МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

Институт международной экономики, лидерства и менеджмента

Кафедра инновационного менеджмента и предпринимательства

«Работа допущена к защите»
зав. кафедрой инновационного менеджмента и предпринимательства
_____ Шестемиров А.А. «_____»_____2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему «Основные направления повышения эффективности управления фирмой (на примере ООО ПК «ВентКомплекс»)»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность/профиль «Финансовый менеджмент»
Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Выполнил:
Беляков Александр Владимирович
подпись
руководитель:
д.э.н., профессор
Байгулов Ришат Мягадянович
_____
Подпись

рецензент:
Генеральный директор
ООО «Ромашка», к.ю.н.
Петров Петр Петрович

_____
подпись

магистерской

, профессор
Панарин Андрей Александрович

_____
подпись

Москва, 2023

Образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский университет имени А.С. Грибоедова»

Институт международной экономики, лидерства и менеджмента
кафедра инновационного менеджмента и предпринимательства
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Финансовый менеджмент

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студента (ки) Белякова Александра Владимировича
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Основные направления повышения эффективности управления фирмой (на примере ООО ПК «ВентКомплекс»)

2. Цель выпускной квалификационной работы

повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования системы управления

3. Задачи выпускной квалификационной работы

- рассмотреть теоретические основы управления бизнесом;
- проанализировать деятельность ООО ПК «ВентКомплекс»;
- разработать пути совершенствования деятельности ООО ПК «ВентКомплекс»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

4. Перечень наглядного материала

10 рисунков, 11 таблиц

5. Срок сдачи студентом выпускной квалификационной работы

_____

6. Научный руководитель выпускной квалификационной работы

_____
(ф.и.о. полностью, ученая степень, звание)

Научный руководитель_____
(подпись)

Студент (ка)_____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯБИЗНЕСОМ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ ОСОБЕННОСТИ ВИДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....6

1.1 Понятие, сущность и особенности управления бизнесом.....6

1.2 Проблемы развития малого бизнеса в современных условиях.....19

1.3 Организационно-правовые и экономические аспекты деятельности субъектов малого бизнеса в торговле.....22

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НА ПРИМЕРЕ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС».....29

2.1 Общая характеристика ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС».....29

2.2 Структура управления ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС».....33

2.3. Отраслевой конкурентный анализ ООО ПК «ВентКомплекс».....52

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС» С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ.....55

3.1 Основные пути повышения эффективности управления предприятий МСБ в актуальных условиях ведения бизнеса.....55

3.2 Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО ПК «ВентКомплекс».....61
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....74
Заключение.....79
Список использованных источников.....81
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....87
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....90
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....91

ВВЕДЕНИЕ

Малый бизнес важен для развития общества в рыночной экономике. Он решает экономические, социальные и политические проблемы, предлагает разнообразные товары и услуги, снижает безработицу, создает новые рабочие места и способствует формированию современной экономической системы и здоровой конкурентной среды.

В малом бизнесе сосредоточен наиболее многочисленный слой мелких частных собственников, которые являются неотъемлемой опорой государства. Малое предпринимательство играет ключевую роль в поддержании занятости, особенно в периоды кризисов. В отличие от крупных компаний, где происходит "рационализация производства" с массовыми увольнениями, малые предприятия привлекают высвобождающиеся трудовые ресурсы.

Несмотря на то что уровень экономического развития государства часто оценивается по крупным промышленным предприятиям, малое бизнес-сообщество играет невероятно важную роль в деловой жизни страны. Малые

предприятия обладают рядом преимуществ по сравнению с крупной промышленностью. Они отличаются простотой коммуникаций, отсутствием жестких иерархических структур, что позволяет им быстро реагировать, корректировать цели и перераспределять сферы ответственности. Кроме того, малые предприятия берут на себя определенный риск, активно занимаясь разработкой новых продуктов или модернизацией существующих.

Цель работы – повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования системы управления.

Для реализации данной цели выдвинуты и решены следующие задачи:

1. Изучить понятие, сущность и особенности управления бизнесом.

2. Изучить проблемы развития малого бизнеса в современных условиях.

3. Изучить организационно-правовые и экономические аспекты деятельности субъектов малого бизнеса в торговле.

4 Привести общую характеристику ООО ПК «Венткомплекс».

5. Провести анализ системы управления бизнесом в ООО ПК «Венткомплекс».

6. Провести отраслевой конкурентный анализ ООО ПК «Венткомплекс».

7. Провести обзор возможных методов повышения эффективности управления предприятий мсб в актуальных условиях ведения бизнеса.

8. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности ООО ПК «Венткомплекс».

9. Провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является развитие ООО ПК «ВентКомплекс»

Предмет исследования – процесс управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Теоретическую и методологическую основу работы составили законодательные и нормативные акты в области развития

предпринимательства, работы отечественных и зарубежных ученых в области рыночной экономики, конкретно - бизнеса.

В настоящей работе применялись такие методы, как описание, группировка, анализ и синтез теоретического и практического материала, структурно-динамический анализ, индексный метод и ряд других.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней рекомендации создают системную основу формирования эффективной организации для российских организаций.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯБИЗНЕСОМ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ ОСОБЕННОСТИ ВИДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Среди наших современников не найдется человека, который ни разу не слышал бы слово «менеджмент». Это понятие сегодня «затерто» до такой степени, что редко кто размышляет о том, что на самом деле составляет его основу.

Профессионалы в сфере менеджмента, преподаватели и студенты экономических факультетов ВУЗов ассоциируют этот термин с управлением компанией или бизнесом в целом, т. е. с коммерцией. Тем не менее, эти выводы в корне неверны.

Отождествление понятий «системы управления бизнесом» и «менеджмент» началось в XX веке, когда после окончания в 1939 г. мирового

экономического кризиса в менталитете жителей страны сформировалась устойчивая антипатия к любой предпринимательской деятельности. К тем, кто зарабатывал на хлеб коммерцией, относились с презрением, считали их людьми низшего сословия. Такие тенденции привели к тому, что термин «менеджмент» практически перестал употребляться: использовалось только слово «управление»[1]

Позднее открылись институты и университеты, где происходило обучение дисциплинам, которые связаны с управлением государством. Однако после 1945 г. все опять изменилось. Отношение людей к бизнесу стало более лояльным – в связи с этим данный термин начал вновь использоваться. Постепенно управление бизнесом превратилось в отдельную сферу, требующую детального изучения и исследования. С течением времени это понятие и термин «менеджмент» в сознании населения стали идентичными. Но это не означает, что сейчас между ними свободно можно поставить знак равенства.

Трактовка термина «менеджмент» весьма многообразна. В общем понимании его можно обозначить как руководство человеческой деятельностью, управление бизнес-процессами и самими хозяйствующими субъектами. Суть понятия «бизнес» не вызывает вопросов: под ним понимается любая коммерческая деятельность, приносящая прибыль.

Как же объяснить, что представляет собой менеджмент в бизнесе? На самом деле, это целая наука, о которой написано огромное количество книг и статей. Простыми словами, это комплекс мероприятий по планированию, аналитике и организации предпринимательской деятельности в целях достижения положительного финансового результата. Основная миссия любой коммерческой фирмы сегодня – получение максимальной прибыли, и все действия по управлению бизнесом сводятся именно к этой цели[2].

При управлении компанией важно учитывать сразу несколько

1 Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

2 Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.

составляющих:

- Основные цели действий, связанных с ведением бизнеса.
- Планирование коммерческой деятельности.
- Организация бизнеса
- Мониторинг предпринимательской деятельности и ее итогов.

Если не принимать во внимание хотя бы один из этих элементов системы управления, о грамотном руководстве организацией не может быть и речи. Без планирования и прогнозов на будущее сложно говорить об успешном развитии, поскольку при любой деятельности важно предвидеть возможные ситуации и события. Если не контролировать бизнес-процессы, то риски снижения эффективности производства возрастут в разы, что неизбежно приведет к сокращению прибыли. Особо важен и такой элемент системы, как сами сотрудники предприятия. На них держится вся работа, необходимая для функционирования организации. Их мотивация и поддержка очень важны для стабильности и роста эффективности производственной деятельности. Во многом успех зависит и от атмосферы в коллективе. В сложной психологической обстановке у людей пропадает желание усердно и добросовестно трудиться, что в итоге отражается на результатах их работы.

Некоторые фирмы вскоре после открытия терпят фиаско только лишь потому, что нечетко обозначили в начале пути свои задачи. Отсутствие логики и последовательности в их действиях постепенно приводит к плачевным результатам, ведь управление бизнесом строится на постепенном преодолении поставленных перед компанией планок. При их отсутствии вся система теряет стабильность. Проще говоря, владелец компании должен здраво оценивать возможности и ставить перед собой цели, т. е. четко понимать, чего он хочет достичь.

Выделяют две категории целей:

Промежуточные цели. Могут появляться спонтанно, в процессе функционирования предприятия. Их достижение осуществляется посредством решения дополнительных задач (параллельно с основными).

Итоговые цели. Это те результаты, которых компания желает достичь в процессе своего развития. Например, рост объема реализации товара или услуги, появление дополнительных филиалов, расширение бизнеса, максимизация чистой прибыли и т. д.

Без составления бизнес-плана не обходится ни одна компания. Перед выполнением этой непростой задачи важно найти правильные ответы на самые основные вопросы. Любая система планирования включает в себя две важнейшие составляющие – имеющийся бюджет и производственную программу.

Ее разработка строится в результате анализа следующих пунктов:

- Какой продукт необходимо производить? Какие объемы товара нужно выпускать?

- Сколько рабочей силы понадобится для выполнения намеченного плана? Какое время необходимо на выпуск конкретного объема продукции?

- Какие технологии и оборудование будут применяться в процессе производства? Какое количество сырья необходимо?

- Каковы потенциальные риски и как их минимизировать?

Список данных вопросов необходимо составлять каждой организации. Находя на них ответы и поэтапно преодолевая возникающие перед предприятием трудности, можно осуществлять эффективное и рациональное управление производственными процессами.

Бюджет представляет собой программу, по которой распределяются денежные средства. Без финансов невозможно выполнение ни одной задачи, от закупок сырья до сбыта готовой продукции. Обеспечение процесса управления всегда подразумевает грамотное распоряжение средствами коммерческой организации. Необходимо здраво оценивать возможности компании; понимать, какие источники существуют для привлечения доходов, в состоянии ли предприятие выполнять свои обязательства. Кроме того, система планирования финансов должна включать в себя поступления от

реализации товаров или услуг[3].

Реализация конечных целей любой компании возможна только при четко организованной системе планирования. Очень важно осуществлять мониторинг выполнения каждого пункта составленного плана, а также получаемых показателей. Таким образом, процесс контроля охватывает сразу несколько сфер:

- Производство;
- Реализация товара;
- Расходы;
- Подбор персонала, его обучение и мотивация.

Нередко на производственных предприятиях используют методики наблюдения за деятельностью сотрудников для выявления имеющихся проблем с оборудованием, допускаемых ошибок. Тщательно контролируется и работа бухгалтерии. В задачи менеджера входит сбор отчетов руководителей отделов фирмы о выполненной работе, а также созыв и проведение совещаний, в ходе которых активно обсуждается настоящее положение дел на предприятии. Управляющий сам принимает решение о выборе методик контроля.

Объемная и многоуровневая производственная структура организации требует особого подхода к управлению.

Для нее крайне важен учет следующих факторов, причем в совокупности:

1. Работа менеджера. Именно этот профессионал является связующим звеном между сотрудниками и владельцем предприятия. На его плечах лежат контроль за работой отделов фирмы, анализ получаемых результатов и составление плана действий, направленных на эффективное развитие бизнеса.

2. Компетенция сотрудников. Каждый работник предприятия имеет свои

---

3 Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.

обязанности. Нельзя доверять важную работу человеку, который не имеет в ней опыта, а также соответствующих квалификаций.

3. Координирование. На больших предприятиях необходимо строго контролировать своевременность передачи данных и информации между подразделениями и отделами. Профессионально подготовленные управленцы продумывают этот вопрос до мельчайших деталей.

4. Разделение полномочий. За все отвечает директор предприятия, но в крупных компаниях один человек не успевает контролировать работу каждого подразделения и перекладывает многие обязанности на своих заместителей, руководителей отделов и других сотрудников. Именно этот подход создает возможность полноценного контроля на производстве[4].

5. Централизация. Каким бы крупным ни было предприятие, основную роль все равно выполняет его руководитель. Именно он принимает важнейшие решения и следит за деятельностью компании.

Управление продажами включает руководство, контроль менеджеров, автоматизацию воронки продаж и анализ каналов сбыта. Это сложная система, объединяющая маркетинг, торговлю и менеджмент. Торговые операции не ограничиваются только процессом продаж, важны также взаимодействие с клиентами и удержание лояльности. Стратегия включает определение целей, выбор целевой аудитории и разработку методов продвижения. Аналитика обеспечивает основу для информированных решений, анализируя данные о продажах, клиентском поведении и эффективности маркетинга. Управление продажами требует внимания к множеству аспектов, где каждый элемент, от торговых операций до стратегии и аналитики, играет ключевую роль в успешном функционировании процесса продаж.

Для эффективного управления продажами необходимо учитывать несколько ключевых элементов: взаимодействие с целевыми клиентами (четкое определение их, анализ потребностей и разработка стратегии продаж,

---

4 Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

соответствующей их запросам).

Другой неотъемлемой частью является работа с каналами продаж. Это включает в себя поиск новых контрагентов, таких как дилеры и дистрибьюторы, и понимание их потребностей. Определение условий сотрудничества также играет важную роль в этом процессе.

Основа успеха в управлении продажами: планирование, лояльность клиентов, эффективный отдел продаж, контроль, улучшение обслуживания и постоянная коррекция стратегии. Как, например, в ресторанном бизнесе: планирование меню, создание лояльности посетителей, эффективный персонал официантов, контроль качества блюд, улучшение обслуживания и постоянная коррекция стратегии – основные элементы успешного управления рестораном.

Только таким образом можно обеспечить постоянное развитие и оптимизацию всех процессов в сфере продаж[5].

Эффективное управление продажами приносит выгоду всем участникам процесса. Компания увеличивает свою прибыль за счет грамотно построенной системы управления, что подтверждается практикой – фирмы с такой системой продают на 15-20% больше.

Этот подход также облегчает работу менеджерам по продажам. Чем тщательнее руководитель разрабатывает систему управления, тем легче продавцам достигать пика своей продуктивности: осознают собственные обязанности, а также структуру мотивации, делая их лояльнее и преданнее компании.

Менеджеры выполняют свои планы продаж, а также обеспечивают клиентов сервисом, что положительно сказывается на репутации компании в глазах клиентов, привлекая при этом больше довольных и постоянных покупателей.

В большинстве компаний системное, комплексное управление

---

5 Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.

продажами не приносит ожидаемых результатов из-за неправильно поставленных целей. Перед тем, как вносить изменения, необходимо четко определить цель реформы. Возможные цели могут включать в себя увеличение прибыли, выручки или общего объема продаж, повышение продуктивности работы менеджеров по продажам, подбор стиля управления, изучение целевой аудитории или выбор наиболее выгодного продукта из ассортимента.

После установления цели необходимо провести ее декомпозицию, разбив ее на мелкие задачи. Это позволяет приближаться к основной цели шаг за шагом. Например, если цель заключается в увеличении общего объема продаж, то задачами могут быть оптимизация маркетинговых кампаний, обучение персонала по эффективным методам продаж, и анализ ценовой политики.

Выбор инструментов и проведение соответствующих мероприятий играют ключевую роль в достижении поставленных целей: повышение продуктивности деятельности менеджеров по продажам посредством CRM системы с целью обеспечения более эффективного управления базой клиентов.

Таким образом, правильно сформулированные цели, их декомпозиция, выбор соответствующих инструментов и проведение мероприятий — ключевые элементы успешного системного управления продажами, что, в конечном итоге, позволяет компаниям достигать ожидаемых результатов[6].

Цель разбивается на мелкие задачи, решение которых приближает к достижению. Выбор инструментов и проведение мероприятий, соответствующих цели, позволяют объединить процессы и ускорить достижение цели.

Инструменты управления продажами:

Первый ключевой метод управления – это многоуровневое

6 Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.

планирование, предоставляющее возможность установить конкретные шаги, требуемые для достижения поставленных целей, и кроме того предсказать, когда и при каких именно условиях они будут достигнуты. Необходимо, чтобы эти планы разрабатывались для всей компании, а также отдела продаж и каждого менеджера. Главное исключение — возможность определить цели в разнообразных направлениях: звонки, а также встречи, размер и количество чеков.

Второй важный инструмент – это установка стандартов и регламентов, способствующих эффективному организационному взаимодействию как с клиентами, так и между сотрудниками. Когда стандарты внедрены в процесс продаж, компания получает несколько дополнительных преимуществ:

- все участвующие в продажах сотрудники, независимо от этапа, понимают, как протекает бизнес-процесс;

- руководителю отдела гораздо легче выявлять "узкие" места непосредственно в процессе продаж и вносить коррективы;

- благодаря точному алгоритму деятельности продавцов становится проще их обучение.

В результате использование обоих инструментов совместно позволяет компании не только четко направлять свою деятельность, но и создает условия для постоянного улучшения процессов продаж, обеспечивая успешное достижение целей.

Третий инструмент, способствующий эффективному управлению продажами, заключается в автоматизации бизнес-процессов при помощи внедрения CRM-системы. Эта система позволяет собирать информацию о клиентах, контрагентах и этапах продаж в одном месте. Руководителю становится доступна консолидированная информация для формирования отчетов и обнаружения возможных пробелов в деятельности менеджеров.

Для успешных продаж важны дополнительные инструменты, такие как контроль качества обслуживания и анализ действий сотрудников. Это нужно

для корректировки стратегии, внедрения новых техник продаж и создания новых товаров.

Важным аспектом успешного управления продажами является мотивация персонала, занимающегося продажами. Эта мотивация может быть как финансовой, так и нематериальной, направленной на укрепление лояльности сотрудников. Эффективное управление продажами требует комплексного подхода, включая автоматизацию, анализ и мотивацию, что обеспечивает успешное функционирование бизнеса в современных условиях[7].

Управление продажами в бизнесе требует гибкости и подхода, адаптированного под особенности компании. Один из наиболее эффективных методов – регулярные собрания с продавцами, независимо от их места работы. На этих встречах руководитель не только предоставляет новую информацию, но и мотивирует к выполнению поставленных планов.

