,29	70	1811,76
Комплекты видеонаблюдения	33350,67	300	10005,2
Видеорегистраторы	6793,00	200	1358,6
Итого		800	22075,2

Таким образом, планируемый объем реализации технических средств безопасности новой торговой точки «Защита» ООО «СТЭЛС» на 2021г. составит 800 шт. на общую сумму 22075,2 тыс. руб.

Наиболее реализуемые товары: комплекты видеонаблюдения и Охранно-пожарная сигнализация.

Расходы на ведение маркетинговой деятельности новой торговой точки «Защита» ООО «СТЭЛС» представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Расходы на маркетинговые коммуникации

Виды продвижения	Типы воздействия	Затраты, тыс. руб.
Реклама	Визуальная	260
Личные продажи	Телефонные продажи	нет затрат
Прямой маркетинг	Каталог	60
	Интернет каталог	65
ИТОГО		385

Таким образом, создаваемая торговая точка будет достаточно активно распространять информацию о себе и реализуемых технических средствах безопасности, используя для этой цели современные средства воздействия.

В таблице 21 представлен перечень необходимого оборудования для

организации новой торговой точки «Защита».

Таблица 21 - Потребность в оборудовании торговой точки

Наименование оборудования	Кол-во оборудования, шт.	Стоимость ед. оборудования, руб.	Общая стоимость оборудования, тыс. руб.
Комплект рабочего места руководителей	5	15000	75,0
Комплект рабочего места специалистов	3	10000	30,0
Комплект мягкой мебели в комнату отдыха персонала	1	13400	13,4
Кассовый аппарат	1	22000	22,0
Стойка администратора	1	55000	55,0
Шкаф для одежды	2	8000	16,0
Кресла	10	3000	30,0
Микроволновая печь	1	5000	5,0
Комплект посуды	2	1500	3,0
Светильники дневного света	28	6500	182,0
Прочее оборудование (10% от стоимости всего оборудования)	-	-	93,1
ИТОГО	54	139400	524,5

Для осуществления торговой деятельности новой торговой точки ООО «СТЭЛС» планирует закупить все необходимое торговое оборудование. Поставщиком торгового оборудования будут являться оптовые фирмы-поставщики, деятельность которых направлена на обеспечение работы торговых компаний. Выбор местных поставщиков связан в первую очередь, с экономией на издержках по перевозке и монтаже указанного оборудования.

Таким образом, на покупку мебели и оборудования торговой точки «Защита» ООО «СТЭЛС» потребуется 524,5 тыс. руб.

Помимо приобретения и установки необходимого оборудования и инвентаря необходимо перед началом деятельности торговой точки косметический ремонт помещения. Согласно предварительной оценке и исходя из средней стоимости цен на ремонтные работы в г. Благовещенске, стоимость переоборудования арендуемого помещения составит 121 тыс. руб.

Тип организационной структуры управления нового магазина ООО «СТЭЛС» - линейный. Организационная структура торговой точки «Защита» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Организационная структура магазина «Защита»
ООО «СТЭЛС»

Штатное расписание создаваемого магазина по реализации технических средств безопасности «Защита» представлено в таблице 22.

Таблица 22 - Штатное расписание магазина «Защита» ООО «СТЭЛС»

Должность	Категория	Кол-во, чел	Зарботная плата, руб.	Годовой ФОТ, тыс. руб.
Заведующий магазином	руководитель	1	47000	564
Администратор торговой точки	руководитель	1	39000	468
Начальник склада	руководитель	1	39000	468
Начальник отдела продаж	руководитель	1	39000	468
Бухгалтер	специалист	1	30000	360
Менеджер по продажам	специалист	1	30000	360
Кассир	торговый персонал	2	20000	480
Продавец	торговый персонал	4	20000	960
ИТОГО		12		4128

Отчет о прибылях и убытках нового магазина «Защита» представлен в Приложении Г. Расчет годовой себестоимости ведения торговой деятельности магазином «Защита» ООО «СТЭЛС» представлен в таблице 23, где сведены все данные по статьям калькуляции.

