

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

Высшая школа маркетинга и малого предпринимательства

Кафедра предпринимательства

Работа допущена к защите
И.о. зав. кафедрой

_____ Д.А. Гаранин
« ____ » _____ 2016 г.

Бакалаврская работа

**Тема: Разработка плана мероприятий по усовершенствованию
системы контроля на предприятии с целью повышения качества
обслуживания клиентов**

Направление: 38.03.02 – Менеджмент

Профиль: 38.03.02.08 - Маркетинг

Выполнил студент группы 43707/1 _____ В.В. Васильева

Руководитель аспирант _____ Д.Д. Воронов

Санкт-Петербург
2016

Васильева В.В. Разработка плана мероприятий по усовершенствованию системы контроля на предприятии с целью повышения качества обслуживания клиентов: Бакалаврская работа. СПб.: СПбПУ, 2016, с. – 89, рис. – 9, табл. – 23, библиогр. – 58 назв.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ, SWOT-АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЗАТРАТЫ

На основе анализа системы контроля на предприятии ООО «Универсальный крепеж» были выявлены основные недостатки. Был проведен опрос основных покупателей и составлены проектные решения для повышения качества обслуживания.

Было предложено три проектных решения, произведен расчет коммерческой эффективности предложенных мероприятий.

Предложенный план был рассмотрен генеральным директором и внедрен на предприятии.

Vasilieva V. V. Research of perceptions of print advertising with negative emotions: Bachelor work – SPb.: Spbpu, 2016. With -89, Fig. – 9, table. – 23, bibliography. – 58 name.

INTERNAL CONTROL, SWOT-ANALYSIS, EFFICIENCY, EXPENSES

Based on the analysis of control systems in the enterprise LLC " Universal fasteners " major disadvantages were found. There were made the interviews of the biggest customers and solutions, improving the quality of service, were created.

Three solutions were designed, the commercial effectiveness of the proposed measures have been proposed was calculated.

The proposed plan was reviewed by the CEO and implemented at the enterprise.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Характеристика и технико-экономический анализ деятельности организации.....	7
1.2 Анализ рынка строительных материалов в Санкт-Петербурге.....	20
1.3 Формулировка задачи бакалаврской работы	32
2. АНАЛИЗ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ.....	37
2.1. Состав мероприятий контроля внутри предприятия	38
2.2. Состав мероприятий контроля на предприятиях-конкурентах	40
2.3. Анализ недостатков	44
3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО УЛУЧШЕНИЮ ПЛАНА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ.....	47
3.1 Описание новой системы.....	47
4. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ.....	61
4.1 Расчет затрат на проведение мероприятий	62
4.2 Прогнозирование дополнительной выручки от мероприятий... ..	68
4.3 Расчет показателей эффекта и эффективности.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А. СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ	

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших элементов управления является внутренний контроль. Его цель состоит в том, чтобы выявить «слабые места» и ошибочные решения, своевременно исправить их и не допустить повторения.

Актуальность контроля обусловлена постоянными изменениями внешней и внутренней среды, которые необходимо отслеживать и контролировать. Особенно актуальны вопросы контроля на производственных предприятиях, занимающихся реализацией своей продукции через розничные продажи. Злоупотребление и ошибки сотрудников может быть источником больших финансовых потерь. Планы не всегда выполняются так, как это было задумано. Люди не всегда принимают переданные им права и обязанности. Руководству не всегда удается в полной мере мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Организация должна адаптироваться к постоянным изменениям окружающей среды, необходимо следить за рынком и отслеживать конкурентов, чтобы понимать свои слабые стороны, а также конкурентные преимущества. У руководства появляется возможность обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала, а также определить, достигнуты ли поставленные цели благодаря выполнению одной из функций менеджмента – функции контроля. В науке финансового права давно уделяется пристальное внимание общим вопросам правового регулирования финансового контроля. Так, в фундаментальном труде профессора Е. Ю. Грачевой Е впервые обоснован вывод о финансовом контроле как подотрасли финансового права. В. В. Бурцев, рассматривая внутренний контроль с позиции участия в процессе управления, применяя кибернетический подход, признает целью внутреннего контроля информационную прозрачность объекта управления для принятия эффективных решений и определяет внутренний аудит как одну из форм внутреннего контроля. Ю. Н. Воропаев отмечал, что средства (процедуры) контроля представляют собой методы, правила, мероприятия, специальные проверки, разработанные администрацией и направленные на предотвращение, выявление и исправление ошибок и искажений информации в системе бухгалтерского учета.

Целью дипломной работы является анализ и разработка основных направлений совершенствования внутренней системы контроля на предприятие ООО «Универсальный Крепеж».

Для достижения цели дипломной работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные принципы внутреннего контроля на предприятии в современных условиях, структуру и особенности существующих форм и систем контроля;
- дать характеристику производственно-хозяйственной деятельности, экономического положения предприятия ООО «Универсальный Крепеж»;
- проанализировать систему внутреннего контроля, которая используется на исследуемом предприятии;
- на основе данных анализа, разработать практические рекомендации по оптимизации совершенствования внутреннего контроля на предприятие ООО «Универсальный Крепеж»;
- рассчитать экономическую эффективность, предлагаемых к внедрению мер, отметить социальную эффективность.

Теоретической основой исследования явились положения и концепции, представленные в работах отечественных и зарубежных авторов по проблемам:

- формирования представления о сущности и функциях внутреннего контроля в условиях рыночной экономики;
- мотивации сотрудников, установление внутреннего контроля на различных уровнях (государственном, отраслевом, региональном, фирменном);
- организации внутреннего контроля в различных отраслях экономики;
- реформирования системы внутреннего контроля и разработка новых моделей контроля, отвечающих современным экономическим условиям.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследования для дипломного проекта проводится в интересах компании ООО «Универсальный крепеж». Именно в этой организации была пройдена производственная практика и по ее истечению были сделаны выводы о том, что компании необходимо усовершенствование уже существующей системы контроля. В таблице 1 описаны общие характеристики компании ООО «Универсальный крепеж» [1].

1.1 Характеристика и технико-экономический анализ деятельности организации

Предприятие ООО «Универсальный крепеж» было создано под товарным знаком Метизы 5 августа 1994 года. Предпринимательская деятельность ведется на основе франшизы, всего в Санкт-Петербурге находится 33 магазина под данной торговой маркой. Сыт товара производится через прямые и оптовые продажи, основные направление продажи являются крепеж, электрика, сантехника. Базовый ассортимент включает в себя более 12000 наименований.

Группа торговых компаний «Метизы» – одна из самых динамично развивающихся компаний Санкт–Петербурга. Датой основания компании можно считать 5 августа 1994 года. Именно тогда открылся первый магазин строительного крепежа на 8–ой Советской улице. История компании – это история новой России, со всеми её надеждами и проблемами, история людей, реализующих свои возможности и уверенных в будущем. И самым важным для этих людей стало признание компании и несомненная востребованность её услуг покупателями. Специализация компании все эти годы оставалась неизменной. «Метизы» всегда были ориентированы на обслуживание профессиональных и «самодеятельных» строителей. Потребности рынка требовали постоянного роста объемов и расширения ассортимента крепежных изделий, инженерной сантехники, электромонтажной арматуры и замочно–скобяных изделий.

Стратегия предприятия заключается в следующем: по отношению к потребителю – «быть в соседнем доме», по отношению к товару – стремиться к тому, чтобы качество и полнота ассортимента были в единстве с доступностью цены, по отношению к персоналу – учиться дружественному профессионализму, который непременно оценит покупатель[2].

Выбор стратегии имеет большое значение, но большинство неудач в бизнесе связано как раз с невозможностью или неспособностью компаний реализовать в своей повседневной деятельности грандиозные стратегические планы. «Метизы» отличает высочайший уровень менеджмента, позволяющий компании завоевывать и удерживать лидирующие позиции на рынке строительных компонентов [3]. На 2013 год розничная торговая сеть включает 33 магазина в Санкт Петербурге и Ленинградской области, два магазина в Москве и Московской области. Филиалы в Мурманске, Пскове, В. Новгороде. Постоянные покупатели уже давно оценили стратегию компании, определившую и ее фирменный стиль. В каждом ближайшем к покупателю магазине можно гарантированно приобрести необходимый товар. В каждом магазине базовый ассортимент насчитывает 12 000 наименований и типоразмеров. Магазин славится профессиональной полнотой и едиными ценами на товары во всей сети, а также географическая насыщенность и удобное расположение магазинов служат иллюстрацией успешности выбранной стратегии развития компании.

В дипломном проекте рассматривается отдельно взятый магазин, находящийся по адресу г. Санкт–Петербург, Калининский район, пр. Пискаревский д.20.

Для объективной оценки финансового положения организации необходимо от отдельных учетных данных перейти к определенным ценностным соотношениям основных факторов – финансовым коэффициентам. Применение в расчетах финансовых показателей дает возможность повысить «качество» оценки и составить объективное заключение о финансовом положении предприятия, поскольку это позволяет определить тот круг сведений, который важен для пользователей финансовой отчетности с точки зрения принятия решений, а также представляет возможность глубже оценить положение данной отчетной единицы в системе хозяйствования и тенденции его изменения. Ниже представлена таблица 1, в которой указаны финансовые показатели ООО «Универсальный Крепеж».

Таблица 1 – Финансовые показатели ООО «Универсальный крепеж»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2015
Абсолютная ликвидность	Млн. р.	1	1	1	1
Оборотный капитал	Млн. р.	15	15,7	16,3	18
Основной капитал	Млн. р.	18	19,5	20,5	23
Коэффициент финансовой независимости		1	1	1	1

Продолжение таблицы 1

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2015
Валовая прибыль	Млн. р.	12	15	17	20
Выручка	Млн. р.	60	75	85	100
Чистая прибыль	Млн. р.	3	4	5	6
Внеоборотные активы	Млн. р.	3	3,8	4,2	5
Рентабельность внеоборотных активов	%	100	105	119	120
Рентабельность собственного капитала	%	20	25	30	33
Налоги (5%)	Млн. р.	1,2	1,5	1,7	2
Прибыль до налогообложения	Млн. р.	10,8	13,5	15,3	18
Себестоимость товаров (80% выучки)	Млн. р.	48	58	68	80
Фонд оплаты труда	Млн. р.	6	6,3	6,8	7,2
Арендная плата	Млн р..	4,8	5,2	5,7	6

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации [14].

Различают несколько типов организационных структур: линейные, функциональные, линейно–функциональные, дивизиональные, адаптивные. Поскольку, на предприятие ООО «Универсальный Крепеж» используют линейную организационную структуру, опишем, что она из себя представляет. Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления. Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями [15].

Преимущества линейной структуры управления:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции [16].

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется [17]. На рисунке 1 представлена общая организационная структура всей сети ООО «Универсальный Крепеж» в целом.



Рисунок 1 – структура сети ООО «Универсальный крепеж»

Главный офис организации находится по адресу г. Санкт-Петербург,

Центральный район, Суворовский проспект д. 39. На основе франшизы, который главный офис продает, происходит открытие отдельных магазинов под торговой маркой «Метизы», в Санкт-Петербурге их 33.

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова «franchise», что означает «льгота, привилегия, право участия», – это возможность использовать уже отработанные и оправдавшие себя технологии, уже известную и популярную торговую марку, возмож-

ность обучиться и получать по ходу дела необходимые консультации.

Данная организационная форма позволяет использовать опыт, знания, технологические секреты тех, кто уже создал себе определенный имидж в мире бизнеса и у потребителей. Это капитал зрелых предпринимателей, он не материален, но весьма ценен и эффективен при организации самого процесса бизнеса. Тщательно спланированная и обоснованная программа франчайзинга позволяет предпринимателю существенно расширить границы своих возможностей, определить главные направления своей деятельности, прогнозировать свои будущие доходы, быстро получить общественное признание.

Сама по себе идея франчайзинга относительно проста и заключается в передаче одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, имени другой компании (франчайзи) на определенных условиях. При этом на практике речь идет, как правило, не просто о передаче прав на использование торговой марки или продукта, а о предоставлении возможности использовать всю бизнес-систему, которая включает в себя рекламную политику, процесс производства товара и его продвижение на рынок, различные технологии ведения бизнеса [18].