Помимо собраний, существует несколько дополнительных методов управления продажами. Организация обучающих мероприятий играет важную роль, позволяя менеджерам ознакомиться с новыми продуктами и техниками продаж, а также отточить свои навыки с использованием скриптов.

Регламентация процедур также является ключевым элементом. Например, внедрение единых скриптов продаж стандартизирует подход и улучшает качество обслуживания, что способствует более быстрой сделке.

Эффективное распределение обязанностей в отделе продаж – еще один важный аспект. Избегание конфликтов между менеджерами облегчает управление продажами. Разделение функционала позволяет повысить как индивидуальную, так и общую продуктивность, снизив при этом число конфликтных ситуаций. Таким образом, сбалансированный подход к управлению продажами, включающий собрания, обучение, регламентацию и

---

7 Егорушкина, Т.Н., Этова, Е.В., Управление предприятиями торговли: проблемы и пути решения в условиях конкурентной среды / Научные исследования: от теории к практике. 2018. № 3 (9). С. 275-278.

распределение обязанностей, способствует достижению успешных результатов в долгосрочной перспективе[8].

Важным аспектом управления продажами является контроль и анализ. В этой области применяются различные методы для эффективного управления:

Во-первых, стоит выделить анализ деятельности менеджеров и работы отдела в целом. Оптимально оценивать продуктивность сотрудников на каждом этапе работы. Для этого можно воспользоваться как стандартной отчетностью, так и методом тайного покупателя, что позволит взглянуть на обслуживание глазами клиента.

Во-вторых, эффективным методом является сравнение плановых и фактических показателей. Это не только помогает своевременно корректировать стратегию, но и создает возможность сравнительного анализа продуктивности менеджеров между собой.

И, наконец, третий метод – анализ изменений на рынке и внедрение новых тактик: понимание рыночной динамики, а также активное реагирование непосредственно на новые тенденции позволяют успешно приспособиться к переменчивой среде и выделяться непосредственно на фоне конкурентов.

Для эффективного управления продажами важно разработать стратегию, придерживаясь ключевых критериев: директивности и оптимизации ресурсов.

Директивность предполагает ясное определение цели компании, выраженной в конкретных показателях. Допустим, если основная задача — увеличение продаж, то важно предварительно определить конкретный объем принимая во внимание поставленную цель для оценки эффективности стратегии на базе достижения или недостижения поставленных целей в определенный период.

Оптимизация ресурсов, в свою очередь, подразумевает комплексное

---

8 Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.

воздействие на каналы сбыта и отдел продаж. Только при таком подходе можно достичь поставленной цели. Например, изменение стратегии по взаимодействию с определенными каналами сбыта или внедрение новых методов обучения сотрудников отдела продаж могут значительно улучшить результаты[9].

Для эффективного управления процессом продаж и успешного реформирования подразделения необходимо осуществлять изменения поэтапно, чтобы избежать возможного саботажа со стороны недовольных сотрудников. Оптимальным решением является применение готового алгоритма шагов.

Эффективное управление продажами – ключевой элемент успеха компании, для достижения которого представляется целесообразным следующий подход:

1. Выявление стадий и ключевых показателей продуктивности:

- Определите этапы процесса продаж.

- Для каждой стадии установите ключевые показатели продуктивности.

- Эти показатели станут основой для системы мотивации персонала, выстраиваясь в соответствии с общей целью компании.

2. Разработка регламентов и стандартов работы:

- Создайте регламент и стандарты работы для облегчения адаптации сотрудников к новой системе.

- Представьте новую систему мотивации с регламентами сотрудникам, подчеркнув новые цели компании, ожидаемые результаты и выгоды при их достижении.

3. Адаптация и мотивация персонала:

- Определите время для адаптации к новым требованиям, обычно 2-3 недели.

- В случае отсутствия положительных результатов, приступите к

9 Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

оценке мотивации персонала.

4. Корректировка и устранение слабых мест:

- Проанализируйте текущие результаты и сравните их с запланированными.

- Внесите поправки, если необходимо, идентифицируя и устраняя слабые места в системе управления продажами.

Такой последовательный подход обеспечивает эффективное управление процессом продаж и способствует успешной реализации стратегии компании. Благодаря постепенному внедрению изменений с учетом адаптации персонала и анализа результатов можно обеспечить успешную реформу и повысить эффективность процесса продаж.[10].

Итак, отметим, что управленческий цикл включает в себя такие функции (Рис.1):



Рисунок 1 – Управленческий цикл

Управленческий цикл – ключевой элемент эффективного управления

10 Богданова, Ю. Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Н. Богданова. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 138 с.

предприятием: включает несколько важных функций, каждая из которых играет свою роль в достижении поставленных целей. Основные функции управленческого цикла в контексте их воздействия непосредственно на бизнес-процессы представлены далее в таблице 1,2.

Таблица 1 — Основные функции управленческого цикла в контексте их воздействия непосредственно на бизнес-процессы

Функция	**Описание**	**Примеры**
Планирование	Определение целей, планирование действий и ресурсов включает тактическое, оперативное, стратегическое планирование.	Стратегия внедрения новых продуктов; тактические задачи управленческого цикла; оперативные задачи разных отделов.
Организационная	Организационная функция включает в себя структурирование производственного учреждения, организацию труда сотрудников и распределение задач между подразделениями, включая выбор МТБ и формирование штата.	Разработка бизнес-процессов, подбор квалифицированных сотрудников, оптимизация структуры предприятия.
Мотивационное	Обеспечение мотивации сотрудников включает финансовые, психологические и социальные стимулы, которые могут варьироваться в зависимости от поставленных задач.	Финансовые премии, психологическая поддержка, социальные льготы в рамках управленческого цикла.
Контролирующая	Оценка результатов, сравнение планов с фактами, включая предварительный и текущий контроль, с коррекцией при необходимости.	Сверка понимания задачи сотрудниками, проверочные срезы в процессе работы, коррекция задач при отклонениях.
Коррекционные действия	Коррекция после анализа причин отклонений часто включает в себя возврат к предыдущим этапам управленческого цикла.	Изучение причин отклонений и их коррекция для возвращения к оптимальному плану.

Управленческий цикл также включает специализированные функции,

зависящие от специфики бизнеса.

Таблица 2 — Специализированные функции

Тип функции	Описание	Примеры
Торгово-оперативные	Формирование спроса и предложения, складская логистика, управление движением товаров.	Стратегии управления запасами, оптимизация логистики, управление цепочкой поставок.
Регуляторные	Планирование и анализ ключевых показателей эффективности, повышение квалификации сотрудников.	Анализ финансовых показателей, обучение персонала, оценка эффективности проектов.
Вспомогательные	Материально-техническое снабжение отделов, транспортировка товаров. Иногда рассматривается маркетинговая функция, включая изучение целевой аудитории и рентабельности.	Обеспечение необходимыми ресурсами, логистика поставок, маркетинговые исследования и анализ рынка.

Управленческий цикл представляет собой слаженную работу различных функций, каждая из которых играет ключевую роль в успешном управлении предприятием. От планирования и организации до мотивации и контроля – эти элементы взаимосвязаны и обеспечивают непрерывный процесс улучшения и достижения поставленных целей. Понимание и оптимизация каждой функции являются основой эффективного бизнес-управления.

Менеджмент в бизнесе – сложная система с четкими целями и стратегиями. Высокая эффективность достигается через комплексный анализ и учет всех элементов системы управления.

1.2 ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В наше время проблемы, связанные с развитием малого бизнеса, стали

особенно актуальными для российской экономики, что обусловлено несколькими факторами: во-первых, малый бизнес может сыграть ключевую роль в решении проблем с реструктуризацией экономики; во-вторых, он обеспечивает значительную динамику экономического роста, способствует занятости экономически активного населения, повышает производительность труда и не требует крупных инвестиций. В-третьих, развитие малого бизнеса способствует формированию конкурентоспособной среды и созданию потенциала в производстве и науке.

Кроме того, благодаря небольшому масштабу компаний малого бизнеса они более гибко реагируют на изменения экономических условий и конъюнктуры рынка, а также на динамичный спрос потребителей.

Актуальность данной темы еще более усилилась после введения Западом санкций в отношении России, ставших причиной замедления роста экономики.

Малые и средние предприятия сталкиваются с рядом серьезных трудностей, воздействующих на их деятельность:

во-первых, нестабильность валюты, выраженная снижением курса рубля, создает дополнительные финансовые вызовы для бизнеса, которая затрагивает как расходы на закупку иностранных товаров, так и стоимость импортируемого оборудования;

во-вторых, сокращение объемов производства является следствием сложившейся экономической ситуации, что оказывает негативное воздействие непосредственно на доходы предприятий. Уменьшение объемов производства влияет при этом на занятость сотрудников и может стать причиной финансовых трудностей;

в-третьих, уменьшение инвестиционных программ предприятий становится значительным ограничителем для развития, замедляющим темпы технологического прогресса, но также ослабляет конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе;

в-четвертых, осложнения в поставках сырья и комплектующих

материалов увеличивают риски производственного процесса. Недоступность необходимых ресурсов может привести к простою и снижению качества производимой продукции;

в-пятых, сокращение спроса на продукцию ставит предприятия перед вызовом адаптации своих стратегий маркетинга и продаж требует от бизнеса гибкости и способности быстро реагировать на изменения в потребительском спросе;

и, наконец, невозможность оснащения предприятия новейшим оборудованием и технологиями из-за ограничений на импорт товаров и услуг дополнительно затрудняет конкуренцию на рынке, снижает производительность и качество продукции.

Факторы в совокупности создают сложную среду для малых и средних предприятий[11].

Санкции против России вынудили иностранные компании покинуть российский рынок. Малые и средние предприниматели адаптируются через экономическую диверсификацию. Например, сельскохозяйственные предприятия, сталкиваясь с проблемами в импорте техники, активно развивают отечественное производство, укрепляя внутренний рынок и уменьшая зависимость от зарубежных поставщиков[12].

Открытие этого факта раскрывает широкие перспективы для российского предпринимательства.

Во-первых, мы столкнемся с ростом числа компаний, занимающихся производством продуктов питания, товаров текстильной промышленности, запчастей и бытовой химии, которые ранее покидали отечественный рынок.

Во-вторых, нам предстоит смотреть на стремительное развитие рынка

---

11 Бочкова Т.А., Каценко К.И., Ларина Н.В. Проблемы развития трудового потенциала России // Тенденции и перспективы развития науки XXI века. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2022. - С. 23

12 Чернухина Г.Н., Красильникова Е.А. Влияние современных тенденций развития розничной торговли на изменение конъюнктуры потребительского рынка // Современная конкуренция. – 2017. – № 2(62). – С. 64.

криптовалют, что открывает новые возможности для финансового сектора и тех, кто готов предоставить соответствующие услуги.

Третий аспект касается услуг мини-гостиниц для удовлетворения увеличивающегося спроса непосредственно на курорты РФ.

Четвертый аспект касается повышенной потребности в сервисах, связанных с ремонтом гаджетов, обслуживанием автомобилей, починкой бытовой техники, одежды и обуви. С ростом потребительского спроса на эти услуги, предприниматели могут находить свое место в данной области.

Миграционные процессы создают потребность в доступном жилье, способствуя развитию строительной индустрии. Государство поддерживает малый бизнес через льготы и субсидии, открывая новые перспективы для различных отраслей предпринимательства в России.[13].

Принятые законы и постановления государства, в связи с введенными санкциями, направлены на оперативное реагирование и поддержку различных отраслей экономики. Для развития 1Т-отрасли предусмотрены гранты на перспективные разработки, нулевая налоговая ставка на прибыль до конца 2024г. Кроме того, компании из этой сферы могут рассчитывать на льготное кредитование по ставке не превышающей 3%. Субсидирование организаций в сфере 1Т, упрощенные процедуры найма иностранных специалистов, а также предоставление сотрудникам отрасли права отсрочки от службы в армии до двадцати семи лет – все это меры, направленные на поддержку инновационного сектора и стимулирование его развития.

Таким образом, государство принимает конкретные шаги, чтобы обеспечить устойчивость и рост экономики, создавая благоприятные условия для развития ключевых отраслей и стимулируя предпринимательскую

13 Бочкова Т.А. Критерии и показатели экономической эффективности природоохранных затрат // Тенденции формирования науки нового времени. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2022. - С. 48-51.

активность в период сложных вызовов[14].

Сельхозпроизводителям предоставлена возможность отсрочки по кредитам, заканчивающимся в 2023г., с продлением соглашения о краткосрочных займах на один год. В рамках поддержки отрасли гранты будут предоставлены производителям кормов, селекционерам масличных культур, а также предпринимателям, развивающим виноградарство и работающим над научно-техническими проектами (КНТП)[15].

В области туриндустрии предполагается 0 ставка НДС для тех, кто владеет гостиницами.

В 2022 г. РФ будет вводить мораторий на проверки МСП, давая им возможность функционировать без лицензионного продления. Льготное кредитование и гранты для молодых предпринимателей также входят в меры поддержки.

Список мер:

1. Введение моратория на проверки МСП.
2. Льготное кредитование: 15% для малого бизнеса, 13,5% для среднего.
3. Гранты для молодых предпринимателей до 25 лет.

Вывод: Стимулирование активного развития сектора малого бизнеса, восстановление промышленного потенциала, и повышение конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках. Государственная поддержка, временное отсутствие зарубежных конкурентов, человеческие и природные ресурсы создадут благоприятные условия для России, способствуя

---

14 Чернухина Г.Н., Красильникова Е.А. Влияние современных тенденций развития розничной торговли на изменение конъюнктуры потребительского рынка // Современная конкуренция. – 2017. – № 2(62). – С. 64.

15 Мамий С.А. Роль малого бизнеса в обеспечении системного единства региональной экономики // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 72-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2022 г. - 2023. - С. 471-472.

ее экономическому росту и укреплению мировой позиции.

1.3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В ТОРГОВЛЕ

В 2022г. РФ планирует ввести мораторий на проверки малых и средних предприятий, предоставляя им возможность работы без продления лицензии. Льготное кредитование и гранты для молодых предпринимателей также входят в меры поддержки.

Список мер:

1. Введение моратория на проверки МСП.
2. Льготное кредитование: 15% для малого бизнеса, 13,5% для среднего.
3. Гранты для молодых предпринимателей до двадцати пяти лет.

Цель мер — стимулирование активного развития сектора малого бизнеса, восстановление промышленного потенциала, и повышение уровня конкурентоспособности на рынках (внутренних и внешних). Господдержка, временное отсутствие зарубежных конкурентов, человеческие и природные ресурсы создадут благоприятные условия для РФ, способствуя ее экономическому росту и укреплению мировой позиции[16].

Структура малого бизнеса в России выражена разнообразием как по количеству компаний, так и по объему операций, но основная доля принадлежит сфере торговли.

---

16 Бочкова Т.А., Адамян Н.Э., Петрова Я.В. Значимость международной торговли для развития национальной экономики // Тенденции и перспективы развития науки XXI века. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2022. - С. 20-23.

1. Больше трети (37%) маленьких компаний в РФ продают вещи оптом и в розницу: данный вид бизнеса приносит 56% всего дохода малых предприятий.

2. На втором месте по числу компаний и объему операций находятся предприятия, связанные с недвижимым имуществом: их вклад в общий оборот малого бизнеса ограничивается всего 11%. Это подчеркивает, что торговля остается доминирующим элементом, обеспечивая устойчивое развитие малых предприятий в России[17].

За последние годы количество малых торговых предприятий выросло на 128%, однако их оборот сократился, что объясняется неблагоприятной экономической ситуацией, вызванной санкциями и ростом курса доллара. Увеличение предприятий не всегда гарантирует успех из-за экономической нестабильности. В этой связи очень важна активная поддержка малого бизнеса в переменчивых условиях.

В самой структуре предприятий (торговых) малые производственные учреждения занимают значительную часть. Количество субъектов МСП в 2022 году (5,99 млн ед.) превысило значение докризисного уровня 2019 года (5,92 млн ед.) на 74,44 тыс. ед. Несмотря на все вызовы и шоки, связанные с распространением новой коронавирусной инфекции и внешним санкционным давлением, сектор МСП в 2019-2022 гг. сохранил стабильность[18].

Благодаря малому бизнесу формируются рабочие места, снижается уровень безработицы: больше трех миллионов человек заняты в сфере торговли, и это число продолжает расти.

Важные аспекты:

1. Развитие малого бизнеса – это важная для государства задача.

---

17 Мизина Д.С. Проблемы малого бизнеса в России // Вопросы экономики. - 2022. - № 2. - С. 19.

18 Панасенко С.В., Стукалова И.Б., Мазунина Т.А. Направления развития современной розничной торговли // Российское предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 599.

2. Оптовая торговля оказывает существенное влияние на структуру оборота малых торговых предприятий.

3. Малые оптовые организации сотрудничают с большими розничными организациями, в частности, в субъектах с низкой конкуренцией.

4. Доля оборота оптовых предприятий (малых) достигает более 75%, и данный тренд остается.

Итак, поддержка оптовых торговых предприятий в рамках стратегии развития малого бизнеса является неотъемлемой частью устойчивого роста числа рабочих мест и снижения уровня безработицы в стране[19].

Огромную роль в стимулировании развития малого предпринимательства играют микропредприятия – это компании, в которых занято не более 15 человек, а годовой доход не превышает 120 миллионов рублей. Эти структуры составляют более 90% от общего числа малых предприятий в сфере торговли.

Наблюдается стабильный рост вклада микропредприятий в оборот малых торговых предприятий: доля их оборота превысила 50% (в последние годы), что есть свидетельство значительного влияния данных малых структур непосредственно на сам рынок. Интересно, что успех достигается не за счет роста масштабов деятельности, а за счет роста показателя эффективности их функционирования.

Таким образом, микропредприятия демонстрируют, что важно не только количество, но и умение эффективно управлять ресурсами. Их вклад в развитие малого предпринимательства неоспорим, что подчеркивает значимость их роли в экономике. В конечном итоге, эти небольшие структуры оказывают значительное воздействие на рыночные процессы, подтверждая,

19 Чернухина Г.Н., Красильникова Е.А. Влияние современных тенденций развития розничной торговли на изменение конъюнктуры потребительского рынка // Современная конкуренция. – 2017. – № 2(62). – С. 64.

что успех достигается не только масштабами, но и эффективным управлением.

Развитие малого бизнеса стимулирует конкуренцию, заставляя компании предлагать лучшие товары, а также сервис и цены. Несмотря на выгоду для потребителей, высокая конкуренция является проблемой непосредственно для малых торговых предприятий с ограниченными ресурсами. Для них важно эффективно использовать доступные инструменты, такие как финансы и персонал, для повышения уровня показателя конкурентоспособности и успешного развития[20].

