

Содержание:

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что в условиях экономической нестабильности от того насколько грамотно принимается управленческое решение на предприятии зависит эффективность деятельности и его финансовое благополучие.

История сохранила для нас много примеров замечательных решений, принятых известными полководцами, государственными деятелями, менеджерами, бизнесменами.

Очевидно, что для эффективного выполнения всех управленческих функций, прежде всего, необходимо уметь принимать грамотные управленческие решения. Сегодня наука управления стремится повысить эффективность деятельности организации путем улучшения способности руководства к принятию обоснованных и объективных решений, особенно в ситуации исключительной неопределенности и риска. Поэтому процесс формирования специалистов в области государственного и муниципального управления, кроме изучения общих тенденций и методов управления, предполагает также освоение современных технологий и приобретение навыков принятия правильных управленческих решений.

Объектом работы является ООО «ИКЕА ДОМ».

Предметом работы является процесс принятия управленческого решения.

Целью работы является разработка управленческого решения по повышению эффективности обслуживания потребителей в ресторане «Кабуки».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать становление и развитие науки об управленческих решениях;
- выделить основные функции управления и их место в ходе разработки управленческого решения;
- дать общую характеристику ООО «ИКЕА ДОМ»;
- рассмотреть пример принятия решения в ООО «ИКЕА ДОМ»;

- предложить методические рекомендации по совершенствованию системы принятия решений;
- дать оценку экономической целесообразности предложенных мероприятий.

Теоретической основой работы являлись монографии и учебная литература российских и зарубежных ученых, чьи работы неоднократно публиковались и признаны многими ВУЗам РФ, рекомендуется для студентов данных ВУЗов и руководителей предприятий и организаций.

Так, например, Адизес И. – современный македонский и американский бизнес-консультант, ведущий специалист по эффективному управлению процессами в бизнесе, его работы признаны во всем мире и публикуются на многих языках. Пособие «Разработка управленческого решения» Жигарь О.В. предназначено для студентов факультета управления, обучающихся по направлению «Менеджмент организаций» и одобрено А. Ю. Даванковым доктором экономических наук, профессором, заместителем директора Челябинского филиала Института экономики УрО РАН. В учебнике «Управленческие решения» Карданской Н. Л. Освещаются различные аспекты технологам принятия, решений, дается комплексное изложение основных положений теории и практики принятия решений и рекомендовано для студентов и преподавателей вузов, а также руководителей всех уровней.

Информационной базой являлась материалы ООО «ИКЕА ДОМ» за 2017–2019 гг.

1. Теоретические и методологические основы разработки управленческих решений

1.1 Становление и развитие науки об управленческих решениях

Разработка решения – связующая функция управленческого процесса, завершающая цикл управленческих действий, от качества принятого решения зависит жизнедеятельность организации[1].

Принятие решений началось одновременно с началом коллективной деятельности, т. е. с момента возникновения организаций. Одновременно с возникновением и

развитием теории управления возникла и теория принятия решений.

В своем развитии теория менеджмента прошла ряд этапов, которым соответствовали следующие управленческие школы и подходы: школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений, количественная школа, процессный подход, системный подход, ситуационный подход[2].

Наука об управлении начала формироваться с 1885 г. и была связана с именами таких ученых, как Фредерик Тейлор, Френк и Лилия Гилберты, Генри Гант. *Школа Тейлора* впервые доказала, что наука об управлении – это самостоятельная наука, что планированием и управлением должны заниматься профессионалы. Система научного управления характеризовалась им следующим образом: наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ее ограничения и развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности[3]. Одним из краеугольных положений Ф. Тейлора было то, что процесс планирования работы впервые был отделен от самой работы (то есть была выделена одна из основных управленческих функций)[4].

Классическая (административная) школа управления развивалась в 1920– 1950 гг. при участии Анри Файоля и Линделла Урвика. В рамках школы было дано понятие управления: управлять – вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов[5]. Также Анри Файоль сформулировал универсальные принципы управления организацией, которые заложили основы теории управления и теории принятия управленческих решений:

- неотделимость власти от ответственности;
- разделение труда при специализации;
- единство распоряжения;
- дисциплина;
- единство руководства;
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение;
- централизация;
- иерархия;
- порядок;
- справедливость;
- устойчивость персонала;

- инициатива;
- корпоративный дух[6].

Школа человеческих отношений развивалась в 1930– 1950 гг. и считалась неоклассической, ее приверженцы называли человеческий фактор основным элементом эффективной организации. Наиболее яркие представители школы – Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Школа поведенческих наук возникла в 1950 г. и существует по настоящее время. Ее представителями являются Дуглас Мак- Грегор, Френсис Лайкерт и Крис Анджерис. Данная школа делает упор на мотивацию и качество трудовой жизни[7].

Теория принятия управленческих решений начала интенсивно развиваться в 40– е гг. XX в., сложившиеся к началу XXI в. направления данной науки взаимосвязаны и обоснованы. Помимо различных школ в науке управления выделяют четыре основных подхода: количественный, процессный, системный и ситуационный[8].

На первых трех этапах эволюции человеческой мысли разработка управленческих решений не выделялась из общего процесса. Начиная с середины 1960– х гг., на стыке экономики, социологии и теории организации и благодаря работам американского ученого Герберта Саймона, который получил Нобелевскую премию по теории принятия решений, сложилась новая тенденция в управлении в виде «школы принятия решений».

Количественный подход начал применяться с 50– х гг. XX в. и положил начало новым научным направлениям, связанным с выработкой и принятием управленческих решений. Сущность этого подхода заключается в переходе от качественных к количественным оценкам, моделированию процесса принятия управленческого решения, использованию математических и статистических методов[9].

Количественный подход в области управления положил начало новым направлениям науки, связанным с выработкой и принятием управленческого решения: исследованию операций, системному анализу, динамическому программированию, теории игр и др. Влияние этой школы на практику управленческих решений меньше, чем, к примеру, поведенческой школы, по двум причинам: во-первых, управленцы – практики оказались практически не готовы к профессиональному использованию этих методов, во-вторых, математические модели оказывались очень сложными для реализации.