Главный офис обязует оформлять все магазины в одном стиле, также с точной последовательностью отделов – электрика, сантехника, крепеж. Помимо этого, базовый ассортимент во всех магазинах должен составлять 85 % всего ассортимента магазина. В магазине должен быть хотя бы один менеджер, который прошел обучение по программе «shop master», разработанной программистами ООО «Универсальный Крепеж». Главный офис поставляет товар в магазины не более 2 раз в неделю, поэтому менеджеры должны точно составить необходимый заказ на неделю. Поскольку, в дальнейшем не было пересорта или нехватки товара, поэтому необходимо постоянно в режиме «онлайн» следить за количеством товара на складе. Каждый месяц во франшизах проходит проверка соответствия цен, то есть во всех магазинах должна быть одинаковая цена на весь ассортимент. Проверяется количество товара, отличное от общего ассортимента всей сети, он не должен превышать 15 %. На рисунке 2 представлена организационная структура главного офиса ООО «Универсальный Крепеж».



Рисунок 2 – организационная структура главного офиса

Генеральный директор компании – Пороховников Михаил Файвович, работающий в данной должности с 1994 года. В этом же году был открыт первый магазин «Метизы» на 8-ой Советской улице. В дальнейшем сеть стала активно развиваться, благодаря продаже франшизы. На данный момент, организация является лидером на рынке строительных компонентов. В подчинении у главного экономиста находится 5 отделов:

- планово-экономический отдел, занимающийся формированием ценовой и экономической политики, формированием финансового плана развития всей сети, организует ведение государственной статистической отчетности на предприятии, оформлением служебных командировок работников сети, разрабатывает сметную документацию;

- отдел организации труда и заработной платы, занимающийся разработкой планов по труду и заработной плате предприятия и его подразделений, планов повышения производительности труда и совершенствования его организации. Отдел проводит анализ условий труда и оплаты труда на аналогичных предприятиях, организует работы по нормированию труда, расчету норм, анализу их качества и своевременному пересмотру, внедряет технически обоснованные нормативы по труду, разрабатывает и проводит мероприятия по развитию коллективных форм организации и оплаты труда, по улучшению использования рабочего времени. Определяет экономическую эффективность внедрения мероприятий по организации труда. Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального стимулирования. Разрабатывает предложения по внедрению прогрессивных форм оплаты и стимулирования труда и положения о премировании работников предприятия применительно к конкретным условиям их деятельности и контроль за правильностью их применения. Рассчитывает и формирует фонд заработной платы структурных подразделений в зависимости от условий работы и структуры заработной платы, запланированного роста объемов производства, заданий по снижению трудоемкости. Следит за тарификацией работ и установлением в соответствии с тарифно-квалификационным справочниками разрядов рабочим и категорий специалистам. Контролирует соблюдение на предприятии трудового законодательства, постановлений и распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социального развития РФ, МОТ, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда и управления предприятием;
- отдел по вопросам приобретения франшизы, занимающийся вопросами о продаже франшизы заказчикам, также отдел проводит постоянную переоценку стоимости сети и франшизы;
- финансовый отдел, занимающийся составлением в установленные сроки проектов финансовых планов предприятия со всеми необходимыми расчетами с учетом максимальной мобилизации внутренних резервов, наиболее рационального использования основных и оборотных фондов, составлением и представлением в установленные сроки кредитных заявок и квартальных кассовых планов в вышестоящую организацию и учреждения банков, и участие в их рассмотрении. Участвует в составлении плана реализации продукции в денежном выражении. Определяет плановую сумму балансовой прибыли на год и по кварталам и показателей рентабельности. Совместно с планово-экономическим отделом составляет плановые

- расчеты образования фондов экономического стимулирования и участие в составлении смет их расходования, рассчитывает суммы выплат по дебетовым и кредитовым задолжностям;
- аналитический отдел, занимающийся анализом и оценкой финансового состояния предприятия, в том числе выполнения плановых заданий по прибыли и объемам реализации, его ликвидности и рентабельности. В задачу этой службы также входит прогнозирование финансовых показателей, исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий–аналогов и предприятий–контрагентов. Специалисты данного отдела оценивают предполагаемые инвестиционные проекты.
 - В подчинении у начальника производства находится 6 отделов:
 - бухгалтерия, занимающаяся документированием, системой бухгалтерских счетов, составлением баланса и отчетностью, инвентаризацией, расчетом с налоговыми службами;
 - канцелярия, занимающаяся организацией делопроизводства на предприятии, обеспечением единого порядка документационного обеспечения, контролем за исполнением документов и подготовкой документов к передаче в архив;
 - отдел закупок товара и оборудования, занимающийся принятием решения о закупке товаров, заключением контрактов на поставку продукции, решением вопросов по выбору поставщика, установкой требований к качеству продукции;
 - отдел поиска новых поставщиков, занимающийся постоянным мониторингом рынка предложения, деловыми поездками в другие города и страны в целях налаживания связей и заключения договоров, поиском новых более выгодных поставщиков, а также поставщиков принципиально новой продукции в рамках специфики компании;
 - отдел технического контроля, занимающийся предотвращением закупки предприятием продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий, утвержденным образцам, проектно–конструкторской и технологической документации, условиям поставки и договоров, или некомплектной продукции, а также укреплением производственной дисциплины и повышением ответственности всех звеньев производства за качество приобретаемой продукции;
 - отдел программирования, занимающийся настройкой серверной стороны веб–сайта, установкой на сервере необходимого программного обеспечения, разработкой макета веб–сайта, защитой от вирусов, обновлением антивирусных баз, составлением программ по обучению

персонала, разработка программы «shop master», устранением неполадок с техническим оборудованием всей сети.

- В подчинении у заместителя по коммерческим вопросам находится 4
- отдела:
- отдел маркетинга, занимающийся разработкой рекомендаций для правильной политики компании в области сбыта с учетом ресурсов, которые имеются у компании, а также степени развития конъюнктуры рынка, с которым они непосредственно контактируют, разработкой рекомендаций по наиболее эффективному использованию кадровых ресурсов, а именно подразделений, которые имеют какое-либо отношение непосредственно к продажам, выявлением и предоставлением актуальной информации о рынке подразделениям компании. Отдел занимается изучением конкурентов: анализ их ценовой политики,
- функционального предназначения, их работы с поставщиками, дилерами, клиентами. Так же в функции отдела маркетинга входит проведение специальных мероприятий для изучения клиентов, проведение акций, семинаров для привлечения партнеров, реклама товара, мониторинг рекламной и PR- деятельности, составление бюджета на рекламу, разработка ценовой и товарной политики и стратегии, ситуационный анализ рынка, прогнозирование возможных продаж и объема занимаемой рыночной доли, разработка стратегии деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках;
- отдел материально-технического обеспечения занимается обеспечением производственных подразделений предприятия материально-техническими ресурсами, подготовкой и заключением договоров на поставку материально-технических ресурсов, организацией рационального использования материально-технических ресурсов;
- отдел сбыта занимается изучением перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требований к ее качеству, организует рекламу продукции, участвует в планировании ассортимента продаваемой предприятием продукции, оформляет договора на сбыт готовой продукции, разрабатывает план реализации готовой продукции, графики ее отгрузки в соответствии с заключенными договорами, организует прием, хранение, комплектацию, консервацию и упаковку готовой продукции. Также организует отгрузки готовой продукции, оформление отгрузочной документации, контроль и учет выполнения планов реализации готовой продукции;

- отдел поставок и перевозок товара по франшизам занимается приемкой товара у поставщика и в дальнейшем доставкой товара ко всем точкам сети ООО «Универсальный Крепеж»;
- В подчинении у заместителя по кадровым и социальным вопросам 3 отдела:
- отдел кадров занимается поиском персонала, проведением тестирований потенциальных сотрудников, решают вопросы с социальными пакетами, организуют различные тренинги для улучшения климата на предприятии, исследует социально–психологический климат между сотрудниками, занимается материальным стимулированием и мотивацией персонала, планирует карьеру и продвижение сотрудников, занимается нормированием труда, оценкой резервов и аттестацией;
- отдел по повышению квалификации персонала занимается разработкой учебной программы для работников, проведением семинаров, практических занятий, принимает экзамены по окончании обучения, дает консультации и характеристики сотрудникам;
- отдел безопасности занимается проверкой по базе данных вновь поступающих на работу сотрудников, следит за безопасностью всех магазинов, контролирует установку сигнализаций, обеспечивает безопасность всем сотрудникам главного офиса.
- Поскольку, в данном дипломном проекте речь идет о конкретном магазине сети необходимо описать его организационную структуру, она представлена на рисунке 3.

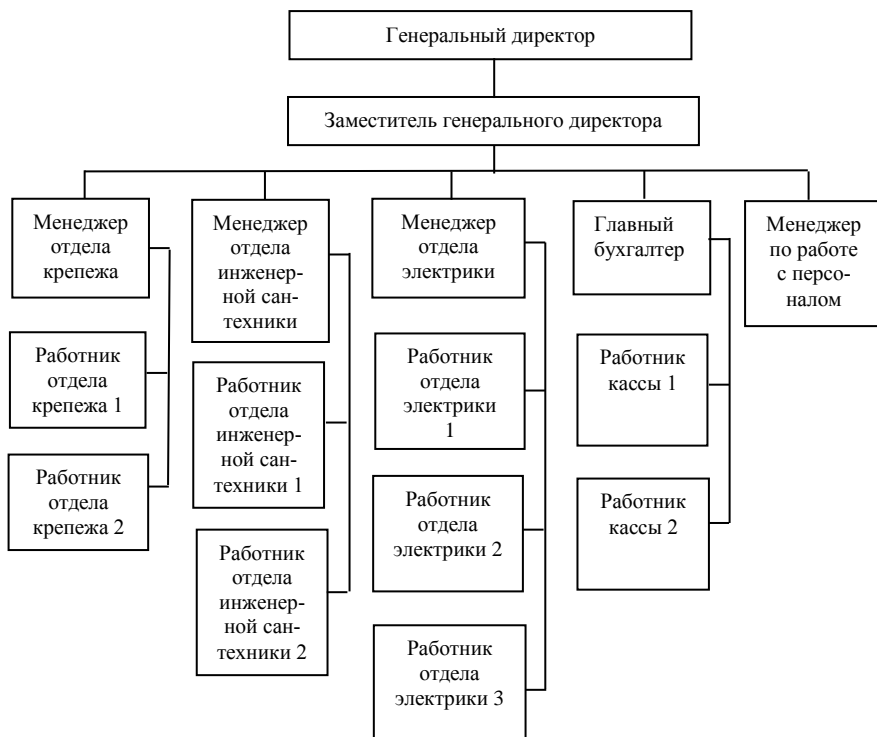


Рисунок 3 - Организационная структура франшизы главной организации «Универсальный Крепеж»

В обязанности генерального директора входит контроль всей деятельности предприятия в целом, все операции с банком, улаживание конфликтных ситуаций, выплата и расчет заработной платы, контроль расчета кредитовых и дебетовых задолженностей. Генеральный директор делегирует свои полномочия на заместителя директора при отсутствии его на рабочем месте.

Заместитель генерального директора руководит и контролирует заказы товара менеджерами, обеспечивает своевременное составление сметно– финансовых и других документов, рассчитывается с арендодателями, обеспечивает доведение до сведения работников и исполнения ими распоряжений и приказов генерального директор. Также он занимается составлением графика работы сотрудников. В каждом отделе есть свой менеджер, а именно, менеджер отдела крепежа, менеджер отдела инженерной сантехники и менеджер отдела

электрики. Они занимаются заказом необходимого товара у главного офиса, устраняют спорные ситуации по товарам их отдела, принимают заказы у оптовых фирм, обрабатывают их, рассчитывают кредитовую и дебетовую задолженности, занимаются поиском новых покупателей. Все действия, производимые менеджерами, контролируются заместителем директора, в случае крупных сделок – генеральным директором. Менеджер не вправе без разрешения заместителя генерального от- правлять заказ в главный офис. У каждого менеджера в подчинение продавцы соответствующего им отдела. Продавцы работают по 1–2 человека в смену за одним отделом.