Один из ключевых факторов успешной деятельности небольших торговых предприятий – это правильный выбор места расположения. Обычно такие магазины прежде всего обслуживают клиентов из ближайшего окружения. Поэтому перед открытием магазина рекомендуется провести исследование целевой аудитории и оценить проходимость в предполагаемом районе.

Учитывая, что для малых торговых предприятий часто недоступны активные маркетинговые кампании, особенно в начальный период, необходимо, чтобы местоположение магазина само по себе привлекало потенциальных покупателей. Разместив магазин в месте с хорошей проходимостью, предприниматель создает благоприятные условия для привлечения целевой аудитории.

Выбор места для магазина важен. Когда вокруг много семей с детьми магазин может приспособить ассортимент, делая его для этой целевой группы привлекательным. Такое местоположение становится важным стратегическим шагом для привлечения клиентов (без активного маркетинга)[21].

---

20 Депутатова Е.Ю., Ильяшенко С.Б. Качество и культура обслуживания как факторы, формирующие покупательское поведение // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2(79). – С. 1191

21 Брагин Л.А., Каращук О.С., Никишин А.Ф. Развитие зоны обслуживания организаций торговли в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-2(87). – С. 474.

В условиях сильной конкуренции для малых торговых предприятий использование ценовой политики становится сложным. Какие стратегии могут быть эффективными?

1. Уникальный ассортимент:

Для повышения конкурентоспособности, малым торговым предприятиям следует создавать уникальные ассортименты, выделяясь среди крупных конкурентов, особенно торговых сетей.

2. Использование санкций как стимула:

Введение санкций на импортные товары предоставляет малым предприятиям возможность развивать собственное производство и конкурировать на внутреннем рынке.

3. Уникальность ассортимента как конкурентное преимущество:

Сотрудничество с крупными торговыми организациями для малых предприятий может быть затруднительным, что открывает возможность занять свою нишу на рынке, предлагая уникальные товары.

4. Поддержка отечественного производства:

Включение в ассортимент товаров отечественного производства приносит выгоду малым торговым предприятиям и способствует поддержке национального производства, создавая рабочие места и стимулируя экономический рост[22].

На сегодняшний день торговые компании борются за лидерство, прежде всего, в традиционных сферах, таких как расположение магазинов, ценообразование, качество товаров, ассортимент и качество обслуживания,

22 Депутатова Е.Ю., Ильяшенко С.Б. Качество и культура обслуживания как факторы, формирующие покупательское поведение // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2(79). – С. 1191

которые легко могут быть скопированы конкурентами. Однако, чтобы соответствовать требованиям современного рынка розничной торговли, необходимо внедрение новых, более эффективных инструментов.

В настоящее время нематериальные ресурсы становятся ключевым фактором для увеличения эффективности и конкурентоспособности торговых организаций. Что касается компаний, у которых клиентская база ограничена, то поддержание высокой покупательской лояльности через высокое качество товаров и обслуживание имеет важное значение. Комбинирование этих факторов способствует формированию постоянной клиентской базы и в дополнение к этому служит проявлением социальной ответственности торговой компании.

Для успешного удержания клиентов малым торговым предприятиям необходимо предоставлять персонализированное обслуживание. В сравнении с сетевыми магазинами, у них есть преимущество в более тесном контакте с покупателями.

Важные аспекты:

1. Преимущество близкого контакта: Малые торговые предприятия обладают преимуществом в общении с клиентами благодаря меньшему потоку посетителей, что способствует близким взаимоотношениям.

2. Важность коммуникативных навыков продавца: Эффективность персонализации зависит от высокого уровня коммуникативных навыков, которые делают обслуживание личным и привлекательным для покупателей.

3. Укрепление связей с постоянными клиентами: Благодаря глубокому взаимодействию, персонализированное обслуживание не только удерживает постоянных клиентов, но и создает прочную связь между ними и магазином.

4. Формирование высокой деловой репутации: Строительство

выдающейся деловой репутации является ключевым элементом успеха для малых торговых предприятий, привлекая клиентов и укрепляя позиции в бизнесе.

5. Роль деловой репутации в привлечении новых клиентов: Положительная деловая репутация не только сохраняет текущих клиентов, но и привлекает новых, создавая эффективный механизм маркетинга через сарафанное радио.

6. Повышение конкурентоспособности: Деловая репутация становится ценным активом, повышая конкурентоспособность малых торговых предприятий и обеспечивая их успешность непосредственно в бизнесе[23].

Для небольших магазинов соперничество в ценовой политике с крупными торговыми сетями представляет определенные трудности. Учитывая финансовую ограниченность многих российских потребителей, ценообразование становится ключевым вопросом. В этой связи применение методов ценового стимулирования продаж крайне рационально.

При установлении скидок важно учитывать уникальность каждого магазина. Например, акции с алкоголем в выходные и цветами в праздники. Привлекательный способ - предлагать бесплатный товар при определенной покупке, например, бесплатный букет цветов. Также полезно использовать купоны для стимулирования продаж.[24].

Внедрение электронной торговли — важный путь укрепления конкурентоспособности малых торговых предприятий.

Плюсы использования электронной торговли:

1. Низкие барьеры входа: Электронная торговля предоставляет

---

23 Алексина С.Б. Сценарии развития стратегии дистрибьюции на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей // Российское предпринимательство. – 2018. – № 3. – С. 709.

24 Майорова Е.А. Нематериальные ресурсы торговых организаций // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – № 2(15). – С. 111.

возможность сравнительно легко выйти на рынок.

2. Экономия издержек: Отсутствие необходимости содержать торговые площади снижает операционные расходы.
3. Глобальная доступность: Малым предприятиям открывается шанс присутствовать на рынках за пределами своего региона.
4. Гибкость управления ассортиментом: Электронная торговля предоставляет большую свободу в управлении ассортиментом товаров.
5. Автоматизация процессов: Возможность автоматизировать различные торгово-технологические процессы.

Минусы использования электронной торговли:

1. Высокая конкуренция: Рынок электронной торговли насыщен и конкурентоспособность здесь значительно выше.
2. Отсутствие территориальных ограничений: Электронная платформа устраняет географические ограничения, что увеличивает конкуренцию со всеми схожими интернет-магазинами.
3. Безличность: В отличие от офлайн-магазина, где местоположение может быть фактором, в электронной торговле это уже не так важно для конкурентоспособности.

Внедрение электронной торговли требует внимательного анализа и грамотного управления, чтобы малые предприятия могли наилучшим образом воспользоваться ее преимуществами и справиться с вызовами[25].

Интернет-магазина ставит перел собой основную задачу — привлечь посетителей посредством разных методов.

---

25 Депутатова Е.Ю., Ильяшенко С.Б. Качество и культура обслуживания как факторы, формирующие покупательское поведение // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2(79). – С. 1191

Важную роль играет также контекстная реклама: она показывается пользователям по их запросам, и это помогает привлечь нужную аудиторию. Эффективное использование контекстной рекламы может увеличить количество кликов и конверсию.

Дополнительным инструментом продвижения является регистрация в каталогах и на интернет-площадках. Это позволяет увеличить видимость магазина, предоставив потенциальным покупателям дополнительные точки доступа к товарам.

Отличительной чертой интернет-магазинов от традиционных является доступность указанных механизмов даже для малого бизнеса. Это предоставляет возможность небольшим предприятиям эффективно конкурировать с крупными игроками, основываясь на своей уникальности и целенаправленных маркетинговых усилиях. Таким образом, успешное привлечение посетителей на сайт становится ключевым фактором в современной электронной коммерции.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НА ПРИМЕРЕ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

ООО ПК «ВентКомплекс» было образовано в феврале 2020 года.

Местонахождение: Удмуртская Республика, город Глазов, ул. Куйбышева, д. 77 стр. 1, кабинет 111. ИНН: 1837017925.

Размер уставного капитала ООО ПК «ВентКомплекс» составляет 10 тысяч рублей.

Основной вид деятельности – торговля оптовая прочими машинами и оборудованием.

Компания «ПК ВентКомплекс» – официальный представитель ведущих производителей Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

В линейку товаров данной компании входят:

- емкостное оборудование;
- КИПиА;
- вентиляторы;
- теплообменное и отопительное оборудование.

Численность персонала ООО ПК «ВентКомплекс» составляет 128 человек.

ООО ПК «ВентКомплекс» имеет классический, линейно-функциональный тип организационной структуры (рис. 2).

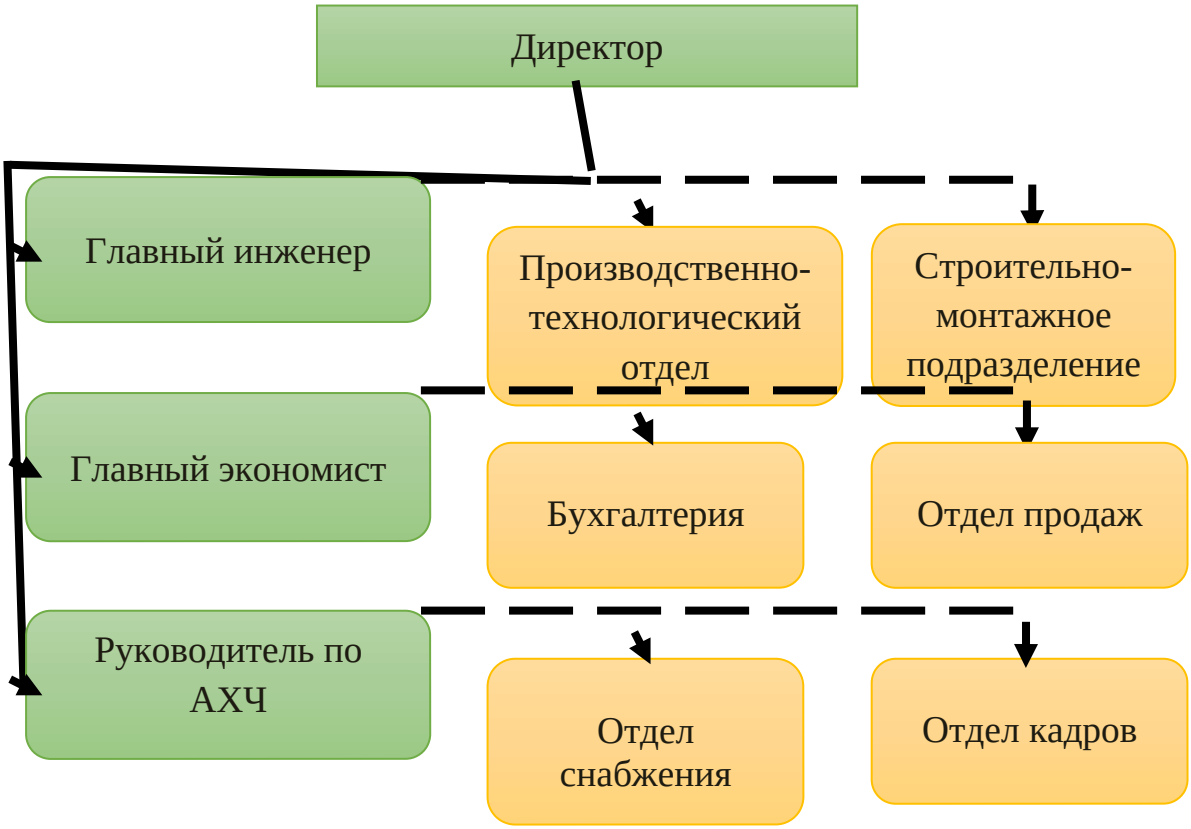


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Компанию ООО ПК «ВентКомплекс» возглавляет директор. Директор наделен полномочиями, в соответствии с действующим законодательством, выбора стратегии развития организации, управляет производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, определяет направление финансовых потоков и несет единоличную ответственность за результаты издаваемых им распоряжений, эффективное использование материальных ценностей предприятия и их сохранность, а также финансово-хозяйственные итоги его деятельности.

В непосредственном подчинении директора находятся: главный инженер, главный экономист, руководитель по АХЧ. Директор организует

работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных функциональных руководителей. В свою очередь, у руководителей среднего звена в подчинении находятся работники обособленных подразделений совместно с руководителями отделов.

Отдел снабжения непосредственно подчиняется руководителю отдела. В обязанности отдела снабжения входит осуществление закупок, хранения и своевременную отгрузку материалов; заблаговременное составление заявок на необходимые материалы, оборудование и средства индивидуальной защиты; ведение учета естественного износа различного оборудования; планирование графиков ремонта оборудования; составление отчетности по использованию материальных ценностей компании; своевременное предоставление сотрудникам ресурсов для выполнения своих прямых обязанностей.

Производственно- технологический отдел имеет широкий круг обязанностей и отвечает за беспрепятственное и безостановочное исполнение договорных обязанностей перед клиентами компании.

Структура бухгалтерии ООО ПК «ВентКомплекс» представлена на рисунке 3.

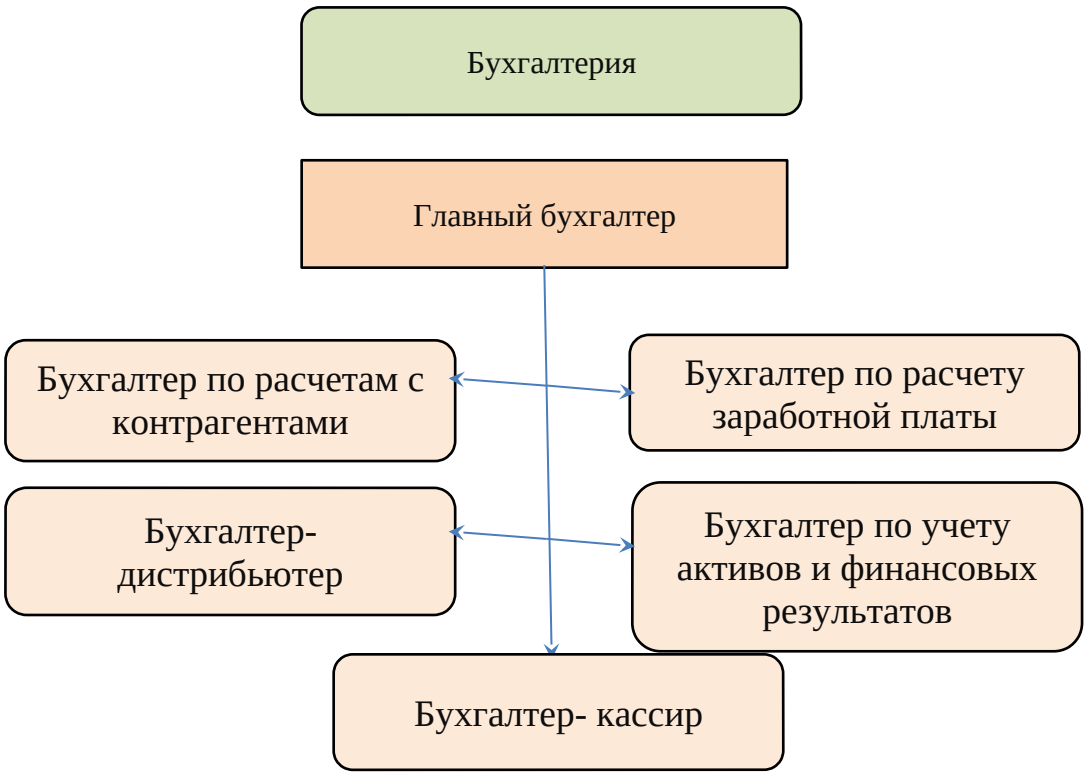


Рисунок 3 – Структура бухгалтерии ООО ПК «ВентКомплекс»

Структура бухгалтерии ООО ПК «ВентКомплекс» представлена главным бухгалтером и пятью специалистами.

Учет доходов предприятия осуществляет бухгалтер по учету активов и финансовых результатов.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» за 2020-2022 год, тыс. руб.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Абсолютное изменение	Темп роста 2021 г. / 2020 г.	Темп роста 2022 г. / 2020 г.
Выручка	19762	7862	7685	-11897	0,39	0,39
Себестоимость	17438	6652	6376	-11062	0,38	0,32
Валовая прибыль	2324	1210	1309	-1015	0,52	0,56
Управленческие расходы	1156	1144	1237	81	0,98	1,07
Прибыль (убыток) от продаж	1168	66	72	-1096	0,05	0,06
Прочие доходы	-	2	-	-	-	-
Прочие расходы	28	35	37	9	1,25	1,32
Прибыль до налогообложения	1140	33	35	-1105	0,02	0,03
Чистая прибыль	840	25	57	-783	0,02	0,06

Как показывает представленная таблица, за исследуемый период наблюдается снижение по всем основным технико-экономическим показателям предприятия. Показатели в 2021 году по сравнению с 2020

значительно упали. В 2022 году по сравнению с 2021 годом показатели незначительно повысились. Это связано, скорее всего, с обстановкой на рынке внутри страны.

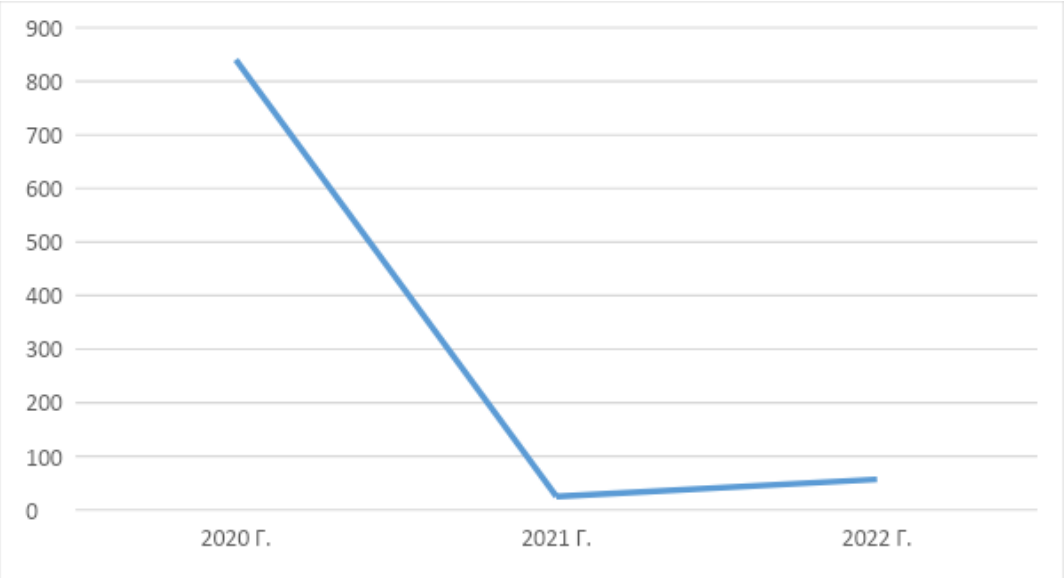


Рисунок 4 – Динамика чистой прибыли ООО ПК «ВентКомплекс» за 2020-2022 гг.