Наибольший удельный вес в себестоимости осуществления торговой деятельности создаваемого магазина по реализации технических средств безопасности будут иметь:

- затраты на товары для перепродажи - 74,31%;
- заработная плата торгового персонала и специалистов - 14,28%,
- отчисления на социальное страхование - 4,29%.

Таблица 23 - Расчет годовой себестоимости торговой деятельности

Экономические элементы	Значение, руб.	Удельный вес, %
Стоимость товаров для перепродажи	12985,4	74,31
Электроэнергия со стороны	679,7	3,89
Зарплата торгового персонала и специалистов	2496	14,28
Отчисления на социальное страхование (30% от ФОТ)	748,8	4,29
Амортизация основных фондов	204,9	1,17
Аренда помещения под торговую точку	360	2,06
Итого себестоимость	17474,8	100,00

Общая годовая себестоимость осуществления торговой деятельности нового магазина «Защита» составит 17474,8 тыс. руб. Сумма инвестиций в реализацию управленческого решения по развитию бизнеса компании составит 1145,5 тыс. руб. Это собственные свободные средства ООО «СТЭЛС», которые торговая организация имеет возможность направить на развитие.

Оценка экономической эффективности управленческого решения по открытию новой торговой точки по реализации технических средств безопасности показана в таблице 24.

Таблица 24 - Оценка экономической эффективности управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС»

Показатели	Значение
Сумма инвестиций в реализацию принятого управленческого решения на развитие бизнеса ООО «СТЭЛС», тыс. руб.	1145,5
Среднегодовая прибыль от продаж, тыс. руб.	1609,83
Срок окупаемости инвестиций, мес.	9
Чистая прибыль от реализации принятого управленческого решения на развитие бизнеса ООО «СТЭЛС», тыс. руб.	1609,83
Общая сумма затрат, тыс. руб.	20465,37
Рентабельность деятельности, %	8
Постоянные затраты, тыс. руб.	3302,91
Переменные затраты, тыс. руб.	16909,9
Выручка от продаж, тыс. руб.	22075,2
Порог рентабельности, тыс. руб.	14115,81

Таким образом, как видно из таблицы 24, срок окупаемости реализации

управленческого решения по открытию новой торговой точки ООО «СТЭЛС» составляет 9 месяцев, что является хорошим показателем доходности и эффективности. Рентабельность ведения деятельности, на которую будет ориентировано создаваемый магазин «Защита» по реализации технических средств безопасности, составляет 8%.

Остатки денежных средств на конец 1-го года эксплуатации новой торговой точки ООО «СТЭЛС», согласно данным Приложения Д, составит 1814,73 тыс. руб. Планируемый к созданию магазин «Защита» не будет осуществлять финансовую и инвестиционную деятельность.

Сумма первоначальных инвестиций в реализацию принятого управленческого решения на развитие бизнеса ООО «СТЭЛС» составляет 1145,5 тыс. руб. Таким образом, денежный поток за первый год эксплуатации магазина составит 669,23 тыс. руб. За второй и третий годы эксплуатации спрогнозирован рост чистой прибыли от реализации предлагаемого управленческого решения на 5% ежегодно: денежный поток за второй и третий годы составит 1905,47 тыс. руб. и 2000,74 тыс. руб. соответственно.

Исходя из этого, будет произведен расчет денежного потока от операционной деятельности с использованием таблицы 25.

Таблица 25 - Данные расчета показателя чистого приведенного дохода

Показатели	Значение, тыс. руб.
Объем инвестируемых средств на реализацию принятого управленческого решения на развитие бизнеса ООО «СТЭЛС», тыс. руб.	1145,5
Остатки денежных средств на конец 1-го года эксплуатации новой торговой точки ООО «СТЭЛС», тыс. руб.	1814,73
Период эксплуатации инвестиционного управленческого решения, лет	3
Денежный поток за 1-й год эксплуатации магазина, тыс. руб.	669,23
Денежный поток за 2-й год эксплуатации магазина, тыс. руб.	1905,47
Денежный поток за 3-й год эксплуатации магазина, тыс. руб.	2000,74
Сумма денежного потока - всего по управленческому решению по развитие бизнеса ООО «СТЭЛС», тыс. руб.	4575,44

Для дисконтирования сумм денежного проекта ставка процента принята в

размере 10% (ставка доходности альтернативных вложений). Результаты дисконтирования денежного потока приведены в таблице 26.