Однако с течением времени этот подход приобретает все большее значение, поскольку без оценки степени достижения целей и результатов реализации управленческих решений эффективное управление невозможно, «управлять – значит измерять». Современные информационные технологии, используемые в практике управления, подняли на новый качественный уровень моделирование принятия решений, что делает указанное направление развития управленческой мысли перспективным[\[10\]](#).

Процессный подход рассматривает управление как серию взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на достижение поставленных целей. Действия, составляющие процесс управления, есть управленческие функции, каждая из которых также представляет из себя процесс. При данном подходе принятие управленческих решений рассматривается как процесс объединения функций управления и делится на четыре этапа: подготовка, принятие, реализация, контроль и анализ реализации решений[\[11\]](#).

Системный подход рассматривает организацию как систему, состоящую из структуры, задач, технологий, целей, персонала. Все элементы системы взаимосвязаны, поэтому системный подход предусматривает необходимость управления не только отдельными элементами, но и всей системой, организацией в целом. Важным фактором является воздействие на систему внешней среды и обратное влияние организации на окружающую среду. Основные достоинства системного подхода состоят в том, что он объединил отдельные составляющие системы (подсистемы) в единую систему.

Ситуационный подход возник в 60-х гг. XX в. как развитие количественного и системного подхода. Он определяет, что в основе управления лежит ситуация, которой надо управлять, а процесс управления рассматривается как последовательность управленческих решений в конкретных ситуациях. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, разнообразны, и руководитель должен принять эффективное решение в каждой из них[\[12\]](#).

Наиболее важная часть ситуационного подхода – выделение переменных, определяющих развитие ситуации[\[13\]](#). Достоинствами ситуационного подхода принято считать возможности анализа ситуаций для прогнозирования их изменения, установление основных переменных поведения организационных структур, использование «метода сценариев» как инструмента выработки управленческих решений в сложных положениях. Эффективность и качество управленческого решения определяется в первую очередь обоснованностью

выбранного подхода.

1.2 Основные функции управления и их место в ходе разработки управленческого решения

Изучение основных категорий дисциплины «Разработка управленческого решения» основывается на знании основных функций управления. К числу **основных функций управления** относятся: планирование, организация, подбор, расстановка, мотивация и стимулирование кадров, координация и контроль[14].

Планирование – это поиск путей достижения целей организации, а также процесс разработки и реализации планов, которые позволяют приблизиться к этим целям. Для того чтобы организация была эффективно управляемой и поставленные цели достигались, она должна быть оптимально организованной. *Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации.

Контроль как функция управления предполагает обеспечение достижения поставленных целей. *Координация* означает устранение наметившихся отклонений [15].

Разработка управленческих решений – процесс, связывающий воедино названные выше функции управления. Именно решения, принимаемые руководителем любой организации, определяют эффективность ее деятельности и возможность устойчивого развития в современном быстро меняющемся мире. Поэтому вместе со становлением и развитием теории управления получила развитие и теория принятия решений. Такие характеристики современных организаций, как расширение границ и масштабов деятельности, большое количество управленцев высшего и среднего звена, необходимость личной компетенции для занятия руководящего поста и усиление принципа коллективности существенно изменили теорию и практику принятия решений[16].

В настоящее время процесс принятия управленческих решений в науке об управлении рассматривается как самостоятельный управленческий акт[17]. Предметом теории разработки и принятия управленческих решений являются количественные и качественные методы. Современная наука в области разработки и принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разрабатываются эффективные управленческие технологии,

позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Выводы по главе 1:

деятельность предприятий состоит из процесса управления и управляемого процесса. Процесс управления – это деятельность руководителя и административного аппарата, состоящая в реализации определенных функций управления организацией с целью обеспечения эффективности управляемого процесса. Цель управления состоит в обеспечении максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса, которая достигается через выработку решений и осуществляемые на их основе управляющие воздействия. Выделяют четыре основных элемента, наличие которых необходимо для принятия решений: признаком решения является наличие выбора, когда существует несколько вариантов возможного решения (например, назначение работнику оклада в соответствии со штатным расписанием не есть управленческое решение); выбор должен быть сознательным, т. е. основанным на мыслительном процессе; он должен быть ориентирован на определенную цель; он должен завершаться действием.

2. Принятие управленческих решений ООО «ИКЕА ДОМ»

2.1 Общая характеристика ООО «ИКЕА ДОМ»

ООО «ИКЕА ДОМ» зарегистрирована 14 июля 2006 года по адресу 141400, Московская область, мкр. «ИКЕА», 1. Компании был присвоен ОГРН 1065047056348 и выдан ИНН 5047076050. Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 47.59 - Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

41.2 Строительство жилых и нежилых зданий

46.15 Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями

47.2 Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах

47.91.2 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет

47.91.3 Торговля розничная через Интернет-аукционы

47.91.4 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона

56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания

56.10.3 Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах

56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания

Миссия ООО «ИКЕА ДОМ» — изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей – не только покупателей, но и сотрудников компании ИКЕА и компаний-поставщиков. Бизнес-идея – предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить.

Таблица 2.1

Динамика основных финансовых показателей деятельности за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	отклонение
Выручка	99 383 600	92 052 100	102 457 000	3 073 400

Себестоимость продаж	70 755 900	64 492 400	73 305 500	2 549 600
Валовая прибыль (убыток)	28 627 800	27 559 700	29 151 600	523 800
Коммерческие расходы	19 886 700	20 843 200	22 546 500	2 659 800
Управленческие расходы	1 288 580	1 539 610	2 339 920	1 051 340
Прибыль (убыток) от продаж	7 452 460	5 176 870	4 265 180	-3 187 280
Проценты к получению	100 421	230 489	278 238	177 817
Проценты к уплате	11 093	0	0	-11 093
Прочие доходы	495 523	248 086	352 682	-142 841
Прочие расходы	1 639 260	1 701 580	2 585 050	945 790
Прибыль (убыток) до налогообложения	6 398 050	3 953 860	2 311 050	-4 087 000
Текущий налог на прибыль	1 387 420	886 335	723 800	-663 620

В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	134 259	89 801	66 475	-67 784
Изменение отложенных налоговых обязательств	29 319	0	0	-29 319
Изменение отложенных налоговых активов	11 538	5 761	195 115	183 577
Прочее	4 333	4 333	4 584	251
Чистая прибыль (убыток)	4 988 520	3 077 620	1 786 950	-3 201 570

Таким образом, в рассматриваемом периоде несмотря на рост показателей выручки, показатели прибыли снизились, что свидетельствует о том, что эффективность деятельности снизилась.