В соответствии с рисунком 4 можно сделать вывод, что наблюдается резкое снижение чистой прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии на протяжении анализируемого периода происходит сокращение финансовых результатов, то есть эффективность деятельности снизилась.

2.2 СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Для того, чтобы оценить систему управления бизнесом организации ООО ПК «ВентКомплекс» используем следующие методы анализа:

- STEP-анализ - как метод анализа для факторов внешней макросреды
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия;
- многоугольник конкурентоспособности.

PEST-анализ ООО ПК «ВентКомплекс» показал:

Таблица 2 – Матрица PEST-анализа для ООО ПК «ВентКомплекс»

Значимые факторы внешней среды	Экспертная оценка	Вес фактора	Взвешенная оценка
1	2	3	4
1. Политические факторы			
Отсутствие поддержки от государства	3	0,02	0,06
Ужесточение госконтроля за деятельностью, штрафные санкции	4	0,07	0,28
2. Экономические факторы			
Сезонность/ погода	2	0,01	0,02
Высокая нагрузка на предприятие и ее усиление	5	0,13	0,65
Курс рубля	4	0,02	0,08
Инфляция	4	0,02	0,08
Экономическая нестабильность	5	0,02	0,1
Ставка рефинансирования ЦБ РФ	5	0,02	0,1
Наличие прямых конкурентов	4	0,07	0,28
Рост цен	5	0,08	0,4
Агрессивный маркетинг конкурентов	4	0,09	0,36
Уменьшение доли конкурентов	5	0,15	0,75
3. Социальные факторы			
Стабильность и рост доли потребителей	5	0,02	0,1
Снижение уровня жизни	4	0,01	0,04
Квалификация сотрудников	5	0,06	0,3
СМИ	4	0,11	0,44
4. Технологические факторы			
Лицензии, патенты, договора	5	0,1	0,5
Суммарная оценка		1	4,54

По результатам PEST-анализа выявлен, что: наибольшими угрозами внешней среды являются:

- высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, рост цен на сырье;

- агрессивный маркетинг со стороны конкурентов;

- ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов;

- штрафные санкции.

Анализ STEP-факторов предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов внешней среды, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность предприятия:

Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – STEP-анализ ООО ПК «ВентКомплекс»

Экономические факторы	Технологические факторы
- влияние инфляции - динамика ставки рефинансирования; - ставка налогообложения; - сезонность услуг (наибольший рост строительства объектов происходит летом) - основные внешние издержки: энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации	- развитие конкурентных технологий - высокий уровень производственной емкости - влияние информационных технологий - доступ к технологиям, лицензированию - владение интеллектуальной собственностью
Социальные факторы	Политические факторы
- тенденции образа жизни - модели поведения покупателей; - мнения и отношения потребителей; - представления СМИ; - демографическая ситуация	- будущие изменения в законодательстве; - текущее законодательстве на рынке; - торговая политика строительной отрасли

Таким образом, экономические и технологические факторы для ООО ПК «ВентКомплекс» имеют важное значение.

Сопоставим сильные и слабые стороны ООО ПК «ВентКомплекс» с возможностями и угрозами

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО ПК «ВентКомплекс»

	Возможности: а) расширение доли рынка за счёт вытеснения конкурента; б) вывод на рынок новинок; в) оптимизация процессов за счёт перехода на новую систему распределения услуг; г) выход на мировой рынок д) смена поставщиков складских и транспортных услуг	**Угрозы:** а) падение прибыли из-за ценовой войны с конкурентом; б) потеря доли рынка в результате активных маркетинговых действий конкурента; в) потеря доли рынка в связи с переходом от стратегии прямых продаж к стратегии продажи услуг через дистрибьюторскую сеть.
Сильные стороны: 1. известность бренда; 2. высокое качество услуг;	1,2,6 - а,б,г, 3 – б; 4 – д;	1,2,5,6,7 – а, б, в; 3 – в; 4 – а;

3. налаженные поставки материалов и машин; 4. товарный кредит от поставщика; 5. большая доля рынка; 6. наличие лояльных клиентов; 7. предоставление всего спектра услуг.	5 – а,б,в,г, 7 –а, д	
Слабые стороны: 1. отсутствие системы контроля над качеством сервиса; 2. отсутствие собственных объектов логистической инфраструктуры; 3. зависимость качества логистического обслуживания от качества услуг, предлагаемых посредниками. 4. Высокая доля затрат в структуре затрат	4 – д, в. 1 -д	1,2,3 – б, в; 4 - а

Сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами позволяет сделать следующие выводы:

Сильные стороны – возможности:

1. Известность бренда, высокое качество услуг, лояльность клиентов будут способствовать расширению доли рынка, выводу на рынок новинок, а также выходу компании на мировой рынок автодилеров

2. Налаженные поставки материалов и машин и льготные условия при закупке товаров у поставщиков позволяют быстрее выводить на российский рынок новинки, а также эффективнее проводить оптимизацию логистических процессов, поскольку поставщик готов выполнять требования по упаковке запчастей и материалов в коробки с инструкцией на русском языке и другие операции.

3. Наличие большой доли рынка и соответственно больших объёмов продаж позволяет реализовать эффект экономии от масштаба при переходе на инсорсинг операций.

4. Предоставление компанией всего спектра услуг с одной стороны, позволяет расширить долю рынка за счёт вытеснения конкурентов и увеличить объёмы продаж, а с другой, предоставляет больше возможностей оптимизации бизнес-процессов при переходе на инсорсинг.

Сильные стороны – угрозы:

1. Угрозы падения прибыли из-за ценовой войны с конкурентом, потери доли рынка в результате активных маркетинговых действий конкурента и перехода к стратегии продаж услуг через дистрибьюторскую сеть можно нейтрализовать с помощью таких сильных сторон, как известность бренда, высокое качество услуг, большая доля рынка, наличие лояльных клиентов, предоставление всего спектра услуг.

2. Налаженные поставки материалов и запчастей позволят снизить угрозу потери доли рынка в связи с переходом на новую стратегию распределения, поскольку существующая схема позволяет в короткие сроки (в течение 3х недель) удовлетворять эксклюзивные запросы клиентов.

3. Условия товарного кредита, предоставляемого производителем, позволяют снизить угрозу падения прибыли в условиях ценовой войны с конкурентом.

Слабые стороны – возможности:

1. Возможность смены поставщиков услуг позволит улучшить такие слабые стороны компании как высокая доля логистических затрат в общей структуре затрат компании, также при заключении новых контрактов у ООО ПК «ВентКомплекс» появится возможность на стадии заключения контракта обсудить с 3PL-провайдеров требуемую величину показателей обслуживания. Сокращению затрат также способствует возможность перехода на систему распределения услуг через региональные дистрибьюторские центры

Слабые стороны – угрозы:

Отсутствие системы контроля над качеством сервиса и собственных объектов инфраструктуры (транспорта), а также зависимость качества обслуживания от качества услуг, предлагаемых посредниками, могут

привести к потере доли рынка в результате активных маркетинговых действий конкурента. Высокая доля затрат в общей структуре затрат может привести к снижению прибыли в условиях ценовой войны с конкурентами.

Анализ клиентской базы ООО ПК «ВентКомплекс».

ООО ПК «ВентКомплекс» гарантирует равноправие и отсутствие дискриминации по половому признаку, поддерживая при этом соотношение окладов мужчин и женщин в пропорции 1:1 непосредственно для всех сотрудников.

Таблица 5 – Общая численность сотрудников в разбивке по категориям на конец года, чел.

Категория сотрудников	2020	2021	2022
Списочная численность сотрудников, в т. ч.:	271	237	152
Основные работника	192	156	56
Вспомогательные работники	56	56	46
Руководители, в т. ч.:	25	25	25
Высшие руководители	9	9	9
Специалисты	8	8	8
Служащие	6	6	6
Обслуживающая группа	2	2	2

Сотрудники ООО ПК «ВентКомплекс» в основном мужчины (62,8%), средний возраст составляет 43,6 года, при этом доля сотрудников младше 35 лет – 25,2%.

ООО ПК "ВентКомплекс" предпочитает нанимать сотрудников из местного населения, обращаясь к специалистам из других регионов только при отсутствии необходимой квалификации на местном рынке труда. Таблица 6 ниже представляет данные о вовлеченности персонала компании.

Таблица 6 – Вовлеченность персонала ООО ПК «ВентКомплекс», %

Год	%
2022	83
2021	81
2020	76

В 2020 году, около 1,0% сотрудников ООО ПК "ВентКомплекс" перешли в декретный отпуск, преимущественно женщины (более 92%). Более 90% из

них возвращаются, и примерно 76% продолжают работать после 12 месяцев декретного отпуска.

Проведенная аттестация персонала ООО ПК «ВентКомплекс» показала положительную оценку, потенциал сотрудников позволяет реализовать цели ООО ПК «ВентКомплекс». Полученная информация аттестации дает нам хорошую возможность провести коррекцию деятельности и поведение сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроли.

Следует отметить, что последняя аттестация в ООО ПК «ВентКомплекс» проводилась в 2020 году.

Результаты аттестации, проведенной в 2020 году, приведены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Результаты аттестации, проведенной в ООО ПК «ВентКомплекс» в 2020 году.

В результате проведенного анализа аттестации в ООО ПК "ВентКомплекс" выявлены следующие основные моменты:

1. Справка о проведении аттестации: Фиксирует факт проведения

аттестации в организации.

2. Приказ по результатам аттестации: Подтверждает проведение аттестации в ООО ПК "ВентКомплекс"; Утверждает работы аттестационной комиссии.

3. Отсутствие утвержденных планов мероприятий по работе с кадрами: В хранящихся документах отсутствуют утвержденные планы мероприятий по управлению кадрами для руководителей ООО ПК "ВентКомплекс".

4. Не достигнутые цели аттестации: Аттестация в организации не смогла достичь следующих целей:

    a. Получение совершенных критериев отбора персонала.
    b. Рациональная расстановка кадров.

Эти результаты указывают на необходимость более эффективного планирования и реализации аттестационных процессов в ООО ПК "ВентКомплекс", с упором на утверждение планов мероприятий и достижение конкретных кадровых целей.

Результаты таблицы явно демонстрируют системность и планомерность проведения процесса аттестации в организации. Доля сотрудников без квалификационной категории к декабрю 2022 г. составляет восемнадцать процентов.

1. Молодые специалисты: Среди работников без квалификационной категории более значительная часть (7,1%) — это молодые специалисты, проработавшие менее 1,5 лет в ООО ПК «ВентКомплекс».

2. Ветераны организации: Другая категория - 3,7% - это работники, у которых стаж в ООО ПК «ВентКомплекс» составляет тридцать лет и больше.

Тревожным является высокий процент (2,50%) сотрудников, имеющих опыт работы от шести до десяти лет, и при этом не обладающих

квалификационной категорией. Этот факт, безусловно, требует дополнительного внимания и, возможно, корректировки системы аттестации для этой группы работников.

Таблица 7 – Работники, прошедшее аттестацию.

Стаж деятельности	Количество работников, прошедших аттестацию в 2022 году		
	Доля работников, имеющих (%)	Доля работников, не имеющих КК (%) от общего количества работников	На соответствие занимаемой должности
0-5	11	29,1	55
6 - 10	10	22,2	8,8
11-15	9.7	1,4	7.9
16-20	10	8.3	3,7
21-30	10	15,2	7.5
30 и более	98	10,4	12,2
итого	148,7	100	100

Доля работников ООО ПК «ВентКомплекс» аттестованных в 2022 году на 1 КК составила 97,4%. Самый большой процент работников ООО ПК «ВентКомплекс», не имеющих квалификационной категории, по учреждениям разного вида – 24,8%.

Таблица 8 – Сведения об аттестованных руководителях ООО ПК «ВентКомплекс»

Стаж работы в должности руководителя	Количество руководителей аттестованных	Соответствие требованиям профессионального образования курсовой (специальной) подготовки	Всего аттестованных	Доля, имеющих квалификацию, соответствующую требованиям к квалификации «руководитель»	Наличие по направлениям подготовки	Потребность в курсовой подготовке
0 - 5	20	8	12	20,5	4	6
6-10	4	5	4	2,56	4	3
11-15	3	3	3	7,7	1	2
16-20	4	1	3	2,7	1	3
21-30	6		6		4	2
30 и более	1		1		-	1
Итого	38	7	38	33,46	14	17

В 2022 году 10 руководителей прошли аттестацию на соответствие требованиям, предъявляемым квалификационными характеристиками к должности руководитель ООО ПК «Венткомплекс»: 8 – вновь назначенные, 2 – в связи с окончанием срока действия квалификационной категории.

Три руководителя проходят обучение в Московском Государственном Университете по направлению «Менеджмент»; два руководителя проходят обучение в МГУ по направлению «Государственное и муниципальное управление». Руководители повышали свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации на базе ГБОУ ДПО СО ИРО, ГОУ ВПО МГУ по образовательным программам: «Экономика и управление организацией», «Управление персоналом».

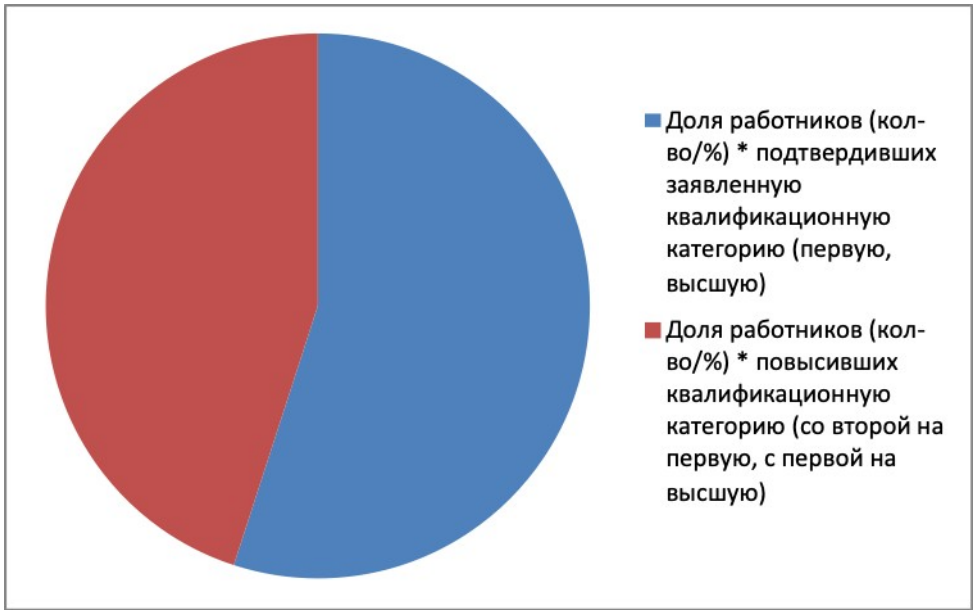


Рисунок 8 – Сведения о прохождении аттестации работниками в 2020 учебном году (повторно)

Данные таблицы позволяют констатировать, что подтверждали заявленную высшую или первую квалификационную категорию – 129 человек. Не подтвердивших заявленную квалификационную категорию в 2016 году нет, что свидетельствует о результативном межаттестационном периоде работника и адекватной самооценке на нулевом этапе. Повысили

квалификационную категорию – 107 человек. 84 стажёра участвовали в аттестации впервые.

Таблица 9 – Сведения об итогах аттестации молодых специалистов в 2020 году

Количество молодых специалистов, прошедших аттестацию в 2020 году	% аттестованных от общего количества работников		соответствие занимаемой должности
	1 КК	ВКК	
150	0	4,5	0

Одним из важнейших управленческих циклов системы кадровой политики, который позволяет реализовать системный подход как принцип деятельности и способствует созданию системы эффективного менеджмента, можно считать работу администрации с молодыми работниками

Показателем эффективности работы с молодыми специалистами является раскрытие их профессионального потенциала, привлечение к участию в общественной жизни коллектива, формирование общественно значимых интересов, содействие развитию общекультурного и профессионального кругозора, творческих способностей, наличие потребности в самообразовании и повышении квалификации, стремление к овладению инновационными технологиями работы

В компании "ВентКомплекс" ключевым стимулом для сотрудников являются корпоративные праздники, особенно когда в них принимают участие семьи сотрудников. Для укрепления единства в коллективе значимы совместные мероприятия, включая поездки, экскурсии и общие события. Презентации и другие инициативы, отражающие успехи компании, также способствуют укреплению связей между сотрудниками и фирмой.

Все участники коллектива должны принимать участие в данных мероприятиях, формируя при этом общее чувство принадлежности.

К нематериальным факторам ООО ПК «ВентКомплекс» относятся:

- проведение корпоративных праздников;

- повышение квалификации сотрудников;

- участие в корпоративных спортивных состязаниях.

Мотивация персонала к эффективной деятельности является одной из основных задач ООО ПК «ВентКомплекс». В ООО ПК «ВентКомплекс» существует 2 вида мотивации – материальная и нематериальная.

У каждого работника ООО ПК «ВентКомплекс» существуют свои амбиции и направленности, удовлетворение организацией которых – мощный стимул к эффективной работе, преданности и желанию развития в её рамках. Материальное стимулирование отнюдь не означает, что работник ООО ПК «ВентКомплекс» прилагает максимальные усилия к выполнению обязанностей, эту задачу как раз решает нематериальная мотивация персонала. Создание её эффективной системы – основная задача отдела кадров.

Обучение и повышение квалификации предоставляют отличные стимулы для молодых и амбициозных сотрудников ООО ПК «ВентКомплекс», стремящихся достичь высокого профессионализма. Регулярное улучшение мастерства персонала служит ключевым инструментом формирования силы и конкурентоспособности предприятия. Такие инициативы являются обязательными в нашей компании.

Важность карьерного роста и развития неоспорима. Многие работники ООО ПК «ВентКомплекс» стремятся к продвижению за пределы своих исходных должностей, и поэтому необходимы четкие критерии для определения, что может достичь сотрудник, эффективно выполняя свои обязанности. Повышение квалификации, возможность занять руководящие позиции в различных подразделениях предприятия, а также включение наиболее успешных сотрудников в кадровый резерв обеспечивают продуктивную деятельность для тех, кто видит свой профессиональный рост как показатель успеха и самореализации.