В обязанности главного бухгалтера входит контроль кассы каждый вечер по закрытию магазина, составление месячной, квартальной, годовой отчетности, расчет рентабельности, расчет с налоговыми службами, начисление заработной платы, отпускных, премий, проведение инвентаризации. В подчинение у главного бух- галтера 2 работника кассы.

В обязанности менеджера по работе с персоналом вхо- дит контроль всей хозяйственной деятельности, проработка тренингов для всех сотрудников фирмы, налаживание климата в коллективе. Все работники данного магазина в подчинении у генерального директора, любые спорные вопросы решаются с его согласия. Ниже приведена таблица 2 со сведениями о персонале.

Таблица 2 – Сведения о персонале

ФИО	Должность	Образование	Стаж работы	Оклад	График работы
Морозов Игорь Васильевич	Генеральный директор	Высшее экономическое, к.э.н	20 лет	100 000	5/2
Щетинин Борис Николаевич	Заместитель генерального директора	Высшее техническое	13 лет	55 000	5/2
Васильева Наталья Леонидовна	Менеджер отдела крепежа	Высшее экономическое, владение «shop master»	7 лет	42 000	5/2

Продолжение таблицы 2

ФИО	Должность	Образование	Стаж работы	Оклад	График работы
Морозова Ирина Николаевна	Менеджер отдела инженерной сантехники	Высшее гуманитарное	13 лет	38 000	5/2
Радченко Артем Иванович	Менеджер отдела электрики	Высшее техническое	6 лет	37 000	5/2
Дорофеев Иван Алексеевич	Продавец отдела крепежа	Среднее специальное	8 лет	29 000	2/2
Петров Алексей Иванович	Продавец отдела крепежа	Среднее специальное	1 год	27 000	2/2
Абрамов Сергей Петрович	Продавец инженерной сантехники	Среднее	4 года	27 000	2/2

Проведя анализ организации можно сделать выводы о том, что необходимо улучшать цену на товары в пользу потребителя, так как в случае нестабильной экономической ситуации спрос на товары по данной цене резко снизится. Помимо этого, необходимо совершенствовать существующую систему контроля, в связи с тем, что старая система морально устарела. Процент финансовых потерь от злоупотребления полномочиями сотрудников велик и данная проблема требует каждодневного, регулярного контроля. В дипломной работе, речь пойдет о предлагаемых мерах усовершенствования контроля с целью налаживания климата в коллективе, устранения злоупотреблений сотрудников и выработки системы, которая бы позволила сделать контроль неотъемлемой частью работы.

1.2 Анализ рынка строительных материалов в Санкт-Петербурге

1.2.1 Анализ 4P Marketing Mix

В рамках анализа конкурентов и рынка строительных материалов в Санкт-Петербурге было проведено несколько исследований, которые полноценно описывают положение организации на рынке и ее основных конкурентов.

Понятие «маркетинг – микс» появилось в статье «Концепция маркетинг– микса», опубликованной Нэлом Борденом в 1964 году. С помощью этой концепции он систематизировал и описал все инструменты маркетинга, которые нужны для создания маркетингового плана по продвижению товара компании. Для создания этого инструмента по разработке маркетинговой стратегии Бордена обратился к партнеру Джеймсу Куллитону. Джеймс в 1948 году представил маркетолога компании, сравнил его с «миксом из необходимых компонентов». Первоначальный комплекс маркетинга «маркетинг – микс» по Бордену состоял из большого количества составляющих: ценообразование, брендинг, дистрибуция, персональные продажи, реклама, промо мероприятия, упаковка, сервис, создание продукта и т.д. Только в дальнейшем Джером МакКарти соединил все «составляющие» в маркетинг–микс 4P, сделав их простыми для запоминания и для быстрой работы. Принято считать, что модель маркетинг микс включает все необходимые компоненты продукта, которые может анализировать и развивать маркетолог для успешного продвижения товара на рынке. Цель комплекса маркетинга – создать стратегию, которая позволит увеличить воспринимаемую ценность товара, а также поможет максимизировать долгосрочную прибыль фирмы на рынке [4]. Элементы маркетинг–микса 4P (Product+Price+Place+Promotion).

- Продукт;

Продукт представляет собой то, что фирма предлагает рынку и покупателю. Продукт– это как физический товар, так и услуга. Продукт – это первое, с чего начинается работа над этим видом анализа. Успешный продукт всегда строится на представление и удовлетворении главных потребностей целевого рынка. Решения, которые могут быть отображены в маркетинговой стратегии на уровне «продукт»:

- символика бренда: наименование, логотип, фирменный стиль;
- функционал продукта – первоочередные и уникальные свойства продукта или услуги;

- необходимый уровень качества товара – по мнению целевого рынка. Качество товара должно полагаться на восприятии потребителя. Например, для одного потребителя качество гайки отображается через её внешний вид, а для другого через материал из которого она произведена;
- внешний вид продукта – стиль, дизайн, этикетка;
- вариативность или ассортиментный ряд продукта; поддержка и уровень сервиса.

- Цена ;

Цена является важным компонентом комплекса маркетинга, на ней строится итоговая прибыль от продажи продукта.

Цена создается на основе воспринимаемой ценности продукта потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой прибыли.

Решения, которые могут быть представлены в маркетинговой стратегии на уровне «цена»:

- ценовая стратегия входа на рынок;
 - розничная цена – необходимо соотносить отпускную цену на продукцию с желаемой розничной ценой, исключением является если фирма не является последним звеном в сбытовой цепи;
 - ценообразование для всевозможных каналов продаж. Подразумевает под собой разную политику цен для разных звеньев сбытовой цепи, для разных поставщиков;
 - пакетное ценообразование предусматривает под собой реализацию сразу же нескольких товаров фирмы по специальному уровню цен;
 - наличие сезонных скидок или акций.
- Место продажи;

Месторасположение представляет доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар фирмы должен находиться на рынке в нужном месте (тем, где целевой потребитель его увидит и купит) в нужное время (в тот момент, когда у целевого потребителя появляется потребность его купить). В данном аспекте компания ООО «Метизы» занимает лидирующие позиции, поскольку, количество магазинов велико, и все они находятся в доступном для потребителя ме-

сте. Данный аспект записан также в стратегии самой компании на ее официальном сайте.

Решения, которые отражаются в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

- рынки, на которых планируется продавать товар;
 - каналы дистрибуции, через которые планируют продавать товар;
 - условия распространения продукта, а именно, скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке товара для дилеров и штрафные санкции;
 - условия выкладки продукта и правила выкладки, а именно, высота полки, целевая доля полки, основной ассортимент;
 - управление запасами товара и логистика.
- Продвижение;

В контексте маркетинг микса под продвижением подразумеваются все маркетинговые коммуникации, которые помогают привлечь внимание покупателя к продукту, сформировать понятия о продукте и его ключевых характеристиках, создать потребность в приобретении продукта в конкретном магазине и повторные покупки.

К продвижению подходят такие маркетинговые коммуникации как реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, прямой маркетинг и другие. Решения, отражённые в маркетинговой стратегии на уровне «продвижение»:

- целевые значения знания, потребления и лояльности бренда среди целевой аудитории;
- каналы коммуникации, через которые предполагается контакт с покупателем;
- география коммуникации;
- медиа-стратегия бренда;
- мероприятия и акции по стимулированию сбыта.

Данные опроса «маркетинг микс» составлены в интересах компании ООО «Универсальный Крепеж», известный под товарным знаком «Метизы» и представлены в таблице 2. Полученные результаты основываются на ответах посетителей магазина «Максидом», потребители нашего целевого сегмента, а именно, мужчины в возрасте от 35 лет выше, занимающиеся различным родом деятельности. Выбор места опроса характеризуется отсутствием предвзятого отношения к представленным розничным магазинам продажи, помимо этого, из

данных опроса сразу можно сделать вывод об узнаваемости бренда и частоте посещений данного магазина.

Таблица 3 - Маркетинг микс ООО «Универсальный Крепеж»

Факторы	ООО «Универсальный Крепеж»	ООО «Центр Крепежных изделий»	ООО «Рапира»	ООО «Партнер»
PRODUCT				
1. Качество	5	5	4	4
2.Объем производства	4	4	5	4
3.Товарный знак	5	3	4	1
4.Себестоимость	4	4	4	5
ВСЕГО	18	16	17	14
PRICE				
1. Гибкость	4	4	4	2
2. Общий уровень цен	4	4	5	5
3. Скидки	4	4	5	5
4. Спрос	5	4	4	2
ВСЕГО	17	16	18	14
PLACE				
1.Привлекательность	5	3	4	2
2. Доступность	5	4	4	3
3.Виды посредников	4	3	4	2

Продолжение таблицы 3

Факторы	ООО «Универсаль ный Крепеж»	ООО «Центр Крепежных изделий»	ООО «Рапира»	ООО «Партнер»
4. Каналы сбыта	5	3	4	3
ВСЕГО	19	13	16	10
PROMOTION				
1. Реклама	5	3	4	2
2. Стимулирование сбыта	4	4	4	2
3. Сайт	5	4	5	3
4. Акции	4	3	5	3
Всего	18	14	18	10
Итого	72	59	69	48

Нашим основным конкурентом является ООО «Рапира». Компания ООО «Универсальный Крепеж» уступает данной компании в элементе общего уровня цен и скидок. Но, поскольку, бренд «Метизы» более популярный, большая часть людей пользуются услугами нашей организации. По общему числу элементов ООО «Универсальный крепеж» занимает лидирующие позиции.

1.2.2 SWOT – анализ предприятия ООО «Универсальный Крепеж»

SWOT–анализ – это самый распространенный вид анализа в стратегическом управлении. SWOT–анализ позволяет выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Получается это за счёт сравнения внутренних сил и слабостей своей фирмы с возможностями, которые предоставляет им рынок. С помощью качества соответствия, излагается вывод о том, в каком направлении фирма должна развивать свой бизнес, и в итоге определяется распределение ресурсов по сегментам [5].

Обычно, SWOT–анализ, то есть анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится при помощи вспомогательных таблиц (матриц). SWOT–анализ широко применяется в деятельности стратегического планирования. В любом бизнес–плане, в любом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT–анализ». Изначально SWOT–анализ был создан на озвучивании и структурировании знаний о настоящей ситуации и тенденциях. Позже SWOT–анализ использовался в более широком приложении – для создания стратегий. В ряде подходов структурированная информация по каждому из разделов – силы, слабости, возможности, угрозы – оценивается количественными мерами, на основании которых при помощи функций полезности вычисляется потенциал анализируемого объекта по каждому направлению [6].

В таблице 4 представлен SWOT – анализ организации ООО «Универсальный Крепеж». Все четыре элемента таблицы, проанализированы совместно с заместителем директора Щетининым Борисом Николаевичем, а также утверждены генеральным директором конкретной точки, находящейся по юридическому и фактическому адресу в г. Санкт–Петербург, Калининский район, Пискаревский пр., д.20 Морозовым Игорем Васильевичем.

Таблица 4 - SWOT – анализ ООО «Универсальный крепеж»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокое качество товара Молодой квалифицированный персонал Широкий базовый ассортимент товара Наличие устойчивых связей с государственными заказчиками</p>	<p>Недостаточно эффективная рекламная политика. Слабые взаимосвязи между всеми отделами в организации Высокая себестоимость продукции Периодическая нехватка оборотных средств для закупок из–за снижения спроса</p>
Возможности	Угрозы
<p>Расширение каналов сбыта по всей территории РФ Закрепление на рынке, вытеснение конкурентов 3. Создание нового вида деятельности по сдаче дорогостоящего товара в аренду 4. Привлечение всевозможных инвесторов и партнеров</p>	<p>Нестабильность курсов иностранной валюты, и как следствие значительное повышение цен 2. Высокая зависимость выручки от снижения спроса Большие материальные убытки, ухудшение внутрикорпоративного климата Потеря постоянных и потенциальных клиентов</p>

Далее следует проанализировать взаимное влияние вышеуказанных факторов. Экспертная оценка выявила итоги, указанные в таблице 5. Шкала варьируется от 0 до 5, которая имеет следующий вид:

от 0,00 до 1,00 – нейтральное влияние факторов друг на друга; от 1,01 до 2,00 – слабое влияние; от 2,01 до 4,00 – средне выраженное влияние; от 4,01 до 5,00 – сильное влияние факторов друг на друга.