2.2 Пример принятия решения в ООО «ИКЕА ДОМ»

Генеральный директор, столкнувшись с проблемой увеличения объема продаж и сокращения размеров дебиторской задолженности, сконцентрировал свое внимание на мотивации менеджеров отдела сбыта с целью повышения их заинтересованности в конечных результатах деятельности предприятия.

Генеральный директор дает поручение директору по сбыту разработать предложение по мотивации менеджеров отдела продаж. Директор по сбыту определяет стратегию развития продаж предприятия на период, исходя из которой и будет разработано предложение по оплате труда и материальному стимулированию менеджеров отдела продаж предприятия.

Дальнейшую разработку системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия проводит начальник финансово-экономического отдела, который должен рассмотреть предложение по оплате

труда и материальному стимулированию менеджеров отдела продаж, сформулированное директором сбыта, внести в него свои коррективы и создать методику для расчета заработной платы менеджеров отдела продаж.

Руководитель проектного отдела предприятия, занимающийся внедрением на предприятии автоматизированной системы 1С, рассматривает предложение начальника финансово-экономического отдела и дает поручение менеджерам своего отдела на создание комплексного отчета, в котором проводится расчет заработной платы менеджеров отдела сбыта.

Данная формула, разрабатывалась с использованием современных методик по данному вопросу, найденных в литературе, а также на основе анализа проблем предприятия.

Система оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия разрабатывается с целью комплексного решения проблем предприятия: увеличение рыночной доли предприятия, увеличения объема продаж, снижения просроченной дебиторской задолженности, снижения текучести персонала отдела продаж предприятия, сохранение высококвалифицированных специалистов.

Организация заработной платы в системе управления персоналом призвана обеспечить мотивацию трудового поведения работников, заинтересовать их трудиться на данном предприятии, использовать весь свой потенциал для улучшения личных и коллективных показателей работы. В настоящее время широкое распространение получили бестарифные системы оплаты труда. В них отражается тенденция отказа от гарантированных ставок и делается попытка увязать заработную плату со спросом на товары (услуги) предприятия. В целом политику предприятия, в области оплаты труда должно определять финансовое положение предприятия, определяемое результатами его хозяйственной деятельности.

Необходимо разработать гибкую систему оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия, позволяющую увязать заработную плату менеджеров отдела продаж с финансовым состоянием предприятия.

Необходимость этого обусловлена:

- снижением прибыли предприятия;

- ростом дебиторской задолженности предприятия;
- низкой заработной платой персонала отдела продаж;
- высокой текучестью персонала отдела продаж.

В качестве инструмента, используемого при разработке системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия используется автоматизированная система «1С:Предприятие», которая предназначена для комплексной автоматизации управления и учета на предприятии. Кроме этого предполагается использование MantisBT – системы отслеживания ошибок в программных продуктах (bugtracker), которая обеспечивает взаимодействие разработчиков с пользователями и позволяет пользователям заводить сообщения об ошибках и отслеживать дальнейший процесс работы над ними со стороны разработчиков.

Предметная область – система оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия.

Снижение продаж предприятия, рост дебиторской задолженности – результат того, что стимулирование менеджеров отдела продаж предприятия было неэффективным. Кроме этого, возможность получить более высокооплачиваемую работу на рынке труда являлось дополнительным фактором, влияющим на низкую отдачу труда данных работников.

Разработка гибкой системы оплаты труда позволит:

- развивать рынок, увеличивая клиентскую базу предприятия;
- увеличивать продажи предприятия;
- снижать имеющуюся дебиторскую задолженность;
- сократить трудозатраты и оптимизировать процесс расчета заработной платы;
- сделать расчет заработной платы менеджера максимально прозрачным, понятным для конкретного менеджера;
- сохранить имеющийся коллектив специалистов отдела продаж.

Решение о создании системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия принято 1 марта 2020 года. В период с 1 января по 28 февраля рассматривались и другие варианты систем оплаты труда.

При принятии решения о создании системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия были рассмотрены альтернативы и проведен SWOT- анализ.

1.1 Формула «»

Плюсы:

- в данной формуле оклад – это наименьшая часть заработной платы менеджером, большая часть заработной платы зависит от конечного результата деятельности предприятия: прихода денег за проданную продукцию и полученную выручку;
- учитывается показатель выручки, являющийся одним из основных показателей в «Плане развития предприятия на 2020 год».

Минусы:

- некорректное выставление плана прихода денег способно негативным образом повлиять на размер заработной платы;
- менеджеры теряют определенный процент заработной платы в течении года, поскольку коэффициент прихода денег не может больше «1», соответственно деньги пришедшие с минимальной просрочкой будут «потеряны» для менеджера» навсегда;
- не учитывается показатель маржинальной прибыли, являющийся одним из основных показателей в «Плане развития предприятия на 2020 год»;
- отсутствует возможность премирования за выполнение специальных задач;
- простота расчетов.

1.2 Формула «»

Плюсы:

- в данной формуле оклад – это наименьшая часть заработной платы менеджером, большая часть заработной платы зависит от конечного результата деятельности предприятия: прихода денег и маржинальности проданной продукции (отношение маржинальной прибыли к выручке);
- учитываются показатели маржинальной прибыли и выручки, являющиеся основными показателями в «Плане развития предприятия на 2020 год».

Минусы:

- возможность возникновения просроченной дебиторской задолженности;
- отсутствие возможности премирования за выполнение специальных задач.