Таблица 26 - Расчет дисконтирования денежного потока

Годы	Инвестиционный проект при ставке 10%		
	Будущая стоимость	Дисконтный множитель	Настоящая стоимость
1	669,23	$1/(1+0,1)^1 = 0,909$	608,33
2	1905,47	$1/(1+0,1)^2 = 0,826$	1573,92
3	2000,74	$1/(1+0,1)^3 = 0,751$	1502,56
Итого	4575,44		3684,81

С учетом рассчитанной настоящей стоимости денежных потоков определим чистый приведенный доход. По управленческому решению по развитию бизнеса компании он составит 3684,81 тыс. руб. Таким образом, реализация управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС» за счет открытия новой торговой точки по реализации технических средств охраны выгоден для внедрения.

Открытие нового магазина позволит компании развить свой бизнес за счет развития системы продаж уже реализуемых товаров, что в долгосрочной перспективе обеспечит сохранение за ООО «СТЭЛС» своих позиций на рынке, рост прибыльности и эффективности деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение представляют собой результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Целью управленческого решения является достижение результата в решении возникшей проблемы. Руководитель любого уровня и ранга, принимая управленческое решение несет большую ответственность за последствия, которые могут возникнуть будь то в маленькой фирме или в целом регионе.

Управленческие решения в менеджменте классифицируются по целому ряду признаков, таких как: степени повторяемости проблемы, значимости цели, сфере воздействия, длительности реализации, прогнозируемости последствия решения, количеству критериев выбора, форме принятия решений, способ фиксации решения, характеру использованной информации, основания для принятия решения и место и функции в процессе управления.

Процесс принятия управленческих решений включает целый ряд стадий и операций: обнаружение и постановка проблемы, сбор и анализ информации о проблеме, разработка критерия оценки эффективности управленческого решения, анализ вариантов решений и выбор наиболее эффективного из них, реализация принятого управленческого решения.

При выборе альтернативы следует учесть, насколько реальна альтернатива в условиях поставленных целей и ресурсов, каков риск дополнительных проблем, какой эффект альтернатива принесет в других сферах организации.

Эффективность управленческих решений является одним из основных показателей улучшения управления предприятием, которое определяется сравнением результатов управления и издержек, которые предприятие понесло для достижения цели.

Толчком для принятия управленческого решения может служить приближение параметров объекта на сегодняшний день к прогнозным, а в большинстве случаев решение проблемы.

Под эффективностью управления предприятием можно представить эффективность управления деятельностью предприятия, что является результатом способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения для достижения поставленных перед ними целей.

Компания «СТЭЛС» - ведущее предприятие на рынке технических средств охраны на Дальнем Востоке. Вся продаваемая продукция имеет высокое качество, подтвержденное сертификатами соответствия. На все оборудование имеется гарантия. ООО «СТЭЛС» расположено по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Артиллерийская, д. 17. Организация зарегистрирована 04.03.2004 г. Главная цель, стоящая перед ООО «СТЭЛС» - расширение рынка сбыта технических средств безопасности и завоевание 20% доли рынка данной продукции в г. Благовещенске.

Тип организационной структуры управления ООО «СТЭЛС» - линейный. Это означает, что во главе организационного звена любого уровня стоит руководитель: начальник сектора, директор магазина, заместитель директора компании, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему руководителю.

Чистая прибыль ООО «СТЭЛС» за период 2017 - 2019гг. имеет тенденцию к росту: в 2018г. по сравнению с 2017г. он составил 10,84%, в свою очередь, в 2019г. чистая прибыль компании по отношению к 2018г. возросла на 10,97%. Рентабельность реализации и монтажа технических средств безопасности ООО «СТЭЛС» увеличилась за период 2017-2019гг. с 7,88% до 9,20%, что положительно характеризует коммерческую деятельность компании.