Таблица 5 - Бальная оценка SWOT – анализа ООО «Универсальный крепеж»

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Возможности	1	5	1	5	4	4	1	3	4
	2	5	2	5	3	1	2	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	2	1
	4	1	1	1	5	1	1	1	1
Угрозы	1	1	5	5	5	5	5	5	2
	2	1	1	1	1	5	2	5	2
	3	1	4	1	1	1	5	5	1
	4	1	1	1	1	4	1	5	1

За счет таких сильных сторон как молодой квалифицированный персонал, широкий базовый ассортимент товара предприятие появляются возможности закрепления на рынке и вытеснение конкурентов, также расширение каналов сбыта по всей территории РФ. Слабые взаимосвязи между всеми отделами в организации могут повлечь за собой такие угрозы как материальные убытки, ухудшение внутрикорпоративного климата и потерю постоянных и потенциальных клиентов. Именно поэтому над этим аспектом необходимо работать в полной мере. В таблице 6 Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Универсальный крепеж».

Таблица 6 - Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Универсальный крепеж».

Сильные стороны	Кол-во баллов	Слабые стороны	Кол-во баллов
1. Высокое качество товара	16	1. Недостаточно эффективная рекламная политика	22
2. Молодой квалифицированный персонал	16	2. Слабые взаимосвязи между всеми отделами в организации	18
3. Широкий базовый ассортимент товара	20	3. Высокая себестоимость продукции	27
4. Наличие устойчивых связей с государственными заказчиками	21	4. Периодическая нехватка оборотных средств для закупок из-за неприбыльных месяцев	13
Возможности	Кол-во баллов	Угрозы	Кол-во баллов
1. Расширение каналов сбыта по всей территории РФ	27	1. Нестабильность курсов иностранной валюты, и как следствие значительное повышение цен	33
2. Закрепление на рынке вытеснение конкурентов	20	2. Высокая зависимость выручки от снижения спроса	18
3. Создание нового вида деятельности по сдаче дорогостоящего оборудования в аренду	9	3. Большие материальные убытки, ухудшение внутрикорпоративного климата	19
4. Привлечение всевозможных инвесторов и партнеров	12	4. Потеря постоянных и потенциальных клиентов	15

Следует принять во внимание угрозу №1 «Нестабильность курсов иностранной валюты, и как следствие значительное повышение цен». А наименее значимым критерием является возможность №3 «Создание нового бизнеса по сдаче дорогостоящего оборуду-

дования в аренду». Вероятность наступления угрозы будет ниже, если организация обратит внимание на общий уровень цен, снизив их с помощью акций и скидок. Данная проблема также видна из результатов 4P маркетинг микс анализа, в котором наглядно видно, что такие конкуренты как ООО «Рапира» и ООО «Партнер» занимают более выигрышное положение по аспекту цены у потребителей.

1.2.3 PEST –анализ предприятия ООО «Универсальный Крепеж»

PEST – анализ – это маркетинговый инструмент, созданный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды фирмы, которые влияют на бизнес организации [7]. PEST–анализ – важный инструмент понимания рынка, позиции предприятия, потенциала и направления бизнеса. Он позволяет руководителю компании или аналитику представить картину внешнего окружения компании, выделить наиболее значимые влияющие факторы, на которые необходимо обращать внимание. Политика, в этом анализе, изучается, так как она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получает ключевые ресурсы для её работы. Главная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне страны, которая является важнейшим аспектом деятельности фирмы. Важные потребительские предпочтения составляются при помощи социального компонента PEST–анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его создания считают выявление тенденций в технологическом развитии, которые часто являются причинами изменений и потерь рынка, а также создание новых продуктов [8]. Анализ создается по схеме «фактор – предприятие». Итоге анализа предоставляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их воздействия, оценка которых производится в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST–анализа позволяют оценивать внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности. Для простоты анализа все факторы принято совместно оценивать в виде четырехпольной таблицы [9]. Все факторы перечислены в таблице 7. Основной предмет исследования конкретная отрасль, а именно, строительная отрасль, поскольку большая часть прибыли зависит от крупных государственных и частных заказов. Компания ООО «Универсальный Крепеж» обеспечивает заказчиков всеми необходимыми сопутствующими товарами для постройки домов, бизнес центров, мостов, торговых комплексов и тд. Именно поэтому в PEST анализе рас-

смотрены всевозможные изменения, как политических факторов, так и влияние экономики на отрасль строительства и как следствие на конкретное предприятие.

Таблица 7 - PEST – анализ ООО «Универсальный Крепеж»

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
Текущее законодательство на рынке	Экономическая ситуация и тенденции
Будущие изменения в законодательстве	Динамика ставки рефинансирования
Европейское/международное законодательство	Уровень инфляции
Регулирующие органы государственной власти	Инвестиционный климат в отрасли
Правительственная политика, изменение	Заграничные экономические системы и тенденции
Государственное регулирование конкуренции	Общие проблемы налогообложения
Торговая политика	Налогообложение, определенное для продукта / услуг
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	Сезонность / влияние погоды
Выборы на всех уровнях власти	Рынок и торговые циклы
Финансирование, гранты и инициативы	Платежеспособный спрос
Группы лоббирования/давления рынка	Специфика производства
Международные группы давления	Товаропроводящие цепи и дистрибуция
Экологические проблемы	Потребности конечного пользователя
Почее влияние государства в отрасли	Обменные курсы валют
	Повышение цен на сырье и энергоресурсы:
	– Энергоносители
	– Транспорт
	– Сырье и комплектующие
	– Коммуникации

Продолжение таблицы 7

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
Демография	Развитие конкурентных технологий
Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы	Финансирование исследований
Структура доходов и расходов	Связанные / зависимые технологии
Базовые ценности	Замещающие технологии/решения
Тенденции образа жизни	Зрелость технологий
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии	Изменение и адаптация новых технологий
Модели поведения покупателей	Производственная емкость, уровень
Мода и образцы для подражания	Информация и коммуникации, влияние интернета
1	2
Главные события и факторы влияния	Потребители, покупающие технологии
Мнения и отношение потребителей	Законодательство по технологиям
Потребительские предпочтения	Доступ к технологиям, лицензирование, патенты
Представления СМИ	Потенциал инноваций
Точки контакта покупателей	Проблемы интеллектуальной собственности
Этнические / религиозные факторы	
– Реклама и связи с общественностью	

В таблице 8 представлены самые значимые факторы относительно нашей организации. Также в анализе описаны вероятность наступления того или иного фактора, краткая характеристика воздействия на отрасль и на конкретную компанию, а именно, ООО «Универсальный Крепеж».

Таблица 8 - PEST – анализ ООО «Универсальный крепеж»

Группа факторов	Событие	Вероятность наступления	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Политические	Изменение законодательства	Средняя	Исчезновение/появление на рынке многих компаний	Глобальные изменения во всей компании
	Ужесточение налогового законодательства	Средняя	Уменьшение спроса	Уменьшение прибыли
	Государственное регулирование	Высокая	Развитие отрасли	Помощь в работе
Экономические	Платежеспособность потребителей	Высокая	Развитие/деградация отрасли	Банкротство/рост компании
	Нестабильный валютный курс	Высокая	Простой отрасли	Повышение цен на товар
	Повышение цен поставщиков	Высокая	Сокращение отрасли	Повышение цен на товар
Социальные	Изменение стиля и уровня жизни потребителей	Средняя	Сокращение/развитие отрасли	Повышение/понижение цен на товар
	Влияние СМИ	Высокая	Пиар отрасли	Доверие/недоверие к компании
Технологически	Демографические изменения	Среднее	Потребность в отрасли	Возможность расширения/сокращения
	Тенденции в сфере НИОКР	Средняя	Внедрение новых технологий	Внедрение новых технологий
	Новые технические решения	Средняя	Внедрение новых технологий	Внедрение новых технологий
	Информация и коммуникации, влияние интернета	Высокая	Привлечение/снижение внимания к отрасли	Доверие/недоверие к организации

Главной опасностью, как видно из таблицы, является экономическая группа факторов, а именно такие события, как нестабильный курс иностранных валют, при повышении которого неизбежно повысятся цены на товар, а для нашей организации это очень нежелательно.

Как видно из предыдущих анализов общий уровень цен – слабое место организации и повышение уровня цен, несомненно, приведет к падению спроса на товар. Также опасностью для предприятия являются платежеспособность потребителей и повышение цен поставщиков, что также приведет к нежелательному исходу, а именно, сильному падению спроса.

1.3 Формулировка задачи бакалаврской работы

Одним из важнейших элементов управления является внутренний контроль. Его цель состоит в том, чтобы выявить «слабые места» и ошибочные решения, своевременно исправить их и не допустить повторения [19]. «Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их» (И. Цзинь Книга перемен).

Перед тем как говорить о сути контроля качества на предприятии необходимо дать определение самого предприятия.

Предприятие – самостоятельный, организационно–обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги. В современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создаются нужные обществу товары, оказываются необходимые услуги. Предприятие как юридическое лицо имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством и отвечающей целям создания предприятия, предусмотренным в уставе предприятия. Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием [20].

Особенно актуальны вопросы контроля на производственных предприятиях, занимающихся реализацией своей продукции через розничные продажи. Для подобных предприятий злоупотребления и ошибки сотрудников могут быть источником больших финансовых потерь. Контроль должен быть регулярным, каждодневным. Он должен стать неотъемлемой частью всей работы в целом. Только в этом случае есть возможность избежать затраты на несоответствие, халатность сотрудников, ухудшения имиджа предприятия, потери клиентов и добиться дружной обстановки в коллективе. На предприятие необходимо осуществлять очень различные виды контроля. Такие как контроль доступа, количественный и качественный контроль, коммуникационный контроль, контроль безопасности, контроль доступа для записи, контроль качества аудита, контроль над заработной

платой и ценами, контроль над ценами, внутренний контроль на предприятии. Необходимость контроля обусловлена постоянными изменениями внешней и внутренней среды, которые необходимо отслеживать и контролировать. Особенно актуальны вопросы контроля на производственных предприятиях, занимающихся реализацией своей продукции через розничные продажи. Злоупотребление и ошибки сотрудников может быть источником больших финансовых потерь. Планы не всегда выполняются так, как это было задумано. Люди не всегда принимают переданные им права и обязанности. Руководству не всегда удается в полной мере мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Организация должна адаптироваться к постоянным изменениям окружающей среды, необходимо следить за рынком и отслеживать конкурентов, чтобы понимать свои слабые стороны, а также конкурентные преимущества. У руководства появляется возможность обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала, а также определить, достигнуты ли поставленные цели благодаря выполнению одной из функций менеджмента – функции контроля [21].

Контроль принадлежит к тем функциям управления, сущность которых не всегда правильно понимается людьми. Слово «контроль», как и слово «власть» вызывает в основном отрицательные эмоции, потому что ассоциируется, прежде всего, с ограничением, принуждением. Необходим регулярный, каждодневный контроль, который стал бы частью всей деятельности организации в целом, чтобы он не вызывал отвращения у сотрудников и страх, чтобы к нему «привыкли» как к обязанности.

Вопросы контроля исследуются как сфера деятельности органов государственного и хозяйственного управления и как одна из форм управленческой деятельности. Как отмечает В. Бовыкин, «взгляд на контроль как на завершающий этап управленческой деятельности, позволяющий сопоставить достигнутые результаты с запланированными и является прочно установившейся точкой зрения в научной литературе. Контроль сводится к сравнению фактических результатов с установленными показателями и к принятию в случае необходимости мер» [22]. Это означает, что контроль необходимо рассматривать как самостоятельную функцию управления, то есть особый вид деятельности, имеющий целевую направленность, определенное содержание и способы его осуществления.