Эти сотрудники, становясь опорой ООО ПК «ВентКомплекс», являются его главной силой, и поэтому удержание их в компании становится приоритетной задачей. Организация, лишенная возможностей карьерного роста, рискует быть воспринята сотрудниками как место для начала карьеры и

приобретения опыта, но для долгосрочного развития они предпочтут другие предприятия.

Льготы в ООО ПК «ВентКомплекс»

Первое – удлиненный отпуск. Основной отпуск – 35 дней (у обычного наемного работника 28 дней). Плюс ежегодный дополнительный отпуск за выслугу лет: один календарный день за каждый год работы в ООО ПК «ВентКомплекс», максимум – 45 дней. Если отпуск не использовать, можно получить за него денежную компенсацию.

Второе – особый порядок медицинского страхования: ведомственное медицинское обслуживание. Это система, унаследованная с советских времен. То есть они получают медицинскую страховку в несколько расширенном объеме по сравнению с программой бесплатных медицинских услуг по обязательному страхованию. Центры обслуживания –разного рода ведомственные поликлиники для работников ООО ПК «ВентКомплекс». Потому что это все выглядит гораздо лучше районных поликлиник, пристойнее, и обслуживание было лучше, потому что врачей отбирали строго.

Третье – особый порядок пенсионного обеспечения: с более высокой нормой возмещения, чем у обычных граждан. Коэффициент возмещения – это то, какую часть бывшей зарплаты возмещает пенсия. В среднем по России это 25%, а у работников ООО ПК «ВентКомплекс» – 75%.

Четвертое – возможность получения второго образования за счет ООО ПК «ВентКомплекс», если того потребуют должностные обязанности.

Пятое – транспортное обслуживание. Но это уже для высшего уровня работников ООО ПК «ВентКомплекс». Неформальная, но фактическая градация – сначала идет закрепленная машина, потом следует персональная машина. Для руководства ООО ПК «ВентКомплекс» персональная машина. Но эта система плохо и непрозрачно урегулирована.

Шестое – это очень существенная льгота: если работник ООО ПК «ВентКомплекс» нуждается в улучшении жилищных условий и отработал

определенное постановлением правительства время в ООО ПК «ВентКомплекс», он имеет право на субсидию на покупку жилья.

Седьмое – санаторно-курортное обслуживание ООО ПК «ВентКомплекс», то есть в пансионатах можно отдыхать с большой скидкой.

В социальный пакет льгот для работников ООО ПК «ВентКомплекс» входят как льготы стандартные, получаемые работающими людьми в бюджетных сферах, так и льготы, исключительно предназначенные для работников ООО ПК «ВентКомплекс». В 2021, 2020 годах социальный пакет льгот для работников ООО ПК «ВентКомплекс» не изменился и остался, как и раньше:

– медицинское лечение для работников ООО ПК «ВентКомплекс» предусматривается бесплатное на всей территории страны; практически все от диагностики заболеваний, сдачи анализов до консультации психолога входит в перечень медицинских бесплатных услуг; работник ООО ПК «ВентКомплекс» почти из всех доступных материалов (кроме драгоценных металлов и металлокерамики);

– возвращаются потраченные на бензин средства работникам, которые свою машину используют в рабочих целях;

– раз в год работники ООО ПК «ВентКомплекс» получают от предприятия премию;

– прибавку к пенсии получают они в средней стоимости в размере одного оклада; вычисляется средний оклад за десять лет работы; то есть, может служащий, выйдя на пенсию, один раз в год дополнительно получить свой средний оклад;

– отпуск работника составляет тридцать календарных дней плюс один день за год, проработанный в ООО ПК «ВентКомплекс»; но не более десяти дней к отпуску может прибавиться;

– у работающих в ООО ПК «ВентКомплекс» существует возможность, по мере необходимости, повысить свою квалификацию, пройти стажировку, профессиональную подготовку; за время профессионального обучения оклад

и место работы за ними остается; такое обучение можно проходить совершенно бесплатно один раз в три года;

Управление по работе с персоналом ООО ПК «ВентКомплекс» является структурным подразделением аппарата управления ООО ПК «ВентКомплекс». Управление создано ООО ПК «ВентКомплекс» для реализации кадровой политики в ООО ПК «ВентКомплекс», содействия развитию системы обеспечения защиты конституционных прав и свобод работников в сфере деятельности управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Основной задачей управления является организация реализации кадровой политики в ООО ПК «ВентКомплекс», содействие развитию системы обеспечения защиты конституционных прав и свобод работников, соблюдение и выполнение требований законодательства Российской Федерации, других нормативных документов в сфере трудовых отношений.

– Формирование качественного кадрового состава ООО ПК «ВентКомплекс» для эффективного решения стоящих задач.

– Обеспечение развития персонала, его мотивации к эффективной работе, возможностей профессиональной самореализации.

— Документальное оформление прохождения трудовых отношений ООО ПК «ВентКомплекс»;

– Решение других задач, предусмотренных действующим законодательством и отнесенных к компетенции управления.

Положение о проведении квалификационного экзамена в ООО "ВентКомплекс" определяет процедуры и условия присвоения разрядов в зависимости от компетенции и уровня профессиональной подготовки сотрудников. Для проведения экзаменов устанавливаются комиссии, которые утверждаются директором компании.

Результаты оценки персонала, проводимой указанными комиссиями, служат основанием для присвоения разряда сотрудникам. Таким образом, система оценки компетенций и профессиональной подготовки играет важную роль в определении статуса сотрудников ООО "ВентКомплекс", соответствуя

их навыкам и требованиям должностей. Это обеспечивает справедливое распределение разрядов в соответствии с заслугами каждого работника и обеспечивает эффективное управление персоналом внутри компании.

Готовясь к экзамену, работник анализирует должностные обязанности, собственную роль и место в структурном подразделении ООО ПК «ВентКомплекс», оценивает свою профессиональную деятельность, дополнительно изучает нормативно-правовую базу ООО ПК «ВентКомплекс», В рамках Устава ООО ПК "ВентКомплекс" предусмотрено проведение экзамена, нацеленного на эффективное решение текущих проблем компании. Процесс экзамена разбит на несколько ключевых этапов, что обеспечивает объективную оценку участников.

Первый этап — тщательная пошаговая подготовка. Кандидатам необходимо очень аккуратно подготовиться к предстоящему экзамену: важно глубокое понимание сферы деятельности компании; способность применять творческий подход к решению задач.

Второй этап — проведение экзамена членами комиссии квалификации. Оценка проходит не только по профессиональным компетенциям, но также учитывает деловые и личностные качества кандидатов. Это необходимо для определения их соответствия занимаемой должности.

Ключевым моментом в ходе экзамена является выявление перспективных, креативных, энергичных, творчески мыслящих и инициативных сотрудников. Эти качества рассматриваются как первостепенные для включения кандидатов в кадровый резерв с возможностью последующего продвижения. Такой инновационный подход позволяет компании формировать высококвалифицированный и мотивированный персонал, способный успешно решать текущие и будущие задачи.

В итоге, экзамен в ООО ПК "ВентКомплекс" выходит непосредственно за рамки простого оценивания знаний и навыков сотрудников, становясь мощным инструментом выявления потенциальных лидеров, способных

значительно внести свой вклад в развитие компании в перспективе.

Табл.1 ниже иллюстрирует этапы и организационно-технические шаги экзамена на присвоение квалификационного разряда в ООО "АстиРумс".

Таблица 1 — Этапы и организационно-технические шаги экзамена на присвоение квалификационного разряда в ООО "АстиРумс"

Шаг	**Действие**	**Ответственный**	**Сроки выполнения**
1	Решение о проведении экзамена	Руководитель компании или служащий (подача заявления)	По необходимости, не чаще одного раза в год.
			В случае инициативы служащего - не позднее 3 месяцев после подачи заявления.
2	Разработка нормативно-правового акта	Управление персоналом	Подписание директором ООО "ПК ВентКомплекс".
3	Утверждение состава комиссии	Директор ООО "ПК ВентКомплекс"	После разработки акта - организация совещания с членами комиссии.
4	Проведение консультаций	При необходимости - Управление персоналом	В период подготовки к экзамену.
5	Принятие решения о проведении экзамена	Руководитель и служащие	За месяц до предстоящего экзамена.
			Направление

			отзыва о профессиональном уровне работника.
6	Определение порядка проведения экзамена	Управление персоналом	Подготовка протокола, экзаменационного листа и перечня вопросов.
7	Проведение экзамена	Комиссия	В указанные даты и место, согласно утвержденному порядку.
8	Оценка знаний и навыков служащего	Комиссия	Во время собеседования и защиты реферата.
9	Вынесение решения о результатах экзамена	Комиссия	После оценки знаний и навыков, согласно требованиям должности и сложности работы.
10	Сообщение решения служащему и его руководителю	Управление персоналом	После завершения экзамена и принятия решения комиссией.

Решение, принятое в ходе испытательного периода, заносится в экзаменационный лист. Этот документ получает подписи председателя, секретаря и членов комиссии. После ознакомления служащего с результатами испытания (под расписку), лист прикрепляется к личному делу сотрудника. Если работник не справился с испытанием, он может предложить повторное

проведение через шесть месяцев (не ранее). Кроме того, у него есть право оспаривать результаты до судебного уровня.

Влияние персонала на результативность и эффективность ООО ПК «ВентКомплекс» непосредственно зависит от вовлеченности и заинтересованности сотрудников. Для поддержания и усиления этого воздействия компания реализует целый комплекс мер по повышению уровня вовлеченности персонала. Сотрудникам предоставляется стимул двигаться далеко за пределы формального выполнения обязанностей, описанных в должностной инструкции, и стремиться к совершенствованию своей деятельности.

В ООО ПК «ВентКомплекс» осуществляются конкретные шаги для поддержания и повышения уровня участия сотрудников. Ежегодные опросы предоставляют всестороннюю оценку удовлетворенности 19 аспектами условий труда. Опросы также помогают определить процент сотрудников, которые:

1. Рекомендуют компанию своим близким и друзьям в качестве привлекательного работодателя.

2. Проявляют стремление к максимальной эффективности в выполнении своих обязанностей, активно содействуя в совершенствовании процессов предприятия и предлагая улучшения.

3. Связывают свое будущее с компанией.

Такой системный подход позволяет не только измерить уровень вовлеченности, но и принимать целенаправленные меры для улучшения рабочей атмосферы и мотивации сотрудников, что способствует устойчивому развитию компании и созданию благоприятного окружения для труда и карьерного роста.

В течение года в ООО ПК "ВентКомплекс" мы проводим комплексную работу, которая осуществляется через локальные планы мероприятий и реализацию проектов. В 2022 году были успешно завершены проекты по нескольким ключевым направлениям.

Первое направление — это развитие карьеры и увеличение роли сотрудников в управлении и развитии нашего предприятия. Мы активно работали над тем, чтобы создать условия для роста и профессионального развития каждого сотрудника.

Второе направление связано с введением системы вознаграждения в соответствии с личным вкладом в экономическое развитие ООО ПК "ВентКомплекс". Мы стремились создать справедливую систему поощрения, которая стимулирует каждого сотрудника вносить максимальный вклад в успех предприятия.

Третье направление — вознаграждение за командный успех, а также поощрение эффективного взаимодействия и достижения общих целей.

Коллектив ООО ПК "ВентКомплекс" управляется лидером малой группы. Выбор лидера осуществляется общим голосованием среди членов группы. Этот подход способствует демократии в управлении и обеспечивает участие каждого члена коллектива в принятии важных решений.

Таким образом, наша компания стремится к постоянному улучшению условий труда, карьерного роста сотрудников и справедливого вознаграждения, что, в свою очередь, способствует общему успеху и процветанию ООО ПК "ВентКомплекс".

В настоящее время сотрудники компании ООО ПК "ВентКомплекс" отличаются не только высокой взаимозаменяемостью, но и обладают необходимыми смежными профессиями или навыками. Каждый из них способен выполнять 1-2 профессии, придавая им таким образом значительную ценность. Этот фактор делает их крайне ценными, поскольку их высокий уровень квалификации усложняет процесс их замены.

С самого начала своей деятельности администрация ставила перед сотрудниками высокие требования, но в последние годы ключевым изменением стало стремление к постоянному улучшению процессов на каждом рабочем месте. Теперь не достаточно просто обеспечивать качественное сопровождение процессов; каждый сотрудник должен

нацелиться на повышение своей личной эффективности, активно участвовать в проектах развития компании и проявлять инициативу в конкретных улучшениях.

ООО ПК "ВентКомплекс" регулярно сталкивается с масштабными задачами, и для их решения необходимо не только использование современных технологий и оборудования, но и общая вовлеченность сотрудников в командную работу. Только таким образом компания сможет успешно справляться с вызовами и продолжать свое развитие в динамичном бизнес-окружении.

В компании ООО ПК «ВентКомплекс» уже несколько лет успешно внедряется концепция управления вовлеченностью. Под вовлеченностью в данном контексте понимается положительное отношение сотрудника к компании, проявляющееся в его готовности оставаться в организации, стремлении превзойти ожидания, предписанные должностной инструкцией, и общей позитивной обратной связи о работодателе.

ООО ПК «ВентКомплекс» достигло значительных успехов в увеличении уровня вовлеченности своих сотрудников. За последние 6 лет этот показатель вырос на внушительные 25 процентных пунктов, поднявшись с 58% до 83%. Повышенный уровень вовлеченности свидетельствует непосредственно о том, что успешно реализованы стратегии по оптимизации отношений непосредственно с самим персоналом и формированию положительной рабочей атмосферы. Этот подход поддерживает ценных сотрудников, повышает продуктивность и является ключевым для успешного функционирования современных организаций, создавая взаимовыгодное окружение.

В 2022 году ООО ПК «ВентКомплекс» внедрило инновационный метод разработки стратегических решений и их достижения через проведение стратегических сессий на всех уровнях управления, начиная с высшего руководства и заканчивая каждым подразделением. Этот подход направлен на обеспечение единой позиции по всем ключевым аспектам развития

компании.

Цель заключается в достижении согласованности в стратегических целях, чтобы каждый сотрудник осознавал свои задачи, а также понимал влияние ключевых проектов на общую стратегию развития ООО ПК «ВентКомплекс».

Большинство сотрудников выражают удовлетворенность возможностями обучения и развития в нашей компании. В 2020 году 23 сотрудника приняли участие в обучающих программах, что на треть больше, чем в 2021 году.

Еще одним ключевым аспектом является удовлетворенность карьерными перспективами. Предоставление возможности для дальнейшего роста и профессионального развития является приоритетом для нашей компании. В 2022 году половина назначений на руководящие должности старшего уровня была осуществлена из числа кадрового резерва. Этот показатель составлял 60% в 2021 году, что соответствует лучшим мировым стандартам.

2.3. Отраслевой конкурентный анализ ООО ПК «ВентКомплекс»

Чтобы понять, чем именно "ВентКомплекс" выделяется на рынке, мы используем метод "многоугольник конкурентоспособности". Этот метод помогает быстро оценить, насколько товары компании конкурентоспособны по сравнению с другими компаниями. После этой оценки мы разрабатываем шаги для улучшения нашей конкурентоспособности.

Основные конкуренты "ВентКомплекса" - "Глазовский завод "Металлист"" и "Оскон". Эти компании важны на рынке, поэтому компании важно взаимодействовать с ними и успешно конкурировать.

Карта конкурентных групп, представленная на рисунке, является инструментом для визуализации распределения конкурентов по различным

параметрам. На этой карте можно выделить ключевые характеристики, такие как ценовая политика, качество продукции, инновации и обслуживание клиентов.

Для успешного взаимодействия с конкурентами важно использовать информацию о их сильных и слабых сторонах при формировании стратегии.

Таким образом, многоугольник конкурентоспособности и анализ конкурентов помогают ООО ПК "ВентКомплекс" принимать обоснованные решения и эффективно совершенствовать свою продукцию, укрепляя свои позиции на рынке.

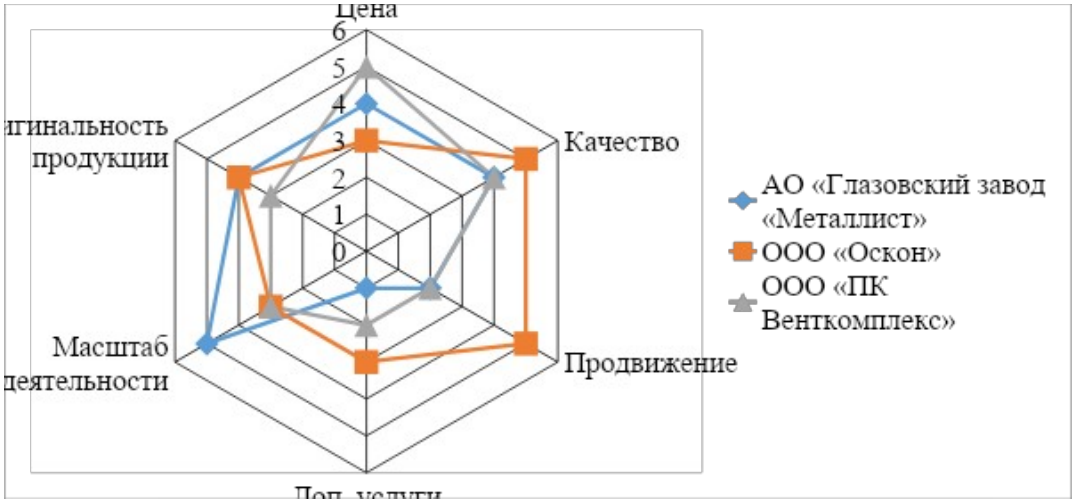


Рисунок 9 – Карта конкурентов ООО ПК «ВентКомплекс»

Для компаний важны ключевые факторы успеха (КФУ), которые определяют их шансы на рынке и помогают эффективнее достигать результатов. Анализ КФУ показывает, в каких областях улучшение деятельности может быть наиболее результативным.

Список ключевых факторов успеха для ООО ПК «ВентКомплекс»:

Гибкость в обновлении продуктов:

1. Способность быстро реагировать на изменения в потребительском спросе дает конкурентное преимущество.

Качество товаров и репутация компании:

2. Обеспечивает долгосрочную лояльность клиентов и укрепляет имидж компании.

Эффективное взаимодействие с клиентами и руководством:

3. Регулярные консультации улучшают не только обслуживание, но и обеспечивают качественную обратную связь.

Реклама через почту:

4. Активное информирование постоянных клиентов о новинках поддерживает интерес к продукции и мотивирует на повторные покупки.