1.3 Формула «»

Плюсы:

- в данной формуле оклад – это наименьшая часть заработной платы менеджеров, большая часть заработной платы зависит от конечного результата деятельности предприятия: прихода денег и маржинальности проданной продукции (отношение маржинальной прибыли к выручке);
- введение показателя ЛК – личного коэффициента менеджера с целью учета просроченной дебиторской задолженности (повышающего при отсутствии просроченной дебиторской задолженности и понижающего – при ее наличии);
- постановка специальных задач и премирование за их выполнение;
- комплексный анализ работы каждого менеджера.

Минусы:

- сложная формула, однако, при автоматизации расчетов в системе 1С данный недостаток устраним.

По результатам анализа альтернатив было принято решение о внедрении комплексной системы (п.1.3).

Личная заинтересованность менеджеров отдела продаж в конечных результатах деятельности предприятия обусловлена следующими критериями, используемыми в методике для расчета заработной платы менеджера отдела продаж:

- критерий А – приход денег за отгруженную продукцию – применение данного критерия позволит снизить дебиторскую задолженность, избежать возникновения просроченной);
- критерий В – коэффициент маржинальности продаваемой продукции – отношение маржинальной прибыли к выручке – применение данного критерия позволит получить максимально возможную маржинальную прибыль;
- критерий С – выплата бонусов за рост активной клиентской базы – увеличение числа новых клиентов, рост рынка;
- критерий D – выплата бонусов за рост продаж по конкретным позициям – увеличение объемов продаж конкретных позиций ассортимента предприятия.

Составлен следующий план работ:

- разработка проектного варианта «Положения об оплате труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия»;
- согласование предлагаемой методики с генеральным директором, который определяет дату изменения системы оплаты труда;
- внесение данного раздела в общее «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования»;
- автоматизация необходимых расчетов в системе 1С;
- пробный расчет заработной платы менеджеров отдела продаж по результатам отчетного месяца;
- анализ изменения фонда оплаты труда и финансовых результатов деятельности предприятия.

Оценка эффективности разработанной системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж производится по следующим параметрам, которые являются ключевыми факторами успеха компании, о чем говорится в «Плане развития предприятия на 2020 год»:

- увеличение рыночной доли;
- увеличение выручки от реализации продукции предприятия;
- снижение дебиторской задолженности предприятия, минимизация просроченной;
- сохранение высококвалифицированного персонала предприятия.

Выводы по главе 2:

Рассмотрены процессы принятия решения на ООО «ИКЕА ДОМ».

Оценка эффективности разработанной системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж производится по следующим параметрам, которые являются ключевыми факторами успеха компании, о чем говорится в «Плане развития предприятия на 2020 год»:

- увеличение рыночной доли;
- увеличение выручки от реализации продукции предприятия;
- снижение дебиторской задолженности предприятия, минимизация просроченной;
- сохранение высококвалифицированного персонала предприятия.

3 Разработка методических рекомендаций по совершенствованию системы принятия решений

3.1 Методические рекомендации по совершенствованию системы принятия решений

Одна из основных задач руководителя ООО «ИКЕА ДОМ» – принятие решений на основе получаемой информации, а также контроль исполнения принятых решений. Не менее важно при этом обеспечение достоверности получаемой информации.

Для достижения коммерческих целей, постановки планов и контроля результатов работы отдела продаж необходимо комплексное решение, такое как 1С:CRM. Оно имеет расширенный функционал в части управления бизнес-процессами, возможность визуальной настройки и доработки для полного соответствия специфики конкретного бизнеса.

1С:CRM — программный продукт компании 1С, предназначенный для быстрой разработки прикладных решений.

Технологическая платформа «1С:CRM» не является программным продуктом для использования конечными пользователями, которые обычно работают с одним из многих прикладных решений (конфигураций), использующих единую технологическую платформу.

Платформа и прикладные решения, разработанные на её основе, образуют систему программ «1С:CRM», которая предназначена для автоматизации различных видов деятельности, включая решение задач автоматизации учёта и управления на предприятии (КИС).

Все бизнес-задачи условно можно разделить на 3 больших группы:

- увеличить доход;
- сократить затраты;
- избежать рисков в будущем.

Всегда есть вероятность потери клиентов по причинам, обусловленным человеческим фактором. Дороже всего обходятся ошибки, совершенные

персоналом по незнанию, забывчивости, неаккуратности, эмоциональности, плохого настроения и «хотел как лучше, а получилось как всегда».

В реальности посчитать упущенную прибыль от этого достаточно сложно, каждый сотрудник легко может обосновать, почему не состоялась сделка с тем или иным клиентом. Поэтому, чем менее формализованы процессы и чем больше у сотрудников возможности выполнять работу по своему усмотрению, тем выше влияние человеческого фактора на финансовый результат компании.

Точная настройка бизнес-процессов в 1С:CRM позволяет оптимизировать сквозные процессы, выстроить документооборот, назначать задачи и контролировать их исполнение, что позволяет практически полностью исключить ошибки, связанные с человеческим фактором.

1. Управление клиентской базой в 1С:CRM

Клиенты обращаются в компанию по разным каналам связи: заявки с сайта, телефонные звонки, письма на почту, через мессенджеры разным менеджерам, заявки от продающих партнеров, запросы через социальные сети и пр.

При этом руководитель отдела продаж обладает неполной, разрозненной информацией по заявкам и, по сути, не управляет менеджерами в полной мере. В результате заявки теряются, обрабатываются не в полном объеме или с неприемлемым качеством, и компания недополучает прибыль.

Еще одной проблемой, рожденной в хаосе обращений, становится отсутствие возможности для получения исчерпывающей статистики и точного измерения эффективности маркетинговых каналов. Это влечет за собой избыточное рекламное бюджетирование на схемы продвижения, которые не дают нужного потока клиентов, а также урезанное использование возможностей эффективных каналов, которые при увеличении бюджета могут дать существенный приток новых заказчиков.

1С:CRM позволяет собрать единую базу контактов при обращении из любых источников. Руководитель видит общий объем работ, может распределять заявки между менеджерами в зависимости от их квалификации, тем самым мотивируя их на развитие и внутреннюю конкуренцию.