Без системы внутреннего контроля ни одно предприятие не может успешно функционировать. Система внутреннего контроля, например, на ОАО «Саранский хлебокомбинат» присутствует в качестве автоматизированной формы ведения учета. Многие документы и

записи на предприятии хранятся в форме компьютерных файлов и распечатываются только в информационных целях. При этом подтверждающие документы, на основании которых была сделана запись, имеют значение подтверждающего документа. Эффективной системой внутреннего контроля на данном предприятии является узкий круг лиц, которым доступна информация на носителях [23].

Система внутреннего контроля должна быть органично встроена в систему управления, быть гибкой и мобильной, считают управляющие многопрофильного предприятия ООО «Полимер–Профиль», который занимается выпуском современных строительных материалов, строительного–монтажными работами и продажей собственных и сопутствующих строительных материалов.

Оценку и организацию контрольной деятельности у предприятий малого бизнеса целесообразно осуществлять по следующим пяти составляющим (компонентам) системы внутреннего контроля:

1. организационное устройство и распределение ответственности и полномочий сотрудников;
2. кадровая политика предприятия;
3. организация управленческого учета (контроля);
4. организация бухгалтерского учета (контроля);
5. организация хранения имущества, информации и документации [24].

Помимо этого, на предприятие необходим контроль доступа к данным, поскольку злоупотребление сотрудниками, порой, приводят к очень большим потерям. Контроль доступа – процесс защиты данных и программ от их использования объектами, не имеющими на это права.

В сетях для контроля доступа используются [25]:

- фильтрующие маршрутизаторы, реализующие алгоритмы анализа пакетов в части адресов отправления и назначения;
- фильтры пакетов, запрещающие установление соединений, пересекающих границы защищаемой сети;
- шлюзы прикладных программ, проверяющие права доступа к программам.

Количественный и качественный контроль – практика, согласно которой покупатель удерживает часть платежа за купленный товар до тех пор, пока он не придет к месту назначения и покупатель не убедится, что товар поступил по количеству и качеству в пол-

ном соответствии с условиями договора купли– продажи. Продавец имеет страховой интерес в сумме, удерживаемой покупателем. [26]

Коммуникационный контроль – проверка на постоянной основе и управление коммуникационными процессами между индивидами общества.

Контроль безопасности – независимое изучение системных записей и действий [27]:

- для проверки адекватности системных средств управления;
- для обеспечения их соответствия установленной политике и рабочим процедурам;
- для обнаружения брешей в безопасности и выдачи рекомендаций по изменению управления, политики и процедур.

Контроль доступа для записи – контроль за доступом к изменению информации или данных.

Контроль качества аудита – методики и процедуры, принятые аудиторской организацией для того, чтобы ее руководство получило разумную уверенность в том, что в ходе всех аудиторских проверок, проводимых этой организацией, выполняются требования правил аудиторской деятельности и других нормативных документов, регулирующих аудиторскую деятельность в РФ [28]. Контроль над заработной платой и ценами – контроль в сфере законодательства над максимально допустимыми размерами повышения заработной платы и цен.

Контроль над ценами – контроль за минимальными и максимальными ценами на товары и услуги с учетом равновесной цены. Внутренний контроль имеет широкое определение как процесс, осуществляемый органом управления организации или другими сотрудниками, с целью получить информацию относительно выполнения следующих задач:

1. Эффективность и рациональность деятельности.
2. Доверенность финансовой отчетности.
3. Соблюдение законов и нормативных актов [29].

В науке финансового права давно уделяется пристальное внимание общим вопросам правового регулирования финансового контроля. Так, в фундаментальном труде профессора Е. Ю. Грачевой Е впервые обоснован вывод о финансовом контроле как подотрасли финансового права [30]. В. В. Бурцев, рассматривая внутренний контроль с позиции участия в процессе управления, применяя кибернетический подход, признает целью внутреннего контроля информационную прозрачность объекта управления для принятия эффективных

решений и определяет внутренний аудит как одну из форм внутреннего контроля [31]. Ю. Н. Воропаев отмечал, что средства (процедуры) контроля представляют собой методы, правила, мероприятия, специальные проверки, разработанные администрацией и направленные на предотвращение, выявление и исправление ошибок и искажений информации в системе бухгалтерского учета [32]. Министерство финансов Российской Федерации к процедурам контроля относят следующие положения:

- подотчетность одних работников другим;
- сравнение результатов подсчета денежных средств, ценных бумаг и товарно–материальных запасов с бухгалтерскими записями (инвентаризация);
- сравнение данных, полученных из внутренних источников, с данными внешних источников информации;
- проверка аналитических счетов и оборотных ведомостей и арифметической точности записей;
- контроль за прикладными программами и компьютерными информационными системами, в том числе за их изменениями и доступом к файлам данных при вводе и выводе информации из системы;
- ограничение доступа к активам и записям;
- сравнение и анализ финансовых результатов с плановыми показателями [33].

2. АНАЛИЗ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Одним из важнейших элементов управления, по мнению многих исследователей, является внутренний контроль. Данным вопросом занимались такие ученые как: П.С. Безруких, Н. П Кондраков, В.Ф Палий и др. [35], [36], [37].

В науке финансового права давно уделяется пристальное внимание общим вопросам правового регулирования финансового контроля. Так, в фундаментальном труде профессора Е.Ю. Грачевой «Проблемы правового регулирования государственного финансового контроля» [38] впервые обоснован вывод о финансовом контроле как подотрасли финансового права.

Цель контроля заключается в том, чтобы определить «слабые места», на которые необходимо обратить внимание и избежать ошибочных решений, своевременно исправить их и не повторять. Тема контроля особенно популярна на производственных предприятиях, которые занимаются реализацией своей готовой продукции через розничные магазины. Для данных предприятий вопрос контроля играет очень важную роль, так как злоупотребление сотрудников могут привести к очень серьезным финансовым потерям. Жесткие меры контроля, к которым работодатель прибегает одновременно, часто приводят к негативной реакции сотрудников и ухудшают рабочий климат в коллективе. Это в свою очередь приводит к ухудшению показателей деятельности работников, падению продаж на предприятие и другим негативным последствиям. Эффективным контроль становится тогда, когда он становится неотъемлемой частью ежедневной деятельности на предприятии, когда сотрудники постепенно привыкают к внедряемым мерам по контролю качества работы. Наличие системы контроля означает, что в организации есть способ удерживать деятельность под контролем. Существует огромное количество организаций, но принципы построения системы контроля универсальны для всех. Выделяют следующие семь элементов, раскрывающие суть системы контроля:

- планирование в измеряемых параметрах,
- сравнение планируемых и реальных результатов,
- частота сравнения,
- сообщение о заметных отклонениях,

- оперативность информации, выбор предпринимаемых действий,
- оценка и эффективность затрат.

Измерение результатов является самым трудным и дорогостоящим элементом контроля. Поэтому в ряде источников, таких как «Основы менеджмента», написанный М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (1992) [39] описывается правило, согласно которому менеджер не должен все и как можно точнее измерять. Ему необходимо понять: что именно нужно измерять, с какой частотой и с какой целью в действующей системе управления на его предприятии. От принятой системы контроля зависит характер управления организацией. Если контроля как такового нет, то управление осуществляется на основе реализации, то есть менеджеры следят за реализацией продукции и реагируют на ситуацию ее уменьшения или увеличения. Это допустимо в стабильной среде деятельности предприятия. В нестабильной среде система управления на основе контроля становится необходимой. Если используется планирование от достигнутого, то стандарты берут из предыдущего опыта, если долгосрочное планирование – то стандарты определяют на основе экстраполяции. [40]

Из всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что контроль крайне важен на предприятии. В условиях постоянно меняющейся экономической ситуации на отечественном рынке, контроль качества необходим. Это инструмент управления для повышения эффективности деятельности предприятия.

2.1. Состав мероприятий контроля внутри предприятия

За анализируемый период, с 2007 по 2014 год, в деятельности ООО «Универсальный крепеж» произошли глобальные изменения, которые повлекли за собой необходимость совершенствования внутреннего контроля.

Изменения, произошедшие в организации:

- открылся новый отдел – отдел сопутствующих товаров;
- увеличились объемы продаж от 60 до 100 миллионов рублей;
- появились новые крупные клиенты – 11 оптовых фирм;
- изменилась организационная структура – образовалась новая должность «Менеджер по работе с персоналом», появилась необходимость в создании новой должности – менеджера по контролю качества;

- постоянная изменчивость мира приводит к глобализации и как следствие к разделению труда;
- штатная численность сотрудников возросла от 11 человек до 16;
- процент недостачи в соответствии с объемами продаж возрастает – прибыль увеличилась на 40 миллионов рублей (от 60 до 100 миллионов рублей), вовремя принятые меры контроля позволили сохранить 1 млн. рублей (1 % недостачи от годовой выручки);
- возникла острая необходимость управлять компанией с учетом постоянных улучшений, один из принципов управления – стандарт ИСО 9001 – соответствующий требованиям современного рынка.

Необходимо совершенствовать систему контроля на предприятие в связи с постоянными изменениями во внутренней среде предприятия. За 7 лет значительно изменилось программное и техническое обеспечение. Этим необходимо воспользоваться и усовершенствовать уже существующую систему.

Таблица 9 - Процедуры контроля, применяемые на предприятие

Наименование процедуры	Описание, ее назначение
Муляж скрытых камер	Муляж скрытых камер не записывает изображение, служит в качестве сдерживающего фактора против воровства со стороны персонала
Введение новой должности	Введена новая должность – директор отдела контроля качества, который проверяет по базам данных количество покупок с компьютера и проведенных по кассе операций. Контролирует расхождения между базой и кассой, штрафует недобросовестных сотрудников, проводит беседы и дает указания сотрудникам по работе с посетителями
Система поощрений	В конце месяца всех сотрудников, у которых в течение месяца не было замечаний по их работе, финансово награждают за ответственную работу

Продолжение таблицы 9

Наименование процедуры	Описание, ее назначение
Введение наказаний за ненадлежащую работу	Генеральный директор разрабатывает систему карательных мер для сотрудников, которые ненадлежащим образом выполняли работу, например, задерживали выдачу товара покупателю, забыли внести товар в базу данных, замечены в кражах. Это отслеживается менеджером по контролю качества за работой персонала
Система программ 1С: Бухгалтерия	Универсальная программа массового назначения для автоматизации бухгалтерского и налогового учета, включая подготовку обязательной (регламентированной) отчетности. Это готовое решение для ведения учета в организациях, осуществляющих любые виды коммерческой деятельности

Данных процедур в 2014 году стало недостаточно в связи с динамичностью внешней и внутренней среды. Встает вопрос об открытии отдела по контролю в связи с ростом объема продаж, новыми клиентами, открытием новых отделов.

Необходимо внедрение новых программных и технических обеспечений.

2.2. Состав мероприятий контроля на предприятиях-конкурентах

Процесс контроля, в общем случае, состоит в следующих этапах:

- установление стандартов;
- измерение фактических результатов;
- проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Необходимость контроля объясняется неопределенностью в поведении внутренней и внешней среды организации и, как следствие, возможность отклонений фактического хода планируемых процессов от желаемых (запланированных). Поэтому, в случае, если фактические результаты существенно отличаются от показателей, установленных планом, необходимо вмешательство в ход управляемого процесса. Это, с одной стороны, дает возможность своевременного

предупреждения возникновения кризисных ситуаций. С другой, позволяет поддерживать успех, если ситуация развивается в благоприятном для организации направлении. Следовательно, для организации эффективного контроля необходимо:

1. Установление стандартов, т.е. конкретных целей, которые необходимо достичь в определенное время. Показатели устанавливаются в процессе планирования.

Классификация:

- по степени их важности в достижении целей организации;
 - по степени их влияния на жизнедеятельность организации (несоблюдение условий кредитного договора может привести к банкротству предприятия); Требования к стандартам:
 - Реалистичность. Стандарты должны быть жесткими, но достижимыми;
 - Измеримость и привязка к определенному времени;
 - Соответствие показателям результативности. Показатели результативности устанавливают то, что должно быть получено для достижения поставленных организацией целей;
 - Воспринимаемость сотрудниками
2. Получение информации о ходе реализации подконтрольного процесса.