Разнообразие дополнительных услуг:

5. Предоставление различных сервисов повышает ценность предложения для клиентов и способствует укреплению долгосрочных отношений.

Внимание к этим КФУ позволяет компании ООО ПК «ВентКомплекс» не только успешно адаптироваться к изменениям в рыночной среде, но и эффективно укреплять свою позицию, обеспечивая устойчивый рост и удовлетворение потребностей клиентов.

Стратегия:

Для успешной конкуренции в розничных продажах важны стратегические решения, такие как открытие магазина или поиск новых способов продаж. Наш опыт в этой области подчеркивает их актуальность.

Для оценки текущего конкурентного положения ООО ПК "ВентКомплекс" мы применим выбранные ключевые факторы успеха (КФУ). Это позволит проанализировать, как наша компания выделяется среди самых близких конкурентов, анализируемых как основных по признаку (территориальному), рыночной доли и предлагаемым услугам.

Оценим нашу конкурентную позицию относительно соперников. Этот аспект признается руководством как ключевой для стратегии развития. Рассмотрим таблицу с оценкой нашей позиции по сопоставлению с конкурентами (ближайшими).

Таблица отражает ключевые показатели, такие как территориальное присутствие, доля рынка и спектр предоставляемых услуг.

Таблица 10 – Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО ПК «ВентКомплекс»		АО «Глазовский завод «Металлист»		ООО «Оскон»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

ООО ПК "ВентКомплекс" занимает второе место среди конкурентов из-за неэффективных скидок, что влияет на качество рекламы и мотивацию спроса.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС» С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

3.1 Основные пути повышения эффективности управления предприятий МСБ в актуальных условиях ведения бизнеса

В успешной компании важно повышать эффективность управления. Это можно достичь, оптимизируя структуру управления, разрабатывая стратегию развития на основе анализа деятельности и выявления сильных и слабых сторон.

Ниже в таблице представлены этапы к улучшению управления предприятием

Таблица — Этапы и ключевые моменты комплексного подхода к улучшению управления предприятием

Шаг	Ключевые моменты
Создание информационной системы	Улучшение внутренней коммуникации и быстроты передачи информации для принятия более эффективных решений.
Внедрение системы решений и правил управления	Повышение эффективности через определенные процессы и стандарты, а также методы стимулирования и мотивации.
Внедрение системы непрерывного повышения квалификации	Обучение, переподготовка и развитие инициативы сотрудников для адаптации к изменениям на рынке.
Разработка алгоритма подбора и оценки руководящего персонала	Эффективные методы подбора и оценки, а также формирование работоспособного коллектива для улучшения управленческой эффективности.
Создание культуры организации	Выработка общих ценностей, поддерживаемых сотрудниками, для создания комплексного подхода к повышению эффективности управления.

Для эффективного управления предприятием в современной экономике необходимо последовательно применять вышеописанные шаги, взаимодействуя между собой.

В современном мире успешное управление требует обширных знаний, оперативности и стремления к инновациям.

1. Для повышения эффективности управления необходимо активно воздействовать на профессиональное развитие сотрудников, предоставляя им

систематические возможности для карьерного роста. Решение о продвижении зависит от активности в повышении квалификации и эффективности работы.

2. Повышение эффективности управления также связано с созданием благоприятной среды для роста и развития сотрудников, включая условия для раскрытия потенциала с поддержкой и обратной связью.

Развитие карьеры менеджеров может осуществляться различными способами, что способствует их профессиональному росту и повышению эффективности в управлении.

Способы развития:

1. Перемещение внутри категории: Пример: Начальник отдела продаж становится руководителем отдела маркетинга, расширяя свой профессиональный опыт.
2. Повышение заработной платы: Пример: Успешный проект-менеджер получает бонус за достижения, стимулируя его дальнейшее профессиональное развитие.
3. Продвижение по лестнице: Пример: Начиная с младшего менеджера и постепенно поднимаясь по ступеням, человек приобретает более широкий спектр обязанностей.

Увеличение эффективности управления:

- Важность системы повышения квалификации, включая обучение сотрудников как с отрывом от производства, так и без него.

Направленность повышения квалификации:

- Углубление знаний и навыков в конкретной области деятельности, обеспечивая готовность к новым вызовам и способствуя общему успеху компании.

Аттестация руководителей: Периодическая аттестация руководящих сотрудников определяет их способности и заслуги, стимулируя достижение лучших результатов.

Поддержка новаторства: Активная поддержка новаторства включает создание творческой атмосферы, обеспечение ресурсами для новых идей и эффективное общение с различными структурами.

Мотивация в управлении: Мотивация – стимулирование деятельности для достижения личных, коллективных и целей (общественных). Важна интеграция мотивов непосредственно с общими целями компании, включая эффективное делегирование задач подчиненным.

Преимущества доверительного передачи полномочий:

1. Эффективное использование времени руководителя: сэкономленное время для выполнения важных задач.
2. Разнообразие выполняемых задач: возможность организации выполнять разносторонние задачи.
3. Стимулирование развития сотрудников: поддержка развития инициативы, а также умений и профкомпетенции непосредственно у подчиненных.
4. Повышение качества принятия решений: расширение уровня принятия необходимых решений в самой организации.

Делегирование – не избегание ответственности, а совместная работа для эффективного управления.

Влияние оргструктуры: Правильный выбор оргструктуры существенно влияет на успех управления, определяя скорость решений и общую эффективность.

Улучшение эффективности: Изменение управленческой структуры способно значительно улучшить управление, учитывая специфику деятельности и размер управленческого штата. Департаментизация играет ключевую роль.

Виды оргструктур управления (см.табл 3):

Таблица 3 — Типы организационной структуры и их описание

Тип организационной структуры	Описание	Примеры применения
Линейная департаментизация	Простая и одномерная структура с вертикальными связями. Подходит для однотипных работ без необходимости дифференциации специалистов.	Низовые производственные звенья, малый бизнес
Функциональная департаментизация	Разделение организации на четко определенные элементы с задачами и обязанностями. Подходит для компаний с ограниченным ассортиментом продукции и стабильной внешней средой.	Производственные компании с ограниченной продукцией
Департаментизация по продукту	Выделение блоков, связанных с производством и продажей определенного продукта. Применяется к потребителю или рынку.	Организации, фокусирующиеся на конкретных продуктах
Традиционная	Комбинированная	Классические

департаментизация	структура, где линейные подразделения выполняют основную работу, поддерживаемую функциональными подразделениями.	организации с разделением обязанностей
Девизиональная организация	Сочетает централизованное планирование с децентрализованной работой производственных отделений. Эффективно для многопродуктового производства или многонациональных компаний с географическим разделением.	Крупные компании с множеством продуктов и географическим разнообразием
Матричная организация	Объединяет функциональный и продуктовый подходы. Функциональная часть обеспечивает работу, а продуктовая – выполнение и управление.	Проектные команды, где требуется совместное управление и координация

Организации могут выбирать разные структуры управления, соответствующие их особенностям и целям. Матричные организации создаются для достижения выдающихся результатов в множестве проектов в высоких технологиях. Выбор оптимальной оргструктуры повышает непосредственно саму эффективность менеджмента и общие показатели организации.

ИС играют важную роль в связи между сотрудниками и подразделениями. Для эффективной ИС необходим системный подход к информационному обмену.

Стимулирование роста эффективности менеджмента включает разные методы, направленные на различные сферы деятельности. Повышение квалификации, образование, мотивация – все влияет на результат.

Выбор методов стимулирования зависит непосредственно от особенностей деятельности и ИС управления предприятия. Для максимальной эффективности очень важно использовать комплекс методов, соответствующих целям и также стратегиям развития организации.

3.2 Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО ПК «ВентКомплекс»

Создание отдельной службы контроллинга, подчиненной генеральному директору или наблюдательному совету, находит применение в организациях, ориентированных на западную модель управления бизнесом. Этот подход также подходит для компаний с дивизиональной организационной структурой. В таких случаях контроллеры действуют, по сути, как внутренние аудиторы, обладающие значительными полномочиями и являющиеся постоянными сотрудниками компании.

Однако для малых частных фирм вряд ли целесообразно создавать службу контроллинга по данной модели. Это связано с тем, что затраты на ее создание и содержание могут оказаться существенно выше, чем реальная польза от ее функционирования.

Более эффективным вариантом для таких компаний может стать формирование отдельного департамента, способного успешно справляться с задачами стратегического и оперативного контроллинга, при этом данный департамент может выступать и в роли посредника непосредственно между компанией и также ее акционерами. Отметим, что он выполняет двойственную

функцию: обеспечивает системное развитие бизнеса, осуществляет процесс непрерывных улучшений, постоянно мониторит состояние компании с использованием KPI и оценивает риски и возможности внешней среды, а также учитывает интересы акционеров в принятии решений.

Представители департамента контроллинга активно участвуют в работе компании, что может вызывать сопротивление руководителей и сотрудников на начальных этапах. Поэтому необходимо уделить особое внимание процессу создания департамента: выделить его как отдельный проект, привлечь ключевых стейкхолдеров (особенно тех, кто может выступить в оппозиции), подробно прописать регламент работы, полномочия и задачи. Департамент должен не просто следовать формальностям, а действительно улучшать работу сотрудников и всей компании.

Если вы создаете службу контроллинга по данной модели, в нее можно интегрировать различные подразделения. Например, отдел автоматизации, который теснее всего связан с IT-директором, занимающимся вопросами информационной безопасности и обеспечением технической базы. В то время как большинство задач по улучшению информационной системы поступает от финансового департамента и бухгалтерии. Таким образом, служба разработки, идеально, должна подчиняться финансовому директору. Однако, финансовый директор имеет свои специфические обязанности, которые не совпадают с управлением отделом разработки.

В результате внедрения службы контроллинга, отдел разработки может гармонично интегрироваться в ее структуру, решая возникающие задачи.

Дополнительно, следует учесть отдел оптимизации бизнес-процессов, которым часто сложно найти свое место в организационной структуре. Этот отдел логично включить в службу контроллинга, поскольку одной из его основных функций является оптимизация процессов, что соответствует целям контроллинга.

Также важно учесть отдел внутреннего аудита, так как его функции схожи с функциями контроллинга – обеспечение интересов акционеров.

Включение данного отдела в состав службы контроллинга также будет логичным шагом.

Таким образом, координационная задача контроллера заключается в настройке систем планирования и контроля для достижения целей компании, предоставляя руководству необходимую информацию. Роль контроллера в системе планирования включает координацию планов и организацию общего процесса планирования в компании. Обычно контроллер не занимается непосредственным планированием и контролем, поскольку эти функции лежат в обязанностях менеджеров.

Литературный обзор показал, что контроллинг включает в себя определенное функциональное разграничение, институциональное оформление и инструментальное вооружение. Эти аспекты рассматриваются в контексте целей предприятия, связанных с контроллингом, и целей самого контроллинга, происходящих из общих целей предприятия.

Концепция контроллинга базируется на нескольких фундаментальных принципах. В первую очередь, она предполагает рассмотрение предприятия как "сложной открытой социально-технической системы" с четко определенными целями. Основной задачей является обеспечение долгосрочного существования предприятия и увеличение благосостояния его владельца.

Во-вторых, контроллинг рассматривает управление как процесс формирования и реализации воли. Этот процесс включает в себя несколько этапов, таких как постановка проблемы, поиск альтернатив, оценка, принятие решения, реализация и контроль. Суть его можно представить как взаимосвязанную систему планирования и контроля хозяйственной деятельности фирмы, представляющую собой механизм саморегулирования на предприятии.

Третье важное положение заключается в том, что контроллинг является интегрирующей и координирующей системой. На практике это проявляется особенно ярко в условиях роста и усложнения хозяйственных систем.

Проблема несогласованности различных функциональных планов становится более острой, и контроллинг призван решать этот вопрос.

Четвертое базовое положение контроллинга заключается в его функции поддержки процесса управления. Служба контроллинга не определяет, что следует планировать, а предоставляет советы по тому, как и когда лучше всего провести планирование. Таким образом, контроллинг действует не как замена управления, а как инструмент, переводящий его на более высокий уровень качества.

Отдел контроллинга ориентирован на достижение результатов и активно участвует в процессах принятия решений на различных уровнях. В первую очередь, отдел принимает активное участие в формировании текущих планов:

1. Участие в разработке общих стратегических целей компании, выстраивание планов, направленных на их достижение.

2. Вовлечение в стратегическое планирование, особенно в создание планов развития продуктовой линейки и потенциала компании.

3. Участие в оперативном планировании, которое охватывает планирование продуктовой программы, деятельности различных функциональных областей и реализацию проектов.

Таким образом, отдел контроллинга не только предоставляет необходимую информацию для принятия решений, но и активно участвует в процессах разработки и утверждения планов на различных уровнях компании, обеспечивая таким образом эффективное управление и достижение стратегических целей.

Консультирование, а также самостоятельное проведение исследований (специальных экономических):

б) координация разделов плана и разработка сводного монетарного плана, а при необходимости плана в натуральном выражении; ответственность за проведение на уровне предприятия в целом:

- долгосрочного и краткосрочного планирования калькуляционного и балансового результата (прибыли);

- долгосрочного производного финансового планирования (совместно с финансовым отделом);

в) осуществление ориентированного на результат контроля:

- контроля прибыли в рамках текущих планово-контрольных расчетов и содействие в проведении контрольных проверок;

г) внутрифирменное информационное обеспечение - подготовка сводок плановых и контрольных показателей для руководителей и специалистов подразделений, участвующих в процессах планирования и контроля.

Внешнее информационное обеспечение заинтересованных субъектов о ситуации с прибылью и динамике развития;

д) принятие решений или участие в принятии решений относительно системы, методов и организации контроллинга, прежде всего касающихся системы планирования и отчетности и использования для этих целей ЭВМ

Задачи финансового отдела (в первую очередь ориентированы на ликвидность):

а) консультирование при составлении и утверждении текущих планов, прежде всего при планировании генеральных целей, иногда и при разработке определенных стратегических планов;

б) финансовое планирование и финансирование:

- оказание помощи отделу контроллинга в составлении производного долгосрочного финансового плана (планирование денежных потоков, инвестиционное планирование и планирование финансирования);

- составление производных краткосрочных финансовых планов;

- формирование первичных финансовых планов, т.е. планов привлечения капитала (финансирования) и планов финансовых инвестиций;

- привлечение собственного и заемного капитала, согласование кредитных линий и финансовых вложений; осуществление платежного оборота;

в) проведение ориентированного на ликвидность контроля:

- текущего, ориентированного на ликвидность на базе производного финансового планирования;

- выборочного, ориентированного на ликвидность при реализации крупных сделок;

г) внутрифирменное информационное обеспечение, касающееся ситуации с ликвидностью и ее динамики;

- внешнее информационное обеспечение, касающееся экономического и прежде всего финансового развития в рамках поддержания связей с банками, отслеживания ситуации на рынках капитала.

Задачи отдела контроллинга, финансового отдела или другой обособленной службы

Нижеприведенные задачи могут быть возложены как на отдел контроллинга, так и на финансовый отдел или могут быть переданы другому отделу, подчиняющемуся непосредственно высшему органу управления и отвечающему за всю систему финансово-экономических расчетов на предприятии в целом:

- внешний (балансовый) учет;

- налогообложение;

- страхование;

- обработка финансово-экономических данных на ЭВМ.

Еще раз следует отметить, что на отдел контроллинга могут быть возложены все формальные задачи центрального отдела планирования на предприятии, а также разработка материалов по прогнозированию и анализу динамики состояния внешней и внутренней среды предприятия.



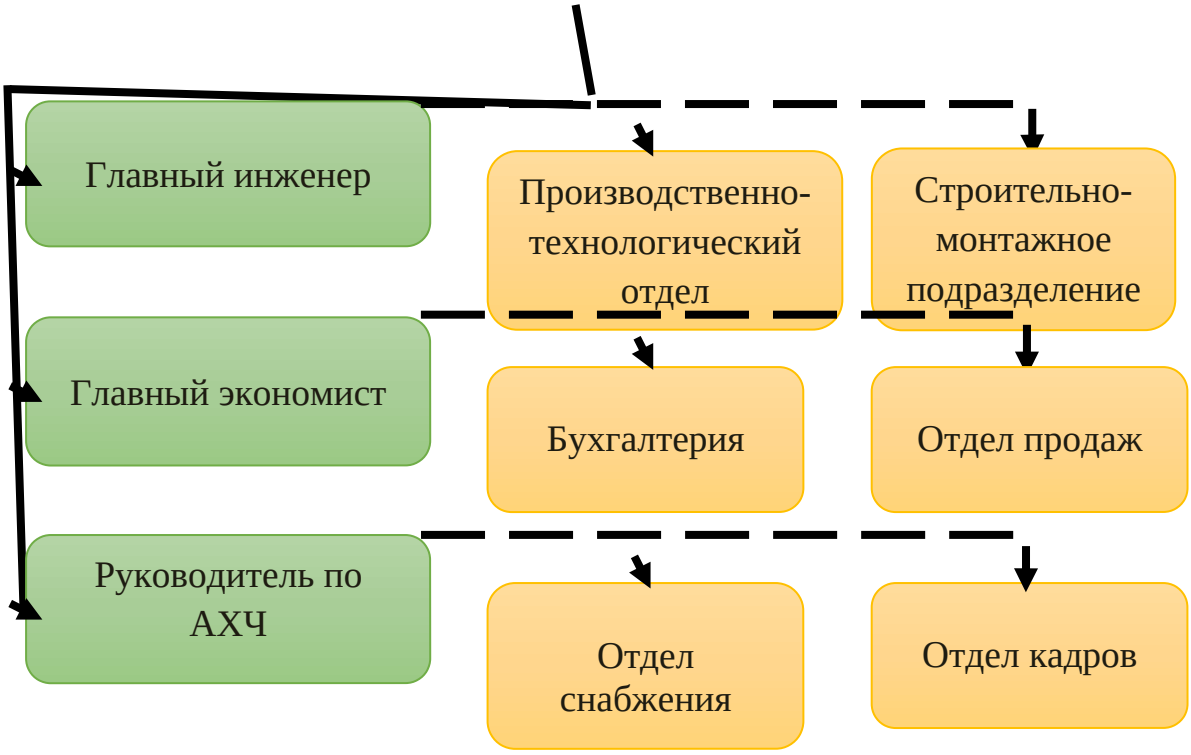


Рисунок 2 – Новая организационная структура управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Отдел контроллинга выступает в роли основного координатора функционального и бизнес-планирования на уровне всей компании, включая долгосрочное и краткосрочное планирование. Он обеспечивает взаимосвязь между планированием и контролем, стремится достичь оптимального финансового результата и предоставляет управленческую информацию для руководителей на всех уровнях предприятия. Для этого используется соответствующая база показателей системы расчетов(экономических). Подчинение отделу может включать непосредственно как внутренний учет, так и весь учет, а также другие функции административного характера по необходимости.