В 1С:CRM удобно хранить историю взаимоотношений с клиентами, вести список событий и задач по каждому клиенту, эффективно планировать рабочее время,

назначать и контролировать выполнение поручений.

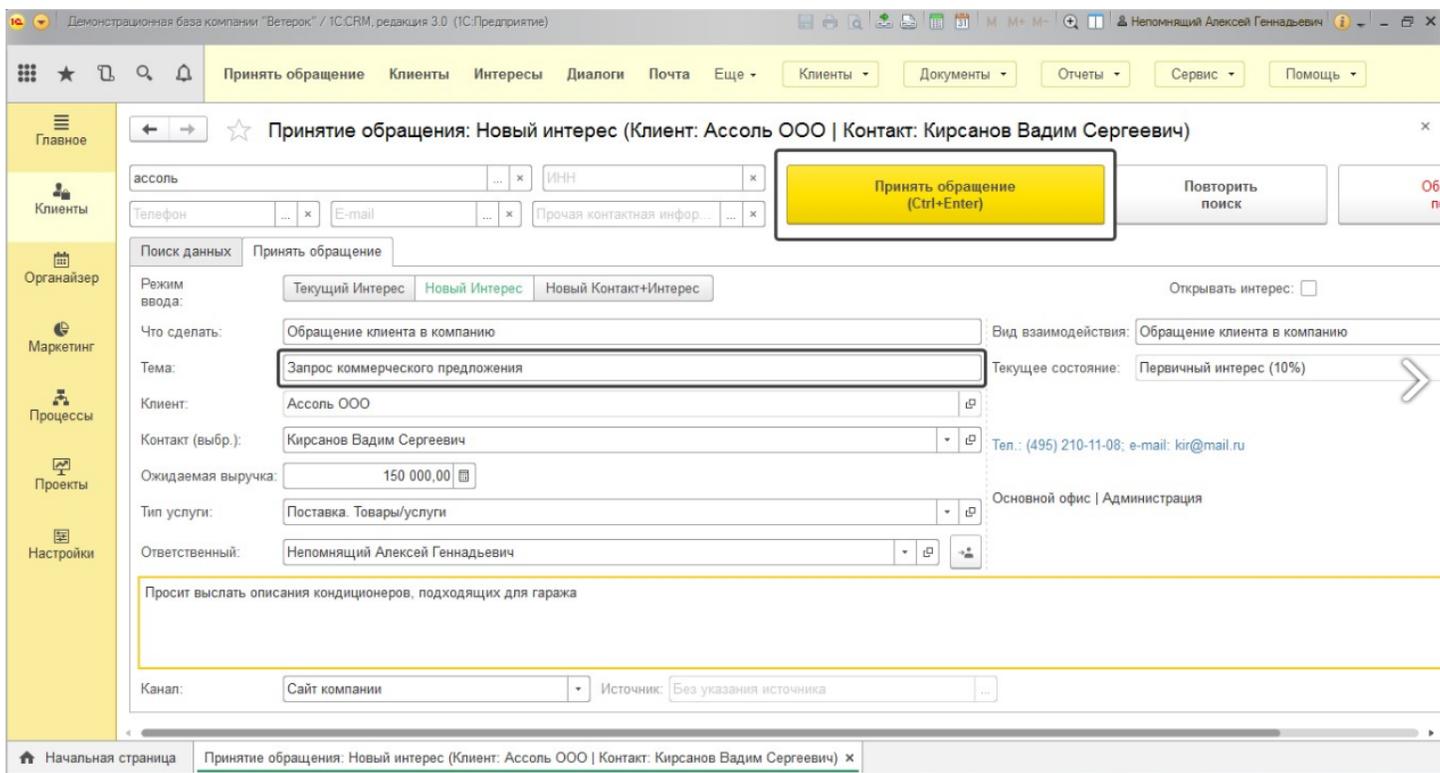


Рис. 3.1. Принятие обращения

1С:CRM позволяет в любой момент, по любому клиенту получить подробную информацию о периодичности контактов, статусе текущей сделки, а так же значительно упрощает процесс передачи дел и гарантирует полную сохранность информации в случае увольнения менеджера.

Запись телефонных переговоров в CRM позволяет делать «работу над ошибками», анализировать и системно отрабатывать возражения, формировать скрипты и инструкции для часто задаваемых вопросов, обучать новых менеджеров на реальных примерах.

1. Работа с документами в 1С:CRM

Внедрение 1С:CRM позволяет сократить временные затраты на подготовку документов для клиентов: договоры, счета, коммерческие предложения можно оформлять и отправлять клиентам сразу из 1С. Для этого достаточно подготовить макеты типовых документов, которые автоматически будут заполняться данными, указанными в карточке клиента.