Требование к информации:

- Сопоставимость с установленными стандартами и показателями
 - результативности;
 - Своевременность получения информации;
 - Достоверность информации.
3. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Очевидно, что для каждого стандарта необходимо установить масштаб (предел) допустимых отклонений. При нахождении значений показателей процесса в установленных пределах, процесс можно считать нормальным.

Метод управления по принципу исключения – система контроля должна срабатывать лишь в том случае, если имеются значительные отклонения от стандартов.

4. Принятие решений. В результате сопоставления менеджер может принять одну из альтернатив:

- Ничего не делать (The Do Nothing alternative) означает, что процесс протекает в рамках установленных планом пределах и не требуется оперативного вмешательства в ход его реализации. Это, однако, не исключает необходимости продолжения контроля.
- Устранить отклонения от хода реализации процесса. Для этого менеджер устанавливает причину негативных отклонений от стандартов и принимает необходимые, оперативные меры, направленные на устранение этих расхождений.

Пересмотреть стандарты. Необходимость пересмотра может быть связана с существенными изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые не были учтены в планировании процесса. В этом случае необходимо внести изменения в планы организации, может быть и существенные, скорректировать ее цели, и пересмотреть действующие стандарты.

Виды контроля по времени их проведения:

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала контролируемых процессов. В организациях ведется в трех ключевых областях:

- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

Предварительный контроль персонала – анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения установленных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных работников. Включает процедуры:

- установление должностных инструкций (образование, стаж работы, рекомендации);
- материальное стимулирование (выплаты и компенсации), тестирование, собеседование;
- обучение.

Предварительный контроль поступающих материальных ресурсов (входной контроль). Производится на основе установленных стандартов минимально допустимых уровней качества и проверки соответствия поступающих материалов этим требованиям. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала контролируемых процессов.

В организациях ведется в трех ключевых областях:

- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

Предварительный контроль персонала – анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения установленных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных работников. Включает процедуры:

- установление должностных инструкций (образование, стаж работы, рекомендации);
- материальное стимулирование (выплаты и компенсации), тестирование, собеседование;
- обучение.

Предварительный контроль поступающих материальных ресурсов (входной контроль). Производится на основе установленных стандартов минимально допустимых уровней качества и проверки соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Предварительный контроль финансовых ресурсов – бюджетирование как метод установления предельных затрат по каждому подразделению организации.

Текущий, оперативный контроль производится в ходе реализации процесса (выполнения работ). Обратная связь как способ осуществления текущего контроля в биологических и организационных (социальных) системах. Все системы с обратной связью:

- имеют цели;
- используют внешние ресурсы;
- преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- следят за значительными отклонениями от намеченных целей;
- корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

В отличие от автоматических систем управления, организационные системы способны кардинально менять программу действий при существенных отклонениях при изменении внутренних и внешних факторов.

Заключительный контроль производится после выполнения работы.

Задачи контроля:

- получение исходной информации для планирования аналогичных работ в будущем;
- измерение результативности и принятие мотивирующих воздействий.

Процесс контроля, в общем случае, состоит в установлении стандартов, измерении фактических результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Необходимость контроля объясняется неопределенностью в поведении внутренней и внешней среды организации и, как следствие, возможность отклонений фактического хода планируемых процессов от желаемых (запланированных). Поэтому, в случае, если фактические результаты существенно отличаются от показателей, установленных планом, необходимо вмешательство в ход управляемого процесса. Это, с одной стороны, дает возможность своевременного предупреждения возникновения кризисных ситуаций. С другой, поддерживать успех, если ситуация развивается в благоприятном для организации направлении.

Характеристики эффективного контроля:

- стратегическая направленность контроля
- ориентация на результаты
- своевременность
- гибкость
- простота и экономичность[34]

2.3. Анализ недостатков

Метизы активно привлекают новых клиентов, в том числе и оптовых, за последнее время их количество увеличилось до 11. В связи с этим предприятие требует решение проблем обслуживания для их удержания. Для выявления основных недостатков я проанализировала жалобную книгу и выявила основные недостатки системы контроля.

Наиболее часто встречающаяся претензия со стороны — потребителей- это «хамство» со стороны персонала. Также часто встречаются жалобы на долгое обслуживание и обсчет. В качестве яркого примера можно привести ситуацию, с которой я столкнулась на предприятии лично. Сотрудник, который занимается проверкой проведения кассовых операций, обнаружил обсчет клиента, произошедший по вине продавца. При крупной покупке компьютер автоматически про-

водит оптовую скидку, которую продавец не учел, взяв с клиента большую сумму денег.

Следующим шагом выявления недсоатков стал опрос оптовых фирм, которые работают с «метизами». Так как застать и за покупками непосредственно в магазине оказалось практически невозможно, я провела телефонный опрос. Опрос произведен анонимно. Добиться от них много не получилось, поэтому я максимально сократила анкету и количество вопросов. Целью телефонного диалога было узнать ответ на вопрос: «Какие недостатки в системе обслуживания магазина «Метизы» Вы можете назвать?» В таблице 10 приведено обобщение ответов респондентов и их количество.

Ответы респондентов:

- Недружелюбный персонал;
- Очень медленно;
- Незнание продавцами ассортимента;
- Хамство;
- Отсутствие товара;
- Очереди;
- Грубое общение;
- Грубость;
- Нет товара на складе;
- Не знают, что есть, чего нет;
- Неквалифицированные продавцы;
- Обсчет;
- Очень грубо;
- Долго;
- Не пробил скидку;
- Нет товара.

Таблица 10 – Ответы респондентов

Ответ респондента	Недостаток	Количество
1.недружелюбный персонал; 2.хамство; 3.грубое общение; 4.грубость; 5.очень грубую.	Грубость персонала	5

Продолжение таблицы 10

Ответ респондента	Недостаток	Количество
1.незнание продавцами ассортимента; 2.неквалифицированные продавцы.	Неквалифицированный персонал	2
1.отсутствие товара; 2.нет товара на складе; 3.не знают, что есть, чего нет; 4. нет товара.	Отсутствие товара на складе	4
1.обсчет 2. не пробил скидку	обсчет	2
1.очень медленно; 2.очереди; 3.долго.	Очереди	3

Недостатки можно распределить по степени важности, в зависимости от частоты упоминания.

- Грубость персонала.
- С грубостью можно бороться с помощью работающих видеокамер или тайных покупателей.
- Отсутствие товара на складе.
- Данная жалоба вызвана несовершенством системы учета товара на складе. Обновление происходит раз в неделю, предлагается поменять систему и сделать учет ежедневным.
- Очереди.
- Возникают из-за несовершенства кассовой системы и системы учета.
- Обсчет.
- Выше уже упоминался, также несовершенство кассовой системы, отсутствие тщательного контроля.
- Неквалифицированный персонал.

Недостаточное обучение персонала (только один работник обязан знать системы shop master), планируется обучить системе всех сотрудников.

3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО УЛУЧШЕНИЮ ПЛАНА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

Изучив уже существующую систему внутреннего контроля предприятия, мы разработали два проектных решения для данного предприятия, а именно, первое – это усовершенствование программного и технического обеспечения и второе – усовершенствование организационной структуры предприятия. Данные меры контроля могут применяться как раздельно, так и совместно. Они позволят значительно уменьшить финансовые потери от недобросовестных сотрудников и наладить климат в коллективе. Поскольку не весь персонал занимается махинациями, на этом фоне возникает как внутренний конфликт с самим собой, так и межличностный между сотрудниками. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей, чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, а именно, материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу. Внедрив выше предложенные меры контроля, предприятие уравнивает всех сотрудников в их межличностных взаимоотношениях, что приведет к благоприятному климату в коллективе и рабочей обстановке.

3.1 Описание новой системы

3.1.1 Описание проектного решения №1

1. Перечень предлагаемых мероприятий по совершенствованию технического обеспечения

Первое проектное решение включает в себя усовершенствование технического и программного обеспечений в комплексе.

Техническое обеспечение – это совокупность технических средств, компьютерной техники, средств передачи информации, используемых в автоматизированных системах управления и в информационных системах [44].

Предложения по совершенствованию технического обеспечения системы контроля заключаются в автоматизации процессов в рамках осуществления деятельности системы. Автоматизация розничной торговли является комплексом мероприятий, включающим процесс установки и настройки торгового оборудования совместно с программным обеспечением, направленным на обеспечение систематизации учета и контроля различных операций предприятия.

Автоматизация торговли позволяет:

- снизить вероятность злоупотребления со стороны сотрудников;
- повысить качество обслуживания покупателей;
- повысить пропускную способность магазина;
- устранить ошибки в процессе проведения торговых операций;
- облегчить процесс ценообразования и закупки товара;
- получать различную отчетность с минимальными затратами времени;
- отслеживать текущее состояние склада в режиме онлайн;
- заменить рабочие места автоматизированными точками пунктами самообслуживания;
- уменьшить затраты торговой точки.

Для автоматизации процесса точек продажи используются POS–терминалы, данные с которых передаются на сервер предприятия. Информация на сервере о проданном товаре позволяет проводить быстрое списание продукции, обеспечивая ведения прихода и расхода товара на прилавке магазина и на складе предприятия без фактического пересчета в режиме реального времени [45]. Кассовые терминалы предназначены для организации автоматизированного рабочего процесса при помощи аппаратных комплексов с использованием фискальных регистраторов. Обычно с помощью этого оборудования обустроят рабочее место оператора кассы. POS система состоит из фискального регистратора, персонального компьютера, отделения для денег, кассового монитора, специальной клавиатуры, дисплея для поку-

пателя и кардридера. Четкое функционирование всех составляющих позволяет обеспечить оперативное и качественное обслуживание потребителей. Основное отличие POS систем от терминала заключается в расположении модуля фискальной памяти, он находится в печатающем отделении, в частности – внутри фискального регистратора. Эта особенность влияет на сферу применения аппаратных комплексов. Так, POS терминал оснащен модулем фискальной памяти, который находится в корпусе системного блока. Современные технологии позволяют создать место обслуживания удобным и функциональным. Оснащение POS терминала специализированным программным обеспечением зафиксировано в Государственном реестре контрольно-кассовых аппаратов. Для систем сертификация не нужна, ПО находится в памяти печатающего приспособления — фискального регистратора. Кассовый терминал позволяет организовать бизнес- процессы на высоком уровне. Правильно выбранная система функционирует надежно и бесперебойно. Приобретайте оборудование на портале фирмы, и эффективный контроль над торговыми операциями приведет к успешной оптимизации работы и бизнеса [46].

Также необходимо установить принтер для печати заказа и чека на его оплату. Принтер будет связан непосредственно с POS-терминалом и задачи на печать будет получать от него. Техническим обеспечением, которое позволило бы контролировать качество обслуживания покупателей является скрытая камера.

Система видеонаблюдения является обязательным элементом комплексной системы безопасности торгового предприятия, инструментом в предотвращении противоправных действий и доказательстве фактов нанесения ущерба. Видеонаблюдение позволяет обеспечивать непрерывный контроль охраняемой территории в любое время суток, оперативное наблюдение за продажами в торговом зале в рабочее время, позволяет следить за подозрительными посетителями, дает возможность просмотра видеoarхива с целью выявления факта совершения кражи [47].

Также они позволяют контролировать взаимоотношения продавца и покупателя, отслеживать качество обслуживания покупателей. Специальное программное обеспечение позволяет осуществить полноценный контроль действий кассира: сопоставить изображение,

снятое на видео, с операциями, которые выполняет сотрудник на кассе, и выявить несоответствия, а также контролировать последовательность действий [48].

Последним, предлагаемым техническим обеспечением, является радиочастотный деактиватор противокражных этикеток – специальные устройства, предназначенные для ликвидации защитных свойств этикетки (клеякой магнитной бирки, которой маркируется товар) путём воздействия магнитного поля на этикетку [49]. Радиочастотные защитные этикетки предназначены для защиты широкого спектра товаров. Работают на частоте 8,2 МГц и отличаются между собой размером, внешним видом и областью применения. Противокражные этикетки различают:

- по размерам – 50 x 50, 40 x 40, 30 x 40;
- по внешнему виду – белые, с ложным штрих-кодом, круглые, треугольные;
- по области применения – для защиты товаров и продуктов в супермаркете, книг, CD – DVD дисков, электроники [50].