Слабые стороны компании ООО «СТЭЛС» определяются, в первую очередь, нестабильностью объемов реализации технических средств безопасности, выраженной сезонностью, отсутствием каких-либо маркетинговых исследований и слабой организацией маркетинговой

информационной системы, высокой арендной платой, обусловленной месторасположением компании и наличием текучести кадров.

К угрозам компании можно отнести возможность появления на рынке новых организаций-конкурентов компании и высокое конкурентное соперничество между действующими на рынке технических средств безопасности г. Благовещенка компаниями. Основным недостатком ООО «СТЭЛС» является отсутствие у организации развитой сети торговых точек, способной на настоящий момент охватить территорию г. Благовещенска.

На основе проведенного анализа были разработаны управленческие решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС». Реализации стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке позволит ООО «СТЭЛС» обеспечить достижение целей компании, повысить конкурентоспособность на рынке средств охраны г. Благовещенска, упрочить своё финансовое положение.

Преимущества стратегических решений, способствующих усилению позиций и развитию бизнеса на рынке для ООО «СТЭЛС» заключаются в их базировании на известных способностях и возможностях компании, возможностях эффективного развития имеющихся навыков для создания конкурентных преимуществ, высокой чувствительности к потребностям рынка и возможности завоевать репутацию в этой области, невысоком риске.

Наиболее предпочтительной альтернативой стало открытие новой торговой точки, ООО «СТЭЛС», определяющей развитие компании за счет привлечения дополнительного числа клиентов.

В рамках реализации управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС» предполагается реализовать проект открытия нового розничного магазина «Защита» по реализации технических средств безопасности в г. Благовещенске. Цель предлагаемого к реализации проекта - обеспечить развитие ООО «СТЭЛС», достижение главной цели и повысить конкурентоспособность компании на рынке технических средств безопасности г. Благовещенска.

Проведенные расчеты по определению экономического эффективности реализации принятого управленческого решения показали, что срок окупаемости открытия новой торговой точки ООО «СТЭЛС» составляет 9 месяцев, что является хорошим показателем доходности и эффективности. Рентабельность ведения деятельности, на которую будет ориентировано создаваемый магазин «Защита» по реализации технических средств безопасности, составляет 8%.

С учетом рассчитанной настоящей стоимости денежных потоков чистый приведенный доход по управленческому решению по развитию бизнеса компании составит 3684,81 тыс. руб. Таким образом, реализация управленческого решения по развитию бизнеса ООО «СТЭЛС» за счет открытия новой торговой точки по реализации технических средств безопасности выгоден для внедрения.

Открытие нового магазина позволит компании развить свой бизнес за счет развития системы продаж уже реализуемых товаров, что в долгосрочной перспективе обеспечит сохранение за ООО «СТЭЛС» своих позиций на рынке, рост прибыльности и эффективности деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]: ФЗ от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».
2. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Учебник / А.В. Андрейчиков. - М.: Вузовский учебник, 2018.-868 с.
3. Басовский, Л. Е. Управление качеством / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 224 с.
4. Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В. И. Бережной. – М.: Инфра–М, 2016.–384 с.
5. Блохина, Е. Е. Формы и методы контроля за исполнением управленческого решения / Е. Е. Блохина, К. А. Лубягина // Новая наука : Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 5–2 (82). – С. 113–115.
6. Волков, С. Д. Управленческое решение в организационной системе управления / С. Д. Волков // Экономика и экологический менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 92–99.
7. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : Учебник / Е. П. Голубков. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 264 с.
8. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Высшее образование, 2018. - 640 с.
9. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.