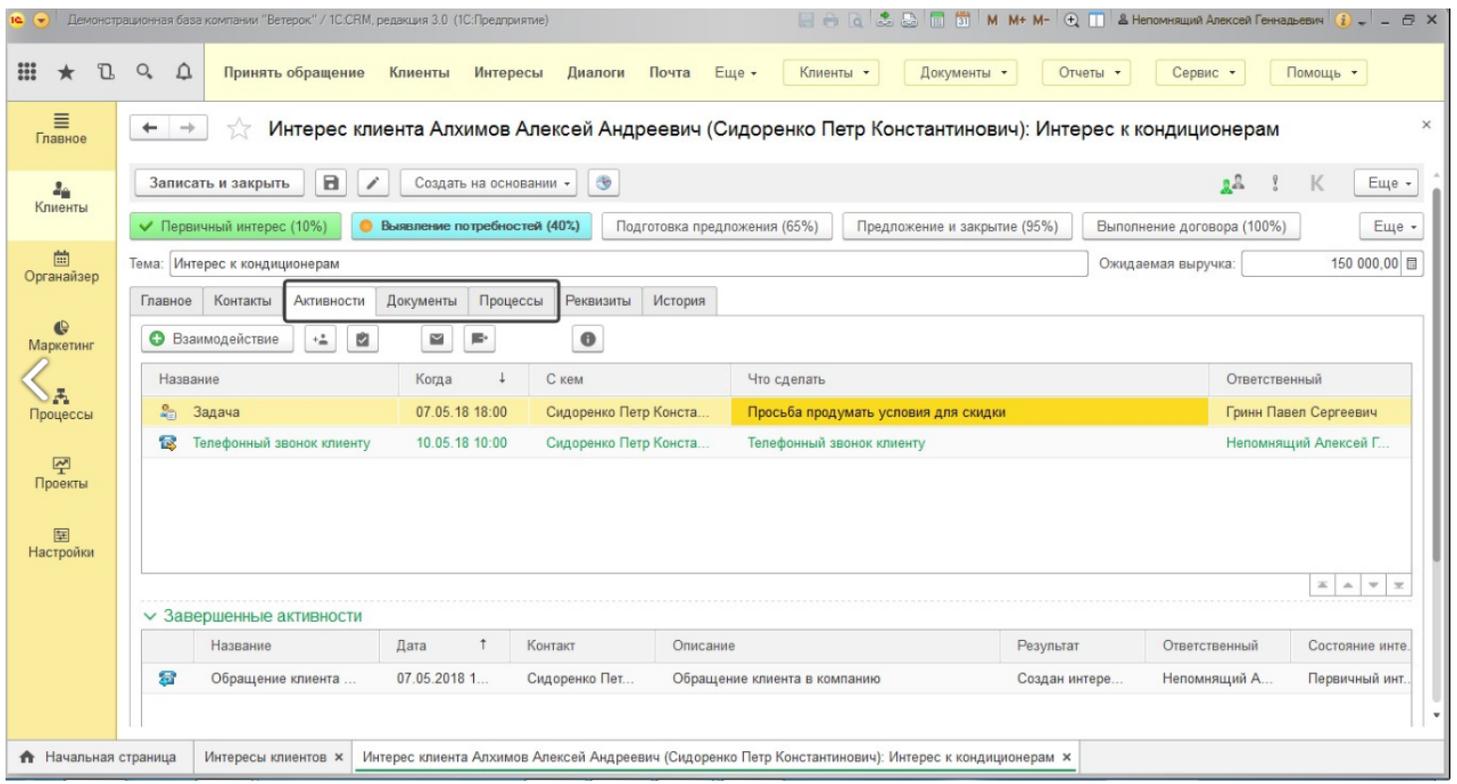


Рис. 3.2. Карточка клиента

Создание документов для контрагента осуществляется простым выбором нужного макета, что многократно сокращает временные затраты и риски ошибок.

При интеграции 1С:CRM с системами складского учета также можно оптимизировать операции по подготовке отгрузочных документов: накладных, счет-фактур, ТТН, а так же просматривать складские остатки и информировать клиента по наличию товаров на складе из «одного окна».

1. Воронка продаж и отчетность в 1С:CRM

В 1С:CRM предусмотрена гибкая система отчетности, которая позволяет легко получать отчетность в нужных разрезах: «воронка продаж» и конверсии на каждом этапе, показатели работы менеджеров, сегментация и ABCXYZ-анализ клиентов, подробная отчетность по продажам и выручке. Все отчеты доступны как в табличном виде, так и в виде диаграмм и графиков.

3.2 Оценка экономической целесообразности предложенных мероприятий

Проведем анализ ожидаемых результатов и эффективности проекта автоматизации процесса бюджетирования на ООО «ИКЕА ДОМ» в 2021 году.

Таблица 3.1

Стоимость приобретаемого оборудования и услуг, тыс. руб.

Стоимость оборудования	Сумма
Базовый пакет автоматизированной системы	341
Обучение специалистов заказчика и консультации разработчиков (на оборудовании заказчика)	550

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств компании за 2020 год.

Рассчитаем эффективность данного инвестиционного проекта.

Расходы данного инвестиционного предложения – абонентская плата за предоставляемое программное обеспечение – составляют (в год) – 120,57 тыс. руб. Доходы от сокращения бумажного документооборота представим поэтапно.

1. Экономия от расходов на бумагу. Закупка на месяц в среднем 25 пачек, 300 в год. При внедрении программы экономия будет составлять 80%, то есть 240 пачек в год.

$300 \times 200 = 60$ тыс. руб. тратится на бумагу в месяц

$60 \times 200 = 12$ тыс. руб. при внедрении программы

48 тыс. руб. экономии

1. Экономия рабочего времени.

Программа позволяет экономить в среднем 33% рабочего времени. Из это следует что при средней ставке 113,6 руб. в месяц экономится 40,164 тыс. руб. годовая экономия составит 481,97 тыс. руб.

Всего 529,97 тыс. руб.

Чистый доход = доходы – расходы = 409,4 тыс. руб.

Таблица 3.2

Показатели инвестиционного проекта, тыс. руб.

Наименование показателей	Сумма
Инвестиции	891
Доходы (сокращение бумажного документооборота)	529,97
Расходы (абонентская плата за предоставляемое программное обеспечение)	120,57
Чистый доход	409,4
Срок реализации	5 лет

Рассчитаем срок окупаемости инвестиционного проекта:

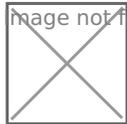
image not found or type unknown



Величину ставки дисконтирования примем равной средневзвешенной стоимости капитала компании, которая составляет 12% на конец 2019 года.

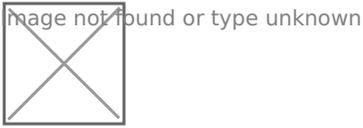
Рассчитаем чистый дисконтированный доход от внедрения инвестиционного проекта:

image not found or type unknown



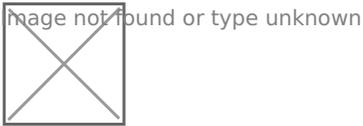
Поскольку $NPV > 0$, следовательно, инвестиционное предложение выгодно.