Антикражная этикетка деактивируется при помощи деактиватора радиочастотной технологии. Это техническое обеспечение необходимо на предприятиях, которые осуществляют сбыт своей продукции через розничную торговлю, так как риск краж в таких магазинах очень велик. Данная этикетка будет располагаться только на том товаре, чья стоимость превышает 1000 рублей. Перед любым бизнесом стоят две основные задачи – добиться максимальной прибыли и в то же время сократить до минимума убытки. Противокражные ворота сегодня являются одной из самых важных составляющих современного розничного магазина самообслуживания. В настоящее время фактически ни одна розничная торговая точка не открывается без антикражных ворот. Несмотря на то, что они незаметны, а их установка не требует больших финансовых и трудовых затрат, они способны уберечь магазин от краж.

Радиочастотные системы представляют собой две небольшие антенны между которыми создается электромагнитное поле и когда через антикражные ворота пронесится товар со специальной защитной этикеткой или же датчиком, то сразу подается звуковой сигнал, часто сопровождающийся световым – это и предупреждает о по-

пытке выноса товара за пределы магазина. Радиочастотные противокражные системы для магазинов – очень эффективное оборудование, позволяющее, при должной организации, свести количество краж к минимуму [51]. Противокражные ворота отвечают всем необходимым требованиям безопасности, имеют необходимые сертификаты соответствия и качества. Необходимо грамотно выбрать оборудование для магазина любого профиля розничной торговли, с различным интерьером магазина и вкусом самого владельца. В современном мире огромный выбор антикражных ворот, как для самых простых магазинов, так и для гипермаркетов, уникальный дизайн, превосходное сочетание цены и качества предлагаемого оборудования, а также профессиональные услуги по установке и обслуживанию систем.

2. Перечень предлагаемых мероприятий по совершенствованию программного обеспечения

Для предприятия, занимающимся сбытом своих товаров через розничные продажи необходимо программное обеспечение, которое позволило бы постоянно контролировать количество товара на складе. Программное обеспечение – это совокупность программ, выполненных вычислительной системой. К программному обеспечению относится также вся область деятельности по

проектированию и разработке программного обеспечения:

- технология проектирования программ (нисходящее проектирование, структурное программирование и др.);
- методы тестирования программ;
- методы доказательства правильности программ;
- анализ качества работы программ и др.

Программное обеспечение – неотъемлемая часть электронной вычислительной машины. Оно является логическим продолжением технических средств ЭВМ, расширяющие их возможности и сферу использования [52].

Существует три категории:

- прикладные программы, непосредственно обеспечивающие выполнение необходимых пользователям работ;
- системные программы: управление ресурсами ЭВМ, создание копий используемой информации, проверку работоспособно-

сти устройств компьютера, выдачу справочной информации о компьютере;

- инструментальные программные системы, облегчающие процесс создания новых программ для компьютера.
- Более или менее определенно сложились следующие группы программного обеспечения:
- операционные системы;
- системы программирования;
- инструментальные системы;
- интегрированные пакеты;
- динамические электронные таблицы;
- системы машинной графики;
- системы управления базами данных (СУБД);
- прикладное программное обеспечение [53].

Классификация программного обеспечения представлена на рисунке 4.

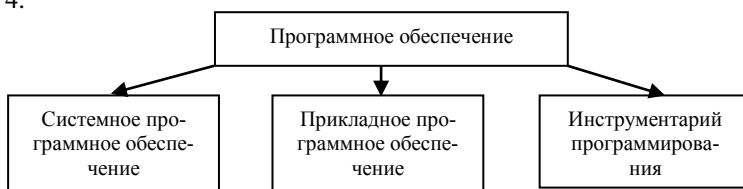


Рисунок 4 – классификация программного обеспечения

Для нашей фирмы мы используем прикладные программы программного обеспечения.

Программа учета товаров и услуг МойСклад – это многофункциональный сервис для торговли с доступом из любой точки планеты при условии выхода в сеть интернет. МойСклад позволяет оптимизировать учет складских запасов, операций, товаров и услуг, товарооборота, заказов, а также отслеживать остатки и движение финансовых средств. Она просто интегрируется с наиболее эффективными системами автоматизации бухгалтерского и налогового учета (1С: Бухгалтерия) и выводит на печать необходимую информацию в виде документов по унифицированным или создаваемым пользователем шаблонам (счета, фактуры, накладные и т. п.) [54].

Программа учета склада со сканером штрих-кода позволяет проводить анализирование остатков товара, предоставленных услуг по серийным номерам, проводить контроль производственных и финансовых операций с другими предприятиями или с конкретным человеком, операции по конкретным складам, в том числе складским зонам и вложенным складским помещениям. Отчетность выводится в соответствующих формах онлайн или на печать в зависимости от выбранной опции. Благодаря возможностям, которые предоставляет данная программа, склад может контролироваться по учету операций автономно. Пользователь программы учета товара на складе получает доступ ко всей информации о складе его предприятия с любого компьютера, имеющего выход в мировую Сеть, получаемая информация достоверна, поскольку используется онлайн-режим связи пользователь-программа-склад.

Преимущество программы учета товара на складе в том, что она работает с любым числом подразделений (филиалов, розничных торговых точек). Вся информация оформляется в виде удобных таблиц, как по конкретному подразделению, так и сводных по всей организации. Программа имеет большие возможности по администрированию и управлению доступом. Доступ к определенным функциям может быть установлен для конкретных пользователей (управленческого состава подразделений, менеджеров, заказчиков и т. д.), а интерфейс программы для учета склада и форматы выводимых файлов информации могут изменяться пользователями в широких пределах [55].

Поскольку на предприятие ООО «Универсальный Крепёж» до сих пор пользуются наличными переводами и инкассацией мы предлагаем установку программного обеспечения, которое называется «Банк – клиент». Система «Клиент-Банк» – программный комплекс, позволяющий клиенту совершать операции по счету, обмениваться документами и информацией с банком без посещения офиса кредитной организации. Обмен информации происходит через телефон и компьютер. Удобная система «Клиент-Банк» способна избавить представителей организации от поездок в банк практически полностью. Пользователь входит в соответствующий раздел сайта под своим логином и паролем. Система использует цифровую подпись. Все данные передаются в зашифрованном виде. На главной странице размещена полная

информация о текущем состоянии всех счетов, открытых в банке, включая расчетный счет, размещенные депозиты, полученные кредиты. Переходя по пунктам меню, можно получить доступ к выпискам по каждой из этих позиций в отдельности. Например, какие пластиковые карты выданы организации, сколько денег, на каких условиях, до какой даты размещены на депозите, график предстоящих платежей по кредиту. Здесь же можно в режиме онлайн получить выписку по расчетному счету и по пластиковой карте за любую указанную дату или за определенный период.

Верхнее меню позволяет перейти в другие разделы. Первый из них – для совершения операций, например, подготовки платежного поручения в банк. Причем реквизиты получателя сохраняются раз и навсегда, то есть их можно потом использовать повторно в любое время. Платежи производятся не только в рублях, но и в валюте. Из этого же раздела проводятся и конверсионные операции. Удобно то, что все данные по первичным документам могут быть загружены из бухгалтерской программы 1С. А выписки, полученные в результате проведенных операций, – переданы обратно, непосредственно в бухгалтерию организации. Следующая вкладка предназначена для расчетов по зарплатам. В одном месте собраны данные о сотрудниках, начислениях. Все это сгруппировано в платежные ведомости. Кроме того, есть отдельный раздел для обмена сообщениями с банком, получения информации. Но это не единственное решение. Существуют системы, работающие не через веб–интерфейс, а как отдельные программы, связывающиеся с сервером банка. Целесообразность использования системы дистанционного доступа к счету определяется, как правило, количеством операций организации. Удаленный доступ к счету – дополнительная услуга банка, которая оплачивается отдельно. Кроме того, если счет в банке уже открыт, то стоит предварительно оценить систему «Банк–Клиент», познакомиться с отзывами, может быть, пообщаться с теми, кто с ней уже работает, прежде чем подписаться на этот дополнительный сервис. Потому что системы очень разные [56].

Задачи, выполняемые программой «Банк–клиент»:

- Доставка и обработка различных типов платежных и иных formalизованных документов в обе стороны;

- Обмен сообщениями произвольного формата (с возможностью включения файлов);
- Получение выписок в различных видах и форматах, а также других документов и информации из банка;
- Построение расчетных и клиринговых систем в режиме реального или квазиреального времени;
- Новостной сервис;
- Конструктор документов;
- Обмен юридически значимыми документами B2B между клиентами банка.

Данная программа позволяет без риска переводить деньги в другие банки, со счета на счет, минуя инкассацию и снятие наличных денег, что существенно сокращает риск потери финансовых средств по причине грабежа, махинаций и тд.

Таблица 11 - План контроля предприятия ООО «Универсальный крепеж»

Наименование процедуры	Описание, ее назначение
Техническое обеспечение	
1. Установка камер скрытого видеонаблюдения	Это позволит непрерывно следить за хозяйственной деятельностью предприятия, записывать все рабочие моменты. Является сдерживающим фактором в воровстве, а также повышает качество работы персонала
2. Внедрение терминалов самообслуживания POS-терминал	POS-терминал позволяет осуществлять торговые операции самостоятельно, то есть без участия продавца. Это позволит сократить очереди в магазине и тем самым предотвратить недовольство клиентов
3. Принтер для POS-терминала самообслуживания	После того, как покупатель делает заказ в режиме самообслуживания, он получает распечатанный чек с необходимыми ему позициями товара и указанными стоимостями, после получения которого он идет оплачивать покупку на кассу
4. Радиочастотные противокражные этикетки	Этикетки в виде пластиковых заклепок, которые позволяют контролировать выход покупателей с уже купленным товаром. Если данная этикетка не будет снята, то сработает датчик тревоги на противокражных воротах

Продолжение таблицы 11

5. Противокражные ворота	Устанавливаются при выходе из магазина. Позволяют контролировать вход – выход покупателей с каким-либо товаром, в случае кражи, реагируют на противокражную этикетку сиреной и привлекают внимания охраны к вору
Программное обеспечение	
6. Программа учета товаров и услуг МойСклад	Многофункциональный сервис для торговли с доступом из любой точки планеты при условии выхода в сеть интернет. Позволяет непрерывно контролировать склад, тем самым избежать пересорт товара или же, наоборот, недостачу. Усовершенствованная программа для всех филиалов ООО «Универсальный Крепеж»
7. Установка программы «Банк-Клиент»	Данная программа позволяет переводить средства со счета на счет между организациями без снятия наличных денег, что гарантирует безопасность доставки их до получателя. С данной программой нет потребности в инкассации.

3.1.2 Описание проектного решения № 2

1. Перечень предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Для успешной реализации предложенной системы внутреннего контроля необходимо расширение отдела на предприятие, а именно, отдела по контролю качества. Он будет состоять из двух человек – менеджер по работе с персоналом и менеджер по контролю качества. Данная должность не требует каждодневного пребывания на рабочем месте. Для регулярного и эффективного контроля достаточно трех дней в неделю пребывания в организации. Процедура расширения отдела позволит сделать контроль регулярным, более эффективным, станет неотъемлемой частью работы в целом, настроит сотрудников на ответственную, качественную работу. Система поощрений, вводимая на предприятие, позволит повысить мотивацию сотрудников. Менеджер по работе с персоналом будет постоянно контролировать текущую ситуацию, будет разрабатывать стратегию повышения конкурентных преимуществ, будет изучать слабые стороны. Менеджер по контролю качества будет сверять позиции, которые были пробиты по кассовому аппарату и те, что внесены в базу компьютера. При этом

будет использоваться программа Snapshot viewer, так как она бесплатная, то предприятие без всяких затрат сможет производить каждодневные сверки ассортимента. На рисунке 5 представлена база данных, по которым происходит сверка позиций. При малейших расхождениях между компьютером и базой, менеджер по контролю качества сообщает о данных нарушениях менеджеру по работе с персоналом и тот в дальнейшем разбирается в причинах расхождений. Продавец, нарушивший правила отпуска товара покупателю, пишет объяснительную записку на имя генерального директора, если в течение месяца работник совершил более трех нарушений, то он будет оштрафован. Также будет запрещено совершать «простой» товара. Товар необходимо как можно быстрее отдать в руки покупателю после оплаты товара на кассе. Данный вид контроля позволит избежать возможности «манипуляций» с товаром. Совместное времяпрепровождение сотрудников повышает уровень их доверия друг к другу, командный дух и сплоченность коллектива, а дружность коллектива является неотъемлемой частью успешного предприятия.