Платежный календарь, как средство управления, должен быть интегрирован в общую систему финансового управления компании. Прежде чем внедрять его эффективно, необходимо провести анализ системы бюджетирования денежных средств. Важно определить, как формируются бюджеты, в разрезе каких аналитик, в какие конкретно сроки, ответственные

непосредственно за статьи бюджета, и оценить актуальность и эффективность текущей системы планирования. Поскольку платежный календарь тесно связан с бюджетом движения денежных средств, неправильное планирование долгосрочных денежных потоков может не только не принести результатов при краткосрочном планировании, но также вызвать негативные последствия.

Рассмотрим весь процесс внедрения инструмента - платежного календаря в компанию. На этапе бюджетирования разрабатывается структура бюджета движения ДС (БДДС), включая основные лимитообразующие аналитики. Для каждой области деятельности рассчитывается чистый денежный поток (ЧДП), определяемый разницей между поступлениями и выплатами. Например, в страховании выделяется страховая деятельность помимо общих разделений на операционную, финансовую и инвестиционную деятельность. Центральными аналитиками служат ЦФО, статьи БДДС, сценарии, а также р/с и контрагенты. Важно, чтобы уровень детализации аналитики для планирования был полным, но не излишне сложным.

Платежный календарь: регламентация и также установление правил формирования

На данном этапе формируется единая система связей между поступлениями и выплатами каждый день (неделю). Выплаты осуществляются на основе заявок на выплату ДС. Устанавливаются правила утверждения или отклонения заявок, формируются реестры платежей, определяются приоритеты. Также устанавливаются отчеты и порядок отражения движения ДС по заявкам. Все эти правила регламентируются положениями для обеспечения единого понимания системы непосредственно между всеми участниками.

Платежный календарь: автоматизация

Этот этап включает в себя автоматизацию установленных процессов. Для этого необходимо:

1. Тщательно изучить структуру баз данных предприятия, учитывая разнообразие территориально-распределенных офисов и применение отраслевых решений.
2. Анализировать различные источники данных и, при необходимости, вносить изменения в используемые системы для эффективной передачи информации в систему управления денежными потоками.
3. Разработать схему обмена данными, обеспечить безопасный доступ и передачу информации.
4. Создать формы ввода данных, учитывая полноту информации, обеспечив удобный интерфейс и определив роли и уровни доступа в системе.
5. Ознакомить рабочих с современной усовершенствованной системой и подготовить соответствующие инструкции для пользователей.

Для управления денежными потоками менеджмент компании установил следующие требования к автоматизированной системе:

1. Создание электронных учетных документов для платежной системы, таких как заявки на оплату и реестры.

2. Формирование электронной отчетности для контроля исполнения платежей.

3. Внедрение процедур согласования и утверждения, таких как бюджеты и заявки на оплату.

4. Разграничение прав доступа к финансовой информации для сотрудников разных уровней ответственности.

5. Обеспечение обмена данными с существующими учетными системами, например, передача распоряжений на выплату из оперативной системы в систему управления денежными потоками.

6. Гибкость настройки системы для возможности штатным сотрудникам настраивать программное обеспечение.

Для внедрения автоматизированной системы сначала нужно установить правила ее работы - этот этап называется регламентацией. На этом этапе создаются документы, где описываются, как система будет управлять деньгами. Важными документами являются:

1. «Платежный календарь», где объясняют, как формируются списки для оплаты, как согласовываются платежи и устанавливаются приоритеты в зависимости от ситуации в компании.

2. «Движение заявки на выплату ДС», который регламентирует, как обрабатываются запросы на оплату - устанавливаются сроки, указываются люди, ответственные за согласование и утверждение, а также описываются обязанности и шаги, которые должны сделать сотрудники.

Пользователям формы предоставляется удобство благодаря автоматическому заполнению реквизитов непосредственно на основе выбранных параметров. Контроль лимитов осуществляется по аналитикам (ЦФО, статья), а реквизит "Скан_Копия_Документ" содержит ссылку на электронный архив с отсканированными копиями документов для подтверждения платежей.

Дополнительное удобство предоставляется возможностью прикреплять файл-образ отсканированных документов к заявкам. Заполненная форма автоматически запускает процесс согласования заявки на денежные средства в соответствии с правилами из Положения.

Участники процесса получают уведомления о необходимых действиях для согласования заявки, а заявитель может отслеживать статус и оставшееся время для утверждения.

Цепочка согласования платежей организована по соответствующим филиалам или центральному офису с учетом остатков денежных средств. Разделение цепочки согласования выполнено по статьям движения ДС, с обязательным согласованием для определенных платежей. Реестры

формируются непосредственно с приоритетами, и при этом они отражаются в самом календаре (платежном).

Платежный календарь может иметь разные формы и уровни детализации, но в обязательном порядке содержит информацию о приходах и расходах, а также остатках денежных средств по дням. Сгенерированный отчет предоставляет возможность финансовому директору заранее выявлять возможные дефициты или избытки средств, а также оперативно корректировать график платежей. При разработке системы отчетности также внедрен аналитический отчет, который позволяет оценивать статус заявок на денежные средства (неутвержденные, утвержденные, находящиеся в процессе оплаты), а также общее количество поданных заявок и распоряжений на выплату в пределах всей компании.



Рисунок 3 – Схема работы платежного календаря

Эффективность внедрения платежного календаря в компании зависит от правильности и оптимальности разработанной архитектуры процесса. Поэтому этап регламентации имеет такое же значение, как и этап автоматизации системы.

Схематично стратегия оптимизации улучшения финансово-хозяйственной деятельности компании представлена приложении

Несомненно, все указанные направления улучшения финансового состояния компании тесно взаимосвязаны между собой и решение одной проблемы будет способствовать решению остальных.

Применение всех вышеуказанных мероприятий в комплексе должно помочь ООО ПК «ВентКомплекс» достичь следующих целей:

а) повысит платежеспособность экономического субъекта;

б) укрепит финансовое положение экономического субъекта;

в) снизит зависимость экономического субъекта от заемных источников формирования имущества;

г) позволит более оптимально использовать свободные денежные средства;

д) снизит величину средств, отвлекаемых из оборота.

Представляется, что внедрение всех вышеуказанных мероприятий должно способствовать решению выявленных в процессе анализа проблем в деятельности ООО ПК «ВентКомплекс», что в итоге приведет к оптимизации его финансово-хозяйственной деятельности в целом.

Для управления величиной дебиторской задолженности на ООО ПК «ВентКомплекс» и снижения темпов ее роста можно предложить следующие мероприятия:

- проведение грамотной кредитной политики, заинтересовывающей покупателей цветочной продукции в погашении дебиторской задолженности в максимально короткие сроки.

Не секрет, что многие экономические субъекты с большим удовольствием соблюдают платежную дисциплину, если сами непосредственно от этого получают экономическую выгоду.

Так, например, представляется целесообразным разработать на ООО ПК «ВентКомплекс» положение о применении скидок для покупателей и заказчиков, оплачивающих своевременно выставленные им счета.

Скидки необязательно могут быть большими, например, для тех контрагентов, которые оплачивают счета в установленные сроки можно предусмотреть скидку в 1-3%.

Она, конечно, не представляется существенной на первый взгляд, но с сумм дебиторской задолженности в 1 000 000 руб. и более такая скидка составит 10 000 – 30 000 руб., что уже является существенной суммой.

Для контрагентов, оплачивающих счета заранее можно предусмотреть скидку в размере 5%, которая позволит с 1 000 000 руб. экономить 50 000 руб.

Конечно, при предоставлении скидок объект исследования потеряет некоторую часть прибыли, однако эффект от ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и сокращения ее величины будет намного больше.

Кроме того, предоставление скидок поможет привлечь потенциальных новых покупателей и заказчиков.

С целью недопущения просрочки дебиторской задолженности необходимо разработать систему штрафов, аналогичную системе скидок только действующую в обратную сторону.

Система штрафов будет повышать платежную дисциплину покупателей и заказчиков.

2) вторым направлением стратегии управления дебиторской задолженности на ООО ПК «ВентКомплекс» является мотивация работников, занимающихся расчетами с покупателями.

Для роста заинтересованности сотрудников в отсутствии просроченной дебиторской задолженности и снижении ее величины в целом можно предложить разработать положение о премировании, которое будет учитывать показатели их работы в данном направлении и поощрять в денежном выражении (конкретных сотрудников за снижение показателей дебиторской задолженности).

При наличии низких показателей работы (большой величины дебиторской задолженности или просроченной неоплаченной задолженности) сотрудники премироваться не будут.

В целом реализация стратегии управления дебиторской задолженность на ООО ПК «ВентКомплекс» должна позволить сократить величину дебиторской задолженности и ускорить ее оборачиваемость.

Для расчета эффекта от предложенного мероприятия необходимо рассчитать основные показатели, характеризующие уровень управления дебиторской задолженностью.

3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Внедрение предложенных мероприятий невозможно без предварительной оценки их эффективности.

Рассмотрим затраты на систему контроллинга, а также целесообразность внедрения данной системы в организации ООО ПК «ВентКомплекс». Для начала необходимо создать подразделение контроллинга и обеспечить всем необходимым для работы. В первую очередь нужно провести полный финансовый аудит, а также сопоставить финансовые показатели с действительностью. Самым оптимальным вариантом будет взять сотрудника на аутсорсе, тем самым можно сэкономить денежные средства на обеспечении рабочего места, а также сотрудники на аутсорсе, как правило, намного дешевле, чем штатная единица. Аудитор в подобном направлении

при условии удаленной работы будет стоить в среднем 40 000 рублей в месяц. Для обеспечения эффективной работы потребуется команда из трёх человек, обеспечивающая руководителей, в том числе генерального директора оперативно собранной информацией о финансовом состоянии предприятия, а также в перспективе помогающая оптимизировать расходы и сэкономить бюджет организации.

Состав отдела контроллинга:

1. Руководитель отдела контроллинга и аудита, заработная плата 55 000 рублей, 2 человека в подчинении, ведение отчетности непосредственно перед генеральным директором и финансовым директором организации

2. Специалист по финансовому аудиту, заработная плата 35 000 рублей, отвечает за сбор информации по финансовым показателям и затратам организации, предоставляет всю отчетность по работе своему линейному руководителю.

Таким образом, за год работы, на сотрудников, работающих на аутсорсе из затрат будет только заработная плата общей сложностью 1 млн. 080 тысяч рублей. Тем не менее, если взять за основу работу, по контролю сотрудников и бюджета, данная сумма в разрезе целого года будет сглажена экономией средств, за счет советов и рекомендаций руководителя отдела контроллинга, которые повлекут за собой дальнейшую экономию средств и четкое следование годовому бюджету.

За счет организации отдела контроллинга ожидается сокращение себестоимости на 20% (по экспертным оценкам).

На рисунке 4 представлено сокращение себестоимости вследствие изменений в организационной структуре управления ООО ПК «ВентКомплекс» вследствие реализации предложения по изменению организационной структуры управления.

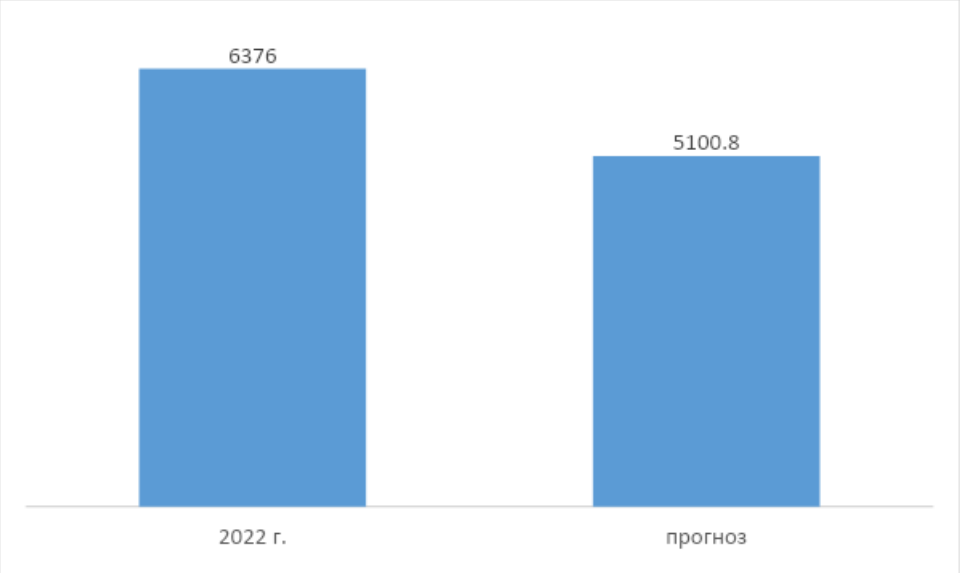


Рисунок 4 – Сокращение себестоимости вследствие изменений в организационной структуре управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Следовательно, ожидается сокращение величины себестоимости вследствие изменений в организационной структуре управления ООО ПК «ВентКомплекс» на 1275,2 тыс. руб.

Тем самым следует заключить, что отдел контроллинга не только позволит восстановить все финансовые «пробелы» организации, а также на постоянной основе будет проводить переаттестацию сотрудников, что будет повышать их заинтересованность в работе и избавит компанию от всех неэффективных кадров, которые могли приносить убытки компании своей работой.

А теперь о методах корректировки дебиторской задолженности:

На конец 2022 года величина дебиторской задолженности ООО ПК «ВентКомплекс» составляла 27 921 тыс. р.

Если предположить, что в результате предоставления всем покупателям скидки в среднем размере 3% удалось взыскать половину имеющейся дебиторской задолженности, то ее величина оставит:

27921 / 2 = 13 960 тыс. руб.

Оставшаяся сумма дебиторской задолженности, которая осталась невзысканной:

27921 – 13 960 = 13 961 тыс. руб.

С учетом предоставленной скидки в размере 3% поступившая сумма дебиторской задолженности на расчетный счет составила:

13960 х 97% = 13 541 тыс. руб.

Сумма предоставленной скидки составила:

13960 – 13 541 = 419 тыс. руб.

Для обеспечения абсолютной ликвидности ООО ПК «ВентКомплекс» необходимо 14 523 тыс. р. в виде денежных средств, у экономического субъекта есть в наличии на конец 2014 года 37 002 тыс. руб., с учетом поступивших средств от взыскания дебиторской задолженности свободные денежные средства исследуемого экономического субъекта составили:

37502 – 14 523 + 13 541 = 36 020 тыс. руб.

Свободные денежные средства целесообразно отправить на погашение кредиторской задолженности.

На погашение кредиторской задолженности будет направлено тогда средств в размере 36 020 тыс. руб.

Размер кредиторской задолженности после ее частичного погашения составит:

41494 – 36 020 = 5 474 тыс. руб.

Таким образом, после внедрения указанных мероприятий основные показатели деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» будут представлены в следующем виде таблицы 11.

Таблица 11 – Основные показатели деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» после внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2022 г.	Прогноз	Изменение (+/-)
Выручка	7685	9202	1517
Себестоимость	6376	5100,8	-1275,2
Валовая прибыль	1309	1612	303

Управленческие расходы	1237	2316	1079
Прибыль (убыток) от продаж	72	89	17
Прочие доходы	-	101	-
Прочие расходы	37	19	-18
Прибыль до налогообложения	35	43	8
Чистая прибыль	57	312	255

Данные таблицы 11 свидетельствуют о целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что у ООО ПК «ВентКомплекс» действительно есть возможность повысить эффективность деятельности за счет внедрения предложенных мероприятий. Экономический эффект будет достигнут за счет увеличения основных показателей деятельности, в частности чистой прибыли. Правильное планирование и внедрение мероприятий по повышению эффективности управления бизнесом обеспечит реализацию потенциала ООО ПК «ВентКомплекс», достижение качественного нового уровня конкурентоспособности, создание деловой репутации надежной динамично развивающейся организации в условиях современного рынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания данной работы была достигнута цель – разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности

предприятия за счет совершенствования системы управления.

Данная цель достигалась на основе решения следующих задач:

1) исследованы стратегии управления малыми предприятиями; выделена специфика управления предприятием;

2) исследована система управления предприятием ООО ПК «ВентКомплекс»;

3) разработана стратегия развития предприятия; предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления;

4) произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические основы управления малыми предприятиями.

Малые предприятия различных организационно-правовых форм функционируют в непрерывно меняющейся окружающей среде. Их эффективность, а в ряде случаев выживаемость во многом зависят от того, насколько они адаптированы к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны организационные структуры, какова способность к нововведениям, являющаяся основным признаком и критерием профессионализма руководителей при принятии ими управленческих решений.

В своей деятельности малые предприятия сталкиваются с рядом проблем: финансовыми, организационными, правовыми, информационными и другими. Чтобы успешно решать эти проблемы стоит учитывать особенности функционирования малых предприятий, разработать и реализовать стратегию управления бизнесом.

Существуют различные стратегии управления предприятий малого бизнеса, среди них можно выделить следующие: лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, нишевая стратегия, диверсификация, стратегии развития независимых компаний от деятельности крупных фирм и стратегии развития малых фирм, связанные с крупной компанией и другие.

Во второй главе проанализирована система управления предприятия

ООО ПК «ВентКомплекс»

ООО ПК «ВентКомплекс» в 2020-2022гг. работало с переменным успехом, характеризовалось средней деловой активностью, неустойчивым финансовым состоянием. Причем если в 2020-2021 гг. отдельные финансовые показатели имели высокие значения, то в 2022 г. наблюдается ухудшение их значений.

Организационная структура ООО ПК «ВентКомплекс» является линейно-функциональной и характеризуется следующими проблемными моментами: имеются нерациональные функциональные связи и избыточное количество уровней управления; дублирование функций и ненужные затраты. В связи с этим система управления предприятия нуждается в корректировке.

В третьей главе данной работы предложены рекомендации по совершенствованию системы управления ООО ПК «ВентКомплекс».