Определим индекс рентабельности инвестиций PI, который показывает, насколько эффективен инвестиционный проект:



Таким образом, $PI=1,65>1$, т. е. по данному показателю инвестиционное предложение также является выгодным.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности компании:



$IRR = 24,22 \%$

Матрица ответственности по проекту представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Матрица ответственности по проекту

Наименование	Руководитель компании	Старший бухгалтер	Специалист	Компания- поставщик
--------------	--------------------------	----------------------	------------	------------------------

1. Выбор
автоматизированной системы

1.1 Анализ имеющихся на рынке
продуктов по критерию
«функциональность»

1.1.1 Изучение имеющихся на рынке предложений	р		о	
--	---	--	---	--

1.1.2 Сравнение характеристик имеющихся продуктов			о	
--	--	--	---	--

1.1.3 Выбор продукта по критерию «функциональность»	р	к	0
---	---	---	---

1.2 Выбор имеющихся на рынке продуктов по критерию «цена»

1.2.1 Изучение имеющихся на рынке предложений	р		о
---	---	--	---

1.2.2 Сравнение характеристик имеющихся продуктов			о
---	--	--	---

1.2.3 Выбор продукта по критерию «функциональность»	р	к	0
---	---	---	---

1.3 Выбор имеющихся на рынке продуктов по критерию «функциональность-цена»

1.3.1 Выставление весовых оценок для каждого критерия	р		о
---	---	--	---

1.3.2 Проведение расчетов на основании средневзвешенной оценки			о
--	--	--	---

Продолжение таблицы 3.3

Наименование	Руководитель компании	Старший бухгалтер	Специалист	Компания-поставщик
--------------	-----------------------	-------------------	------------	--------------------

1.3.3 Выбор продукта р к 0

2. Закупка

2.1 Проведение тендера на поставку

2.1.1 Размещение закупки на сайте госзакупок р о

2.1.2 Выбор компании поставщика ПО р к е

2.1.3 Встреча с поставщиком р к о

2.2 Заключение договора

2.2.1 Составление договора на поставку о

2.2.2 Подписание договора у руководителя р о

2.2.3 Подписание договора у контрагента р

3. Установка ПО

3.1 Установка тестовой версии ПО на компьютеры

3.1.1 Обход компьютеров компании для установки программы	o	p
3.1.2 Запуск установочного пакета	o	p
3.1.3 Контроль результатов запуска	o	p
3.2 Послеустановочное конфигурирование		
3.2.1 Корректировка программного кода	к	o
3.2.2 Анализ результатов	к	o
3.2.3 Формирование итоговой версии для каждого рабочего места	к	o
4. Обучение пользователей работы в ПО и запуск в эксплуатацию		
4.1 Знакомство с программой		
4.1.1 Знакомство с интерфейсом	p	o

4.1.2 Знакомство со способами решения основных задач	р	о
--	---	---

4.1.3 Знакомство с решением основных задач	р	о
--	---	---

4.2 Аттестация персонала по работе с программой

4.1.1 Проведение аттестации	р	о
-----------------------------	---	---

4.1.2 Дополнительное обучение	р	о
-------------------------------	---	---

Продолжение таблицы 3.3

Наименование	Руководитель компании	Старший бухгалтер	Специалист	Компания-поставщик
--------------	-----------------------	-------------------	------------	--------------------

4.1.3 Итоговая аттестация прошедших дополнительное обучение	р	о
---	---	---

4.3 Запуск программы и работы с ней в тестовом режиме

4.3.1 Заполнение справочников	о	к
-------------------------------	---	---

4.3.2 Построение необходимых отчетов для руководства ООО «Торту»	О	К
--	---	---

4.3.3 Подписание акта выполненных работ и начало работы в программе	О	К
---	---	---

Условные обозначения, которые приняты в таблице 3.3:

О – отвечает за выполнение функции;

У – участвует в выполнении функции;

П – предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К – контролирует;

Р – принимает решение.

Таблица 3.4

Календарный график работ

Наименование	Начало	Продолжительность, дни	Окончание
1.1.1 Изучение имеющихся на рынке предложений	01.апр	2	03.апр
1.1.2 Сравнение характеристик имеющихся продуктов	03.апр	1	04.апр
1.1.3 Выбор продукта по критерию «функциональность»	04.апр	1	05.апр

1.2.1 Изучение имеющихся на рынке предложений	05.апр 2	07.апр
1.2.2 Сравнение характеристик имеющихся продуктов	07.апр 1	08.апр
1.2.3 Выбор продукта по критерию «функциональность»	08.апр 1	09.апр
1.3.1 Выставление весовых оценок для каждого критерия	09.апр 1	10.апр
1.3.2 Проведение расчетов на основании средневзвешенной оценки	10.апр 1	11.апр

Продолжение таблицы 3.4

Наименование	Начало	Продолжительность, дни	Окончание
1.3.3 Выбор продукта	11.апр	1	12.апр
2.1.1 Размещение закупки на сайте госзакупок	12.апр	1	13.апр
2.1.2 Выбор компании поставщика ПО	13.апр	1	14.апр
2.1.3 Встреча с поставщиком	14.апр	1	15.апр
2.2.1 Составление договора на поставку	15.апр	1	16.апр

2.2.2 Подписание договора у руководителя	16.апр 1	17.апр
2.2.3 Подписание договора у контрагента	17.апр 2	19.апр
3.1.1 Обход компьютеров компании для установки программы	19.апр 5	24.апр
3.1.2 Запуск установочного пакета	24.апр 2	26.апр
3.1.3 Контроль результатов запуска	26.апр 3	29.апр
3.2.1 Корректировка программного кода	29.апр 7	06.май
3.2.2 Анализ результатов	06.май 2	08.май
3.2.3 Формирование итоговой версии для каждого рабочего места	08.май 5	13.май
4.1.1 Знакомство с интерфейсом	13.май 7	20.май
4.1.2 Знакомство со способами решения основных задач	20.май 7	27.май
4.1.3 Знакомство с решением основных задач	27.май 7	03.июн
4.1.1 Проведение аттестации	03.июн 2	05.июн

4.1.2 Дополнительное обучение	05.июн 7	12.июн
4.1.3 Итоговая аттестация прошедших дополнительное обучение	12.июн 1	13.июн
4.3.1 Заполнение справочников	13.июн 5	18.июн
4.3.2 Построение необходимых отчетов для руководства ООО «Торту»	18.июн 14	02.июл
4.3.3 Подписание акта выполненных работ и начало работы в программе	02.июл 1	03.июл

Выводы по главе 3:

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что начало работы в автоматизированной системе планируется с 3.07.2021 года. Риски реализации проекта минимальны.