До того, как начать проверку менеджер по контролю качества снимает итоги дня с программы 1С и проверяет расхождения по отделам. Например, если в программе числится пересорт по отделу крепежа на 100 рублей, то данная сумма должна находиться в чеке на этот же отдел, но ее не будет в базе данных. Если же происходит недостача на 100 рублей, то данной суммы не будет в чеке, и она будет только в базе данных на отдел крепежа. В первом столбце программы, которая изображена на рисунке, указана дата проверяемого дня. Во втором номер накладной, в которой числится данный товар. В третьем время ввода, а именно, когда товар был занесен в базу данных в отделе. В каждом отделе свой терминал с базой данных. В четвертом столбце отражается время сохранения, а именно, время, когда товар был оплачен и проведен по кассе. В пятом код товара. В шестом его наименование. В седьмом количество товара в граммах, поскольку магазин продает шурупы, болты, гайки, то данный товар взвешивается на весах и цена считается по весовому параметру. В восьмом число целых единиц товара. В девятом цена товара за штуку или килограмм. В десятом отображается сумма, на которую приобрели товара. В одиннадцатом представлена скидка, затем цена со скидкой и сумма со

скидкой. Для менеджера по контролю качества важно знать номера отделов, то есть отдел под номером 1 до 10000 это первый отдел, а именно, отдел крепежа. Отдел под номером от 20000 до 40000 – второй отдел, а именно, отдел инженерной сантехники, отдел под номером от 50000 до 80000 это третий отдел электрики, и четвертый отдел от 90000 это отдел сопутствующих товаров. Необходимо, чтобы сумма, пробитая в чеке, допустим, на третий отдел, соответствовала по времени, сумме и отделу в программе snapshot viewer. Если время ввода, а именно время, когда продавец занес на свой отдел в базу данных тот или иной товар, не совпадает со временем по данной позиции в чековой ленте, менеджер по контролю качества записывает данное нарушение. В дальнейшем доводит это до сведения менеджера по работе с персоналом, который разбирается по данному нарушению с продавцом, допустившим задержку выдачи товара. То же самое происходит, если сумма в базе данных не соответствует сумме в чековой ленте, даже если расхождение хотя бы в 1 копейку и в случае, если в базе данных товар числится на первый отдел, а в чеке пробит на четвертый. На рисунке 5 изображен пример отчета проверки по четвертому отделу. В программе 1С было обнаружено расхождение, а именно, пересорт на 134 рубля, то есть числа должны скомпановаться так, чтобы при разнице между базой данных и чеком итогом была сумма в 134 рубля. Например, в чеке есть сумма на 180 рублей, но ее нет в базе данных, но при этом в базе данных есть сумма на 46 рублей, которой, соответственно, нет в чеке. Если произвести расчеты, а именно, из 180 рублей – 46 рублей получится сумма равная 134 рублям, которую необходимо было найти.

ОТДЕЛ №4

СОПУТСТВУЮЩИЕ ТОВАРЫ

нет в компьютере (плюс)

№ чека	№ отдела	Сумма	Время	Нарушитель
0194	4	180	12.52	

нет в чеке (минус)

№ покупки	Сумма	Время	Нарушитель
90046	46	16.11	

несовпадение по времени

№ покупки	Сумма	Время ввода	Время сохр.	Превышение	Нарушитель

$\Sigma = +134$

Рисунок 5 - Отчет проверки базы данных и чека

По такому же принципу производится сверка всех отделов. Ранее предприятие не производило такую проверку проданных товаров и это приводило к большим потерям, так как продавцы могли производить различные финансовые и товарные манипуляции и оставались незамеченными. В дальнейшем факт кражи констатировался на инвентаризации раз в год, но найти нарушителя уже было невозможно. Персонал знал о безнаказанности своих махинаций и повторял их из года в год. Данная система проверки позволила производить ежедневный контроль за рабочим процессом в фирме, избежать финансовые потери, которые составляли порядка 1 000 000 рублей в год, наладить работу персонала и дисциплину.

Анализируя ситуацию и делая выводы о том, что предприятие нуждается в усовершенствовании организационной структуры, нами разработаны меры, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 - План контроля предприятия ООО «Универсальный крепеж»

Наименование процедуры	Описание, ее назначение
1. Установление новой должности «Менеджер по контролю качества»	Менеджер по работе с персоналом следит за контролем в целом, за работой персонала, исполняет меры наказаний, которые были установлены генеральным директором, доводит до его сведения результаты за месяц. Менеджер по контролю качества сверяет базы данных и доводит до сведения менеджера по работе с персоналом результаты проделанной работы.
Наименование процедуры	Описание, ее назначение
2. Создание базы данных Snapshot viewer	База данных позволяет производить каждодневный контроль работы персонала.
3. Собрания сотрудников, тренинги	На собрание менеджер по работе с персоналом подводит итоги месяца, выдаются вознаграждения, мотивирует сотрудников на надлежащее выполнение своих обязанностей
4. Совместное времяпрепровождение сотрудников предприятия	Для создания и поддержания приятной обстановки в коллективе необходимо его сплочивать. Поездки на природу, проведение культурных мероприятий, пикники позволяют наладить отношения в коллективе
5. «Работник месяца»	Создание специального уголка почёта, в котором будет висеть фотография работника месяца. Это будет мотивировать сотрудников. Для работника месяца вводятся определенные привилегии, а именно денежное вознаграждение

4. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ РАСЧЕТ ЗАТРАТ НА ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В третьей главе нами были предложены два проектных решения. Также их можно совместить между собой, что даст наибольшую результативность, определенно, это требует больших финансовых затрат. В данной главе будет рассчитана экономическая и социальная эффективность предлагаемых к внедрению мер. Проблема эффективности – важнейшая проблема экономики. Хозяйственная деятельность как на микро–, так и на макроуровне предполагает постоянное соизмерение результатов и затрат, определение наиболее эффективного варианта действий. В общем виде эффективность означает осуществление какого–либо процесса с минимальными затратами, усилиями и потерями [57]. Экономическая эффективность – показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат, породивших этот эффект [58]. Другими словами, чем меньше объем затрат и чем больше величина результата хозяйственной деятельности, тем выше эффективность. Понятие экономической эффективности применимо и к деятельности предприятия, и к функционированию всей хозяйственной системы. Имеются существенные различия при определении экономической эффективности на уровне отдельной хозяйственной единицы или всей хозяйственной системы. Экономическая эффективность отдельного предприятия оценивается по ряду показателей. Например, в статистике бывшего СССР для подобной оценки применялось более 500 показателей. Технический аспект эффективности оценивается качеством используемого сырья, материалов, полуфабрикатов; прогрессивностью применяемой технологии, уровнем квалификации работников и прочее [59]. Экономический аспект эффективности оценивается через эффективность использования ресурсов (ресурсная или факторная эффективность) и показатели общей эффективности. Ресурсная эффективность определяется соотношением результата с одним из факторов производства (трудом, капиталом, материалами и т. д.). Примерами показателей ресурсной эффективности являются производительность труда, материалоемкость [60].

Общая эффективность рассматривается как соотношение результата с общими текущими затратами и рассчитывается следующим образом:

- Экономическая эффективность = Результат/Затраты.
- Общая экономическая эффективность выражается в показателях рентабельности, рассчитываемых следующим образом:
- Рентабельность = Прибыль/Использованный капитал.
- Рентабельность = Прибыль/Издержки производства [61].

4.1. Расчет затрат на проведение мероприятий

4.1.1 Расчет затрат на внедрение первого проектного решения

1. Установка камер скрытого видеонаблюдения

Стоимость одной штуки составляет 2780 рублей. Таких камер необходимо 4 штуки (3 в отделы и 1 на кассу). Итого: 11120 рублей. Годовая компьютерная настройка стоит 10000 рублей. Монитор в данном случае не обязателен, поскольку камера записывает весь рабочий день и при необходимости весь материал можно просмотреть на любом рабочем компьютере.

Комплектация:

- Беспроводная цветная камера видеонаблюдения.
- Базовый блок.
- Антенна к базовому блоку.
- Блок питания для камеры от электросети с напряжением 220 Вольт.
- Блок питания для приемника от электросети с напряжением 220 Вольт.
- Кабель для подключения к телевизору, монитору или другому аналогичному устройству.
- Шнур для подключения батареи питания к видеокамере.
- Инструкция по установке и эксплуатации.
- Коробка.

Основные технические характеристики камеры:

- Размеры – 50 * 35 * 40 мм (25 * 20 * 21 мм).

- Объектив диаметром 2 мм.
- Вес: 40 гр.
- В закрытом помещении дальность передачи сигнала до 30 м, в зоне прямой видимости – до 100 м. По возможности дальность передачи сигнала можно увеличить при помощи установки на камере более мощного передатчика.
- Передача сигнала в частотах – 900–1200 МГц.
- Мощность: 50 мвт / 200 мвт.
- Питание через батарейку Крона в 9 Вольт, либо через сетевой адаптер 220 Вольт. До пяти часов работы от «Кроны».
- Угол обзора видеокамеры – 52 градуса.
- Работа камеры с минимальной освещенностью – 1.5 – 2 Люкс.
- Стандартный ТВ сигнал – PAL.
- Разрешение: 380 ТВ линий.
- Отношение сигнал/шум: 46 db.
- Защищенность от переплюсовоной гамма-коррекции.
- Светокоррекция.

Основные технические характеристики базового блока:

- Размеры: ширина – 80 мм, длина – 125 мм, высота – 20 мм.
- Вес: 120 гр.
- Питание через сетевой адаптер 220 Вольт.
- Индикатор питания.
- Регулятор уровня сигнала.
- Видео выход.
- Наличие активной антенны.
- Кронштейн для крепления.

2. Внедрение терминалов самообслуживания POS– терминал

Напольный информационный терминал 19» UTSInfo Print.

Стоимость такого терминала составляет 54200 рублей. Его годовое обслуживание составляет 20000 рублей (в эту стоимость входит также замена чековой ленты). Этот терминал позволит значительно ускорить процесс обслуживания клиентов и избежать их недовольство тем самым оставив приятные впечатления от магазина

3. Установка принтера для POS – терминала самообслуживания

Универсальное печатающее устройство для всех видов этикеток – термотрансферный принтер Zebra. Самые последние разработки в области печати теперь применяются и для устройств нанесения маркировки. В основу работы термотрансферного принтера Zebra положена технология термопечати.

Ее особенность в том, что для нанесения изображения используются:

- специальная термотрансферная красящая лента (gibbons);
- термотрансферные этикетки.

Пигмент переносится на основу для печати посредством нагрева. При нанесении изображения используются не только самоклеющиеся этикетки, но и термокрасители. Это позволяет добиться стойкого нанесения маркировки на различную основу, такую, как бумага различной плотности или же синтетические материалы. Полученные изделия допускается использовать во влажных помещениях и на открытом воздухе с большим диапазоном температур и под прямым воздействием солнечных лучей. Устойчивость к влаге, различной температуре и механическим воздействиям позволяет использовать изготовленные этикетки при маркировке любых изделий: от продуктов питания до монтажных частей строительных конструкций.

При необходимости, устройство можно использовать без специальной ленты в режиме стандартной термопечати, результатом будут обычные термозтикетки.

Термотрансферные принтеры Zebra позволяют изготавливать все стандартные типоразмеры самоклеющихся этикеток.

Стоимость такого принтера составляет 5000 рублей, его годовое обслуживание, а именно смена бумаги стоит 5040 рублей в год (из расчета 3 кассовые ленты в месяц по 140 рублей