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (с изм. и доп.)
2. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N

146-ФЗ (ред. от 02.07.2021)

3. Алексина, И.С., Омарова, Н.Ю. Маркетинговые инструментарии стимулирования сбыта: личные продажи и системные проблемы // Известия Международной академии аграрного образования. 2018. № 38. С. 46-48.
4. Виноградова, Е.В. Автомобильный рынок вырос благодаря распродажам / Vedomosti.ru. 2019 от 31 марта http://www.vedomosti.ru/ auto/ news/9927541/avtomobilnyj_rynok_vyros_blagodarya_rasprodaz ham#ixzz2 Vi PeeBX6
5. Исправникова, О.Ю. Разработка алгоритма проектирования цепей поставок автодилеров и дилеров спецтехники на разных уровнях планирования // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2019. № 2 (80). С. 110-113.
6. Колодина, О.И., Зданович, М.Ю. Факторы, влияющие на формирование программы сервисного обслуживания автодилера, действующего на региональном рынке//Актуальные вопросы экономических наук. 2019. № 6-1. С. 152-157.
7. Куракина, Л.Ю., Исследования зарубежных ученых по обеспечению конкурентных преимуществ в системе управления: динамическое и стратегическое взаимодействие// Известия Международной академии аграрного образования. 2018. № 37. С. 88-91.
8. Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. 304 с.
9. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
10. Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2020. 294 с.
11. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент.Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. 168 с.
12. Грабауров В.А. Менеджмент на транспорте. Учебное пособие. — М.: Вышэйшая школа. 2020. 288 с.

13. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.
14. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
15. Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 210 с.
16. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. 380 с.
17. Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 294 с.
18. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.
19. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2019. 312 с.
20. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
21. Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник. — М.: Юрайт. 2019. 332 с.
22. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 314 с.
23. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.
24. Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 406 с.
25. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.
26. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.

27. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.
28. Менеджмент. Учебник для СПО / ред. Кузнецов Ю. В. — М.: Юрайт. 2019. 448 с.
29. Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2018. 518 с.
30. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.
31. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. 350 с.
32. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 326 с.
33. Романова Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 478 с.
34. Романова Ю. Д., Вокина С. Г., Герасимова В. Г. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 412 с.
35. Романова Ю. Д., Музычкин П. А., Меламуд М. Р. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2019. 412 с.
36. Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 498 с.
37. Березина, Е.А. Исследование эффективности организации менеджмента на предприятии// СМАЛЬТА. 2019. № 6. С. 18-20.
38. Богатырева, О.В. Повышение эффективности менеджмента торговых организаций на основе современных технологий формирования персонала / Сфера услуг: инновации и качество. 2018. № 24. С. 2.
39. Богданова, Ю. Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Н. Богданова. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 138 с.

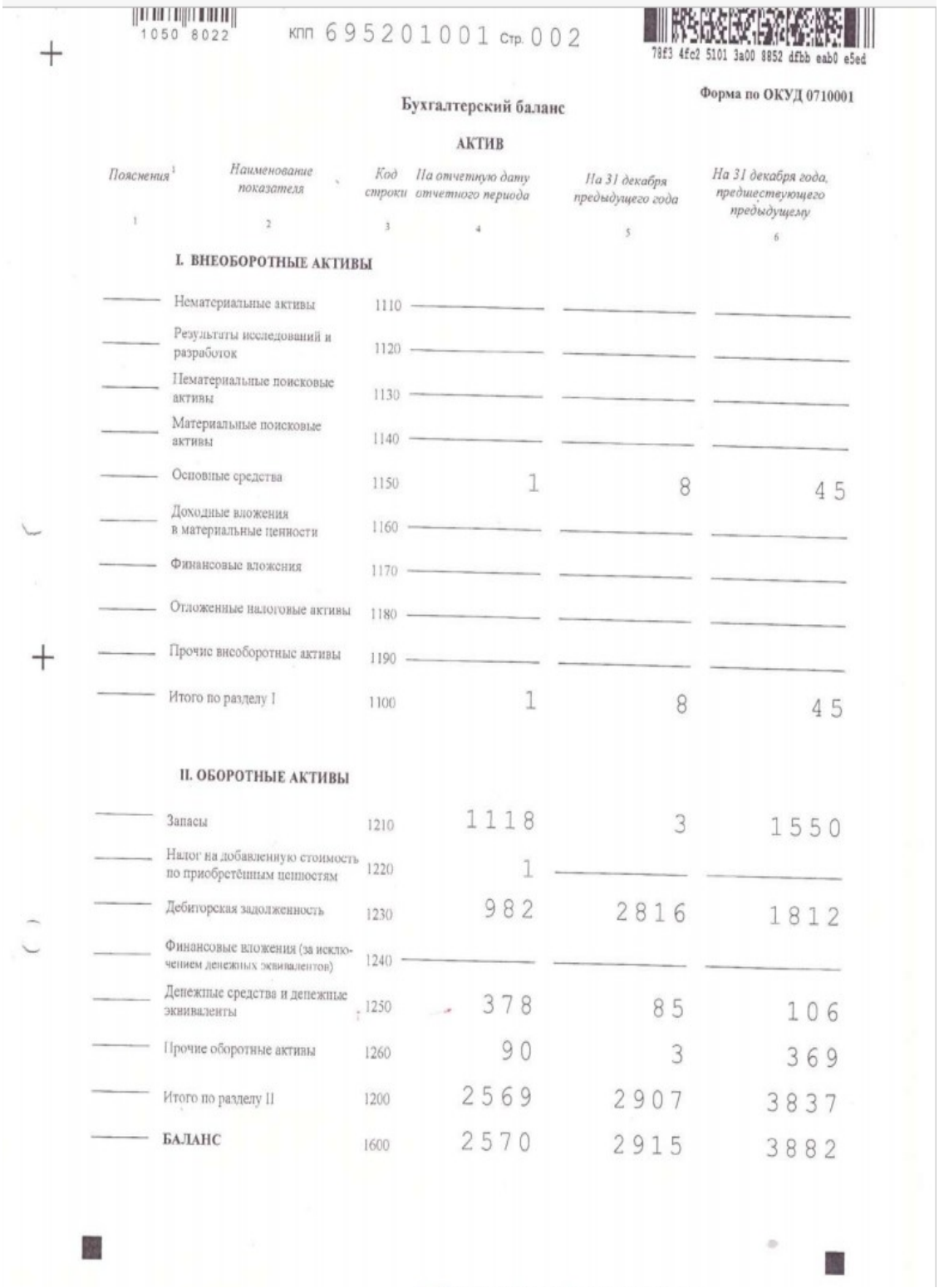
40. Васекина, Е.А., Гавриков, Ф.А. Управление торговой оптовой организацией и оценка ее эффективности / Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2018. № 2 (9). С. 9-11.
41. Гусарова, О.М. Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации//Перспективы развития науки и образования. -Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2019. -С. 42-43.
42. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле) : Учебник для бакалавров / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 456 с.
43. Егорушкина, Т.Н., Этова, Е.В., Управление предприятиями торговли: проблемы и пути решения в условиях конкурентной среды / Научные исследования: от теории к практике. 2018. № 3 (9). С. 275-278.
44. Завьялов, П.С. Менеджментг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие/П. С. Завьялов. -М.:ИНФРА-М, 2019. -496 с.
45. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - М. : Университет «Синергия», 2019. - 305 с.
46. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 294 с
47. Портер М.. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019.
48. Сукало, Г.М. Экономика организации : учебное пособие. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 213с
49. Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 23–24 апреля 2020 г.) / под ред. А. Н. Опекунова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 196 с
50. Ахмиева Г. Р., Даутхаджиева М. Х., Саракаева З. Х. Конкурентные преимущества организации: понятие, виды, формирование // Kant. 2020.

№1 (34). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-organizatsii-ponyatie-vidy-formirovanie

51. Махина Е. А Барьеры в развитии деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // E-Scio. 2021. №2 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-v-razvitii-deyatelnosti-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossiyskoy-federatsii
52. Мельникова М. И., Щеглов П. И. Конкурентные преимущества организации и пути их развития // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2019. №3 (21). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-organizatsii-i-puti-ih-razvitiya
53. Песоцкая Е. В., Селютина Л. Г. Концепции маркетинга в управлении предпринимательской деятельностью на рынке туристских услуг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-marketinga-v-upravlenii-predprinimatelskoy-deyatelnostyu-na-rynke-turistskih-uslug
54. Погосян Н. В. Особенности малого предпринимательства как субъекта конкуренции и его конкурентные преимущества // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-malogo-predprinimatelstva-kak-subekta-konkurentsii-i-ego-konkurentnye-preimuschestva
55. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2021. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-kontseptualnye-podhody-i-urovni-issledovaniya
56. Товарищтай Т. И. Потребительская ценность как источник конкурентных преимуществ // Практический маркетинг. 2019. №11 (273). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitelskaya-tsennost-kak-istochnik-konkurentnyh-preimuschestv

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО ПК «ВентКомплекс» за 2022 год



1050 8022 КПП 695201001 Стр. 002

78f3 4fc2 5101 3a00 9852 dfbb eab0 e5ed

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1	8	45
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	1	8	45
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1118	3	1550
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	1		
	Дебиторская задолженность	1230	982	2816	1812
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	378	85	106
	Прочие оборотные активы	1260	90	3	369
	Итого по разделу II	1200	2569	2907	3837
	БАЛАНС	1600	2570	2915	3882

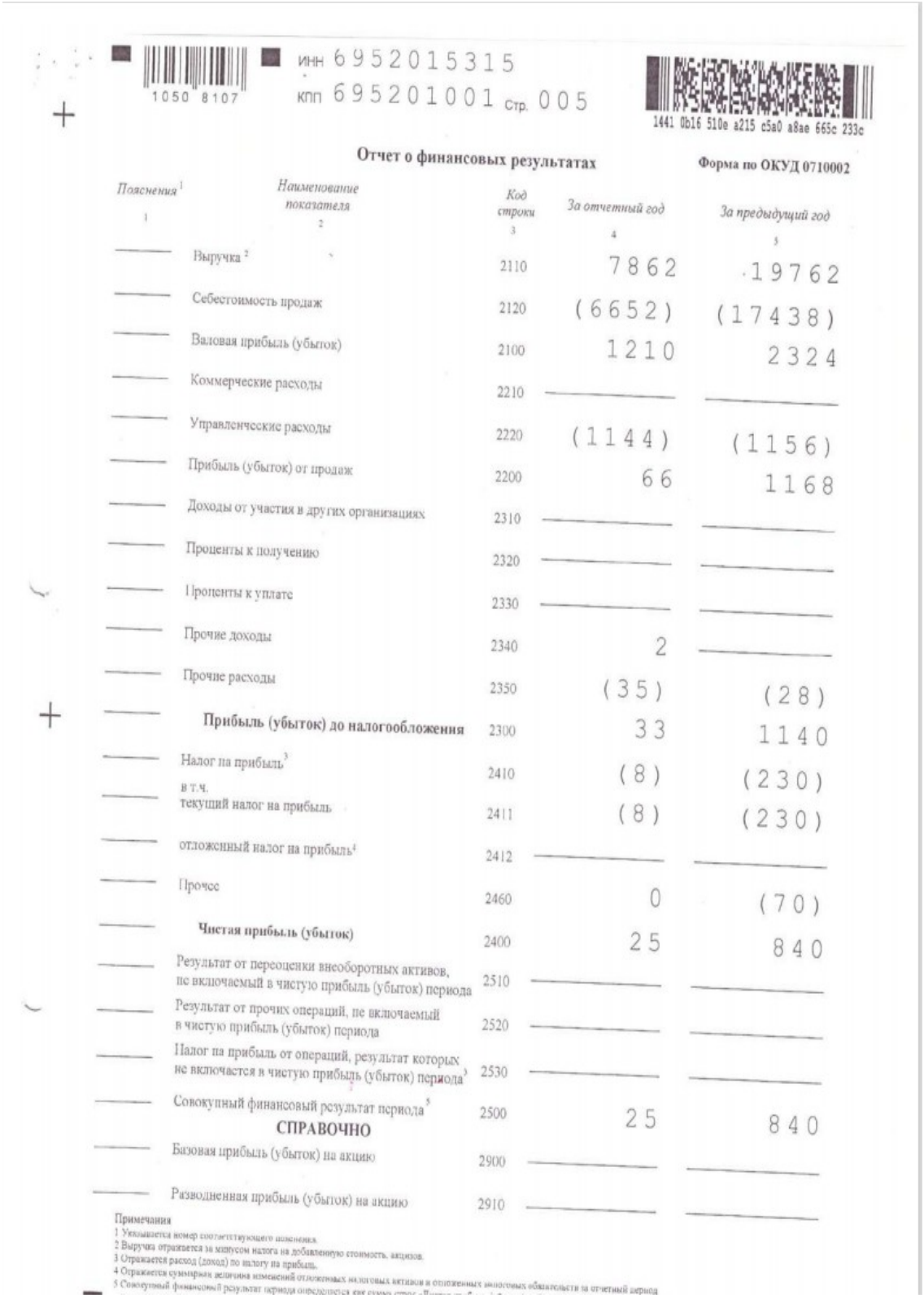
ПАССИВ

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров [2]	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1785	1760	920
	Итого по разделу III	1300	1795	1770	930
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ [3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	775	1145	2952
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	775	1145	2952
	БАЛАНС	1700	2570	2915	3882

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО ПК «ВентКомплекс» за 2022 год



1050 8107

ИНН 6952015315

КПП 695201001 Стр. 005

1441 0b16 510e a215 c5a0 a8ae 665c 233c

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	7862	19762
	Себестоимость продаж	2120	(6652)	(17438)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1210	2324
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220	(1144)	(1156)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	66	1168
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	2	
	Прочие расходы	2350	(35)	(28)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	33	1140
	Налог на прибыль[3]	2410	(8)	(230)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(8)	(230)
	отложенный налог на прибыль[4]	2412		
	Прочее	2460	0	(70)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	25	840
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530		
	Совокупный финансовый результат периода[5]	2500	25	840
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

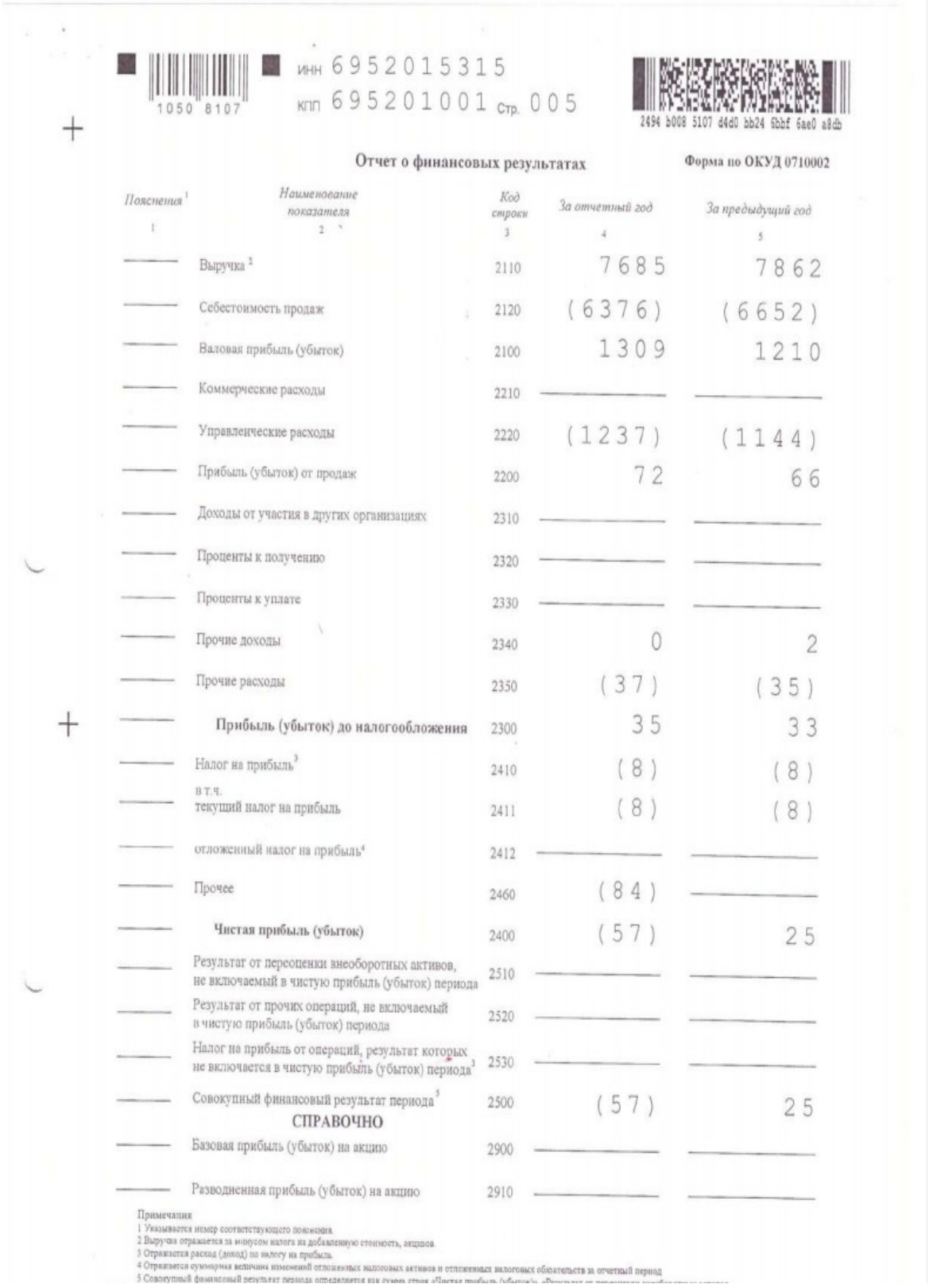
3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Прибыль (убыток) до налогообложения» и «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО ПК «ВентКомплекс»



1050 8107

ИНН 6952015315

КПП 695201001 Стр. 005

2494 b008 5107 d4d0 bb24 5bbf 6ae0 a8db

Отчет о финансовых результатах Форма по ОКУД 0710002

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка [2]	2110	7685	7862
	Себестоимость продаж	2120	(6376)	(6652)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1309	1210
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220	(1237)	(1144)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	72	66
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	0	2
	Прочие расходы	2350	(37)	(35)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	35	33
	Налог на прибыль [3]	2410	(8)	(8)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(8)	(8)
	отложенный налог на прибыль [4]	2412		
	Прочее	2460	(84)	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(57)	25
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода [3]	2530		
	Совокупный финансовый результат периода [5]	2500	(57)	25
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания
1 Указывается номер соответствующего пояснения.
2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре

Библиография 56 наименований

Один экземпляр сдан на кафедру

« ____ » _____ _____
число месяц год

Беляков Александр Владимирович _____
(Фамилия, имя, отчество) (подпись)