Все работы по проекту проводятся последовательно, длина критического пути составляет $(30+31+30+3)=93$ дня.

Далее представим график Ганта проекта в приложении.

Таким образом, график Ганта проекта позволяет сделать вывод о том, что все представленные работы выполняются последовательно, срок окончания работ по проекту 3.07.2021 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе курсовой работы на основании выполненного исследования сделан ряд выводов и обобщений.

Рассмотрен процесс принятия решения о формуле оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия ООО «ИКЕА ДОМ».

Данная формула, разрабатывалась с использованием современных методик по данному вопросу, найденных в литературе, а также на основе анализа проблем предприятия.

Составлен следующий план работ:

- разработка проектного варианта «Положения об оплате труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж предприятия»;
- согласование предлагаемой методики с генеральным директором, который определяет дату изменения системы оплаты труда;
- внесение данного раздела в общее «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования»;
- автоматизация необходимых расчетов в системе 1С;
- пробный расчет заработной платы менеджеров отдела продаж по результатам отчетного месяца;
- анализ изменения фонда оплаты труда и финансовых результатов деятельности предприятия.

Оценка эффективности разработанной системы оплаты труда и материального стимулирования менеджеров отдела продаж производится по следующим параметрам, которые являются ключевыми факторами успеха компании, о чем говорится в «Плане развития предприятия на 2020 год»:

- увеличение рыночной доли;
- увеличение выручки от реализации продукции предприятия;
- снижение дебиторской задолженности предприятия, минимизация просроченной;
- сохранение высококвалифицированного персонала предприятия.

Таким образом, одна из основных задач руководителя ООО «ИКЕА ДОМ» – принятие решений на основе получаемой информации, а также контроль исполнения принятых решений. Не менее важно при этом обеспечение достоверности получаемой информации.

Долгосрочной целью ООО «ИКЕА ДОМ» является максимально возможное обогащение владельцев компании в долгосрочном плане. Долгосрочная цель ООО «ИКЕА ДОМ» формулирует основные особенности компании, которые необходимо учитывать при проектировании, внедрении и приемке системы управленческого учета.

Для ООО «ИКЕА ДОМ» цель компании не определена, но принято полагать, что миссией является максимально возможное обогащение.

Для достижения коммерческих целей, постановки планов и контроля результатов работы отдела продаж необходимо комплексное решение, такое как 1С:CRM. Оно имеет расширенный функционал в части управления бизнес-процессами, возможность визуальной настройки и доработки для полного соответствия специфики конкретного бизнеса.

Проведен анализ ожидаемых результатов и эффективности проекта автоматизации процесса бюджетирования на ООО «ИКЕА ДОМ».

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств компании за 2020 год.

Чистый доход 409,4тыс.руб.

Срок реализации 5 лет.

Чистый дисконтированный доход NPV=584,8 тыс. руб.

Индекс доходности PI=1,65>1, т. е. по данному показателю инвестиционное предложение также является выгодным.

Внутренняя норма доходности компании IRR =24,22 %.

Начало работы в автоматизированной системе планируется с 3.07.2021 года. Риски реализации проекта минимальны.

Все работы по проекту проводятся последовательно, длина критического пути составляет 93 дня.

График Ганта проекта позволяет сделать вывод о том, что все представленные работы выполняются последовательно, срок окончания работ по проекту 3.07.2021 года.

Список использованных источников

1. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 112 с.

2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 192 с.
3. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 320 с.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
5. Годовой отчет за 2019 год ООО «ИКЕА ДОМ»
6. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
7. Жабина, С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: Учебник / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2016. - 576 с.
8. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
9. Коссов, В.В. Основы инновационного менеджмента / В.В. Коссов. - М.: Магистр, 2016. - 26 с.
10. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
11. Локтионова, Ю.Н. Основы финансового менеджмента / Ю.Н. Локтионова, О.Н. Янина. - М.: Русайнс, 2016. - 288 с.
12. Масленников, В.В. Форсайт развития теории и технологии менеджмента (основы методологии) / В.В. Масленников, А.Н. Шмелева. - М.: Русайнс, 2016. - 190 с.
13. Мескон, Основы менеджмента / Мескон и др. - М.: Диалектика, 2019. - 672 с.
14. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
15. Назимко, В.К. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие / В.К. Назимко, Е.В. Кудинова. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 144 с.
16. Назимко, В.К. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В.К. Назимко. - РнД: Феникс, 2015. - 255 с.
17. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
18. Сухов, В.Д. Основы менеджмента: Практикум / В.Д. Сухов. - М.: Academia, 2016. - 704 с.
19. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: Инфра-М, 2019. - 160 с.

1. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон и др. - М.: Диалектика, 2019. - 672 с. [↑](#)
2. Там же [↑](#)
3. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с. [↑](#)
4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон и др. - М.: Диалектика, 2019. - 672 с. [↑](#)
5. Там же [↑](#)
6. Назимко, В.К. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В.К. Назимко. - РнД: Феникс, 2015. - 255 с. [↑](#)
7. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с. [↑](#)
8. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: Инфра-М, 2019. - 160 с. [↑](#)
9. Сухов, В.Д. Основы менеджмента: Практикум / В.Д. Сухов. - М.: Academia, 2016. - 704 с. [↑](#)
10. Назимко, В.К. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В.К. Назимко. - РнД: Феникс, 2015. - 255 с. [↑](#)
11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с. [↑](#)
12. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с. [↑](#)

13. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон и др. - М.: Диалектика, 2019. - 672 с. [↑](#)

14. Там же [↑](#)

15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)

16. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 192 с. [↑](#)

17. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 112 с. [↑](#)