10. Дашкова, Е. С. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческих решений / Е. С. Дашкова // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – № 2. – С. 130–136.
11. Жигарь, О. В. О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления / О. В. Жигарь // Общество, экономика, управление. – 2019. – № 2. – С. 16–22.
12. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность / Т. Н. Жукова. – М. : Вектор–М., 2017. – 256 с.
13. Жулидов, С. И. Организация торговли : Учебник / С. И. Жулидов. – М. : Форум, 2017. – 326 с.
14. Золотова, Т. В. Методы принятия управленческих решений / Т. В. Золотова. – М. : КноРус, 2018. – 381 с.
15. Зиньковская, А. А. Методы оценки эффективности управленческих решений [Электронный ресурс] / А. А. Зиньковская // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4–2. Режим доступа : <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=13460>. – 21.05.2020.
16. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.
17. Кибанов, А. Я., Захаров, Д. К. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов. – М. : ГАУ, 2017. – 193 с.
18. Кильмашкина, Т. Н. Управленческое решение : сущность, классификация, предъявляемые требования / Т. Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. – 2018. – № 2 (46). – С. 28–33.
19. Ковтунович, М. Г. О новом подходе к классификации управленческих решений / М. Г. Ковтунович // Вестник Академии права и управления. – 2016. – № 44. – С. 159–162.
20. Кошевенко, С. В. Влияние личностных качеств руководителя на процесс принятия управленческих решений в зависимости от сферы деятельности / С. В. Кошевенко // Научно–методический журнал «Концепт». – 2016. – Т.45. – С. 29–32.

21. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник / Б. Г. Литвак. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 507 с.
22. Литау, Е. Я. Финансовое управление развивающимися проектами : Учебное пособие / Е. Я. Литау. – СПб. : Лань, 2019. – 120 с.
23. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений : Учебное пособие / В. Н. Логинов. – М. : КноРус, 2018. – 309 с.
24. Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 184 с.
25. Ломакин, А. Л. Управленческие решения / А. Л. Ломакин, В. П. Буров. – М. : Форум, 2017. – 176 с.
26. Лысов, О. Е. Использование управленческих ситуаций при написании контрольных и курсовых работ / О.Е. Лысов. - М.: ГУАП, 2017. - 170 с.
27. Магданов, П. В. Управленческое решение: понятие и определение / П. В. Магданов // Вестник ОрГУ. – 2016. – № 8. – С. 63–65.
28. Маймалу, Г.В. Принятие решений как основа системы управления предприятием /Г.В. Маймалу// Научный вестник ЮИМ. – 2015. – № 2. – С.7–10.
29. Мифтахова, А. А. Применение метода дерева решений для решения задач классификации и прогнозирования / А. А. Мифтахова // Инфокоммуникационные технологии. – 2016. – № 1. – С. 64–70
30. Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты [Электронный ресурс] / Н. И. Морозова // Общество, экономика, управление. – 2019. – № 3. Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty>. – 21.05.2020.
31. Островская, В. Н. Управление проектами : Учебник / В. Н. Островская, Г.В. Воронцова. – СПб. : Лань, 2019. – 400 с.
32. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М. : Академический проект, 2017. – 240 с.
33. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления : Учебное пособие / В. М. Постников, В. М. Черненький. – М. : Мир, 2016. – 208 с.

34. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : Учебник / А. А. Рубчинский. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 526 с.
35. Саак, А. Э., Тюшняков, В. Н. Разработка управленческого решения / А. Э. Саак. – Таганрог : ТРТУ, 2016. – 102 с.
36. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: Инфра-М, 2017. - 192 с.
37. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. – М.: Диалектика, 2019. – 288 с.
38. Тарасенко, В. В. Логика и методология управления. Книга для руководителя / В.В. Тарасенко. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 368 с.
39. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: Инфра–М, 2016. – 320 с.
40. Толочко, Е. А. Перспективы развития малых инновационных предприятий при вузах [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Благовещенск, декабрь 2018 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2018. — С. 37-40.
41. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2017. - 336 с.
42. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 324 с.
43. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений : Учебник / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. – М. : Юрайт, 2016. – 418 с.
44. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2016. – 468 с.
45. Харасова, А. С. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента / А. С. Харасова // Лидерство и менеджмент. – 2015. – № 2(2). – С. 99–110.
46. Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : Учебное пособие / А. Н. Хижняк, И. Е. Светлов. – М. : Инфра–М, 2019. – 160 с.

47. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М. : КноРус, 2017. – 464 с.

48. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

49. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений : Учебник / В. З. Черняк. – М. : Academia, 2019. – 296 с.

50. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 425 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

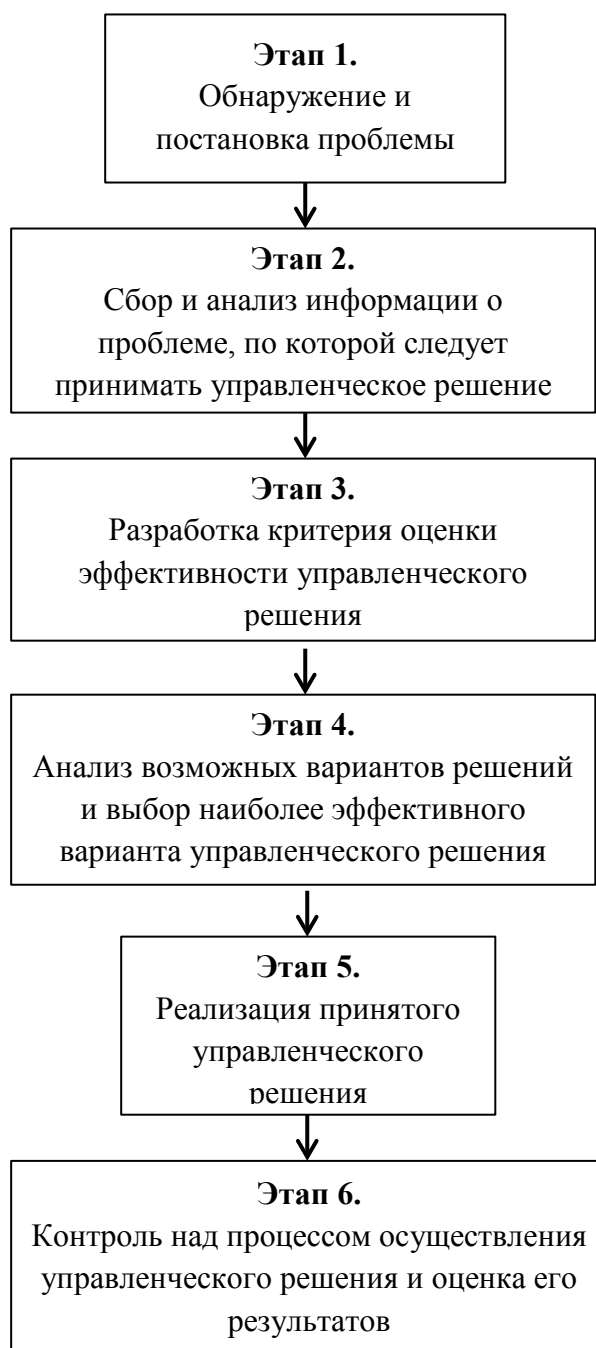


Рисунок А.1 - Схема разработки и реализации управленческого решения

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Выявление конкурентных преимуществ ООО «СТЭЛС»

Факторы	СТЭЛС	Торговые предприятия-конкуренты				
		Стожары	Маском-Амур	Гарант безопасности	Безопасник.	Системы безопасности
Срок работы на рынке	более 10 лет	более 10 лет	более 8 лет	более 10лет	более 8 лет	более 6 лет
Качество реализуемых технических средств безопасности	высокое качество	высокое качество	среднее качество	невысокое качество	среднее качество	невысокое качество
Ассортимент реализуемых технических средств безопасности	средний ассортимент	широкий ассортимент	широкий ассортимент	средний ассортимент	широкий ассортимент	широкий ассортимент
Основная специализация фирмы	организации и частные лица	организации и частные лица	организации	организации	частные лица	частные лица
Уровень технологии продаж	высокий	высокий	высокий	невысокий	высокий	невысокий
Количество точек продаж (магазинов)	1	3	1	1	5	5
Уровень цен на реализуемые товары и оказываемые услуги	средний уровень	средний уровень	высокий уровень	высокий уровень	высокий уровень	средний уровень
Репутация фирмы на рынке г. Благовещенска	высокая репутация	высокая репутация	высокая репутация	невысокая репутация	высокая репутация	невысокая репутация

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Метод GE / McKinsey ООО «СТЭЛС»

Наименование фактора	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Итоговый расчет
привлекательность рынка			
высокий объем продаж на рынке средств безопасности г. Благовещенска	5	0,11	0,55
низкие темпы роста рынка технических средств безопасности	3	0,1	0,3
значительное количество игроков на рынке технических средств безопасности	3	0,1	0,3
инвестиции в рекламу на рынке отсутствуют или находятся на низком уровне	4	0,1	0,4
существуют возможности для расширения ассортимента реализуемых технических средств безопасности	4	0,05	0,2
средний уровень культуры использования средств безопасности со стороны потребителей	2	0,13	0,26
значительная сила конкурирующих компаний, реализующих средства безопасности	3	0,13	0,39
на рынке существуют не полностью удовлетворенные потребности клиентов в технических средствах безопасности	5	0,14	0,7
прогнозируется долгосрочный рост рынка технических средств безопасности	3	0,09	0,27
риски влияния внешних факторов на рынок: экономических, политических, социальных – для данного рынка высокие	4	0,05	0,2
ИТОГО		1	3,57
Сила бизнеса			
технические средства безопасности, предлагаемые компанией, обладают уникальными характеристиками	4	0,2	0,8
технические средства безопасности, предоставляемые компанией, удовлетворяют потребности целевой аудитории	4	0,2	0,8
сила бренда компании сопоставима или выше, чем у конкурентов	5	0,1	0,5
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке технических средств безопасности г. Благовещенска	5	0,15	0,75
гибкая компания и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	5	0,1	0,5
уровень конкуренции на рынке высокий: игроки активны, рынок насыщен	3	0,15	0,45
медленная реакция конкурентов на деятельность компании на рынке технических средств безопасности	4	0,1	0,4
ИТОГО		1	4,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 - Отчет о прибылях и убытках нового магазина ООО «СТЭЛС» - «Защита»

Наименование показателей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1-й год
Выручка от реализации средств безопасности	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	22075,20
Себестоимость ведения деятельности	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	1 443,74	17324,90
в том числе:													
товары для перепродажи	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	1 082,12	12985,40
электроэнергия	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	529,80
заработная плата торгового персонала и специалистов с отчислениями	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	270,40	3244,80
амортизация	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	17,08	204,90
аренда	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Валовая прибыль	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	395,86	4750,30
Коммерческие расходы	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	33,69	404,25
в том числе:													
расходы на рекламу	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	385,00
прочие коммерческие расходы (5%)	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	19,25
Упр. расходы	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	194,48	2333,76
в том числе:													
з/п упр. персонала	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	1632,00
отчисления на соц. нужды	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	489,60
прочие управленческие расходы (10%)	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	212,16
Прибыль от продаж	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	167,69	2012,29
Налог на прибыль	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	402,46
Чистая прибыль	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15	1609,83

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Отчет о движении денежных средств нового магазина ООО «СТЭЛС» - «Защита»

Наименование	подготовительный период	январь	февр.	март	апрель	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб	дек.
Первоначальные инвестиции	1 145,50												
в том числе:													
собственные средства	1145,5												
заемные средства													
Остаток денежных средств на нач. периода	1145,5	0	151,23	302,46	453,68	604,91	756,14	907,37	1 058,59	1 209,82	1 361,05	1 512,28	1 663,50
Выручка от реализации		1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60	1 839,60
Авансы от покупателей													
Итого в наличии денежных средств	1145,5	1 839,60	1 990,83	2 142,06	2 293,28	2 444,51	2 595,74	2 746,97	2 898,19	3 049,42	3 200,65	3 351,88	3 503,10
Денежные выплаты:													
приобретение основных средств	1 024,50												
вложения в ремонт	121												
оплата поставщикам товары для перепродажи		1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12	1082,12
оплата труда		344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00	344,00
выплаты в гос. внебюджетные фонды		103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2
электроэнергия		44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15
уплата налогов		33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54	33,54
оплата рекламных услуг		32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08
уплата процентов за кредит													
арендные платежи		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
возврат кредита													
выплаты дивидендов													
прочие выплаты		19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28
Итого выплаты	1145,50	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37	1688,37
Остатки денежных средств на конец периода	0,00	151,23	302,46	453,68	604,91	756,14	907,37	1 058,59	1 209,82	1 361,05	1 512,28	1 663,50	1 814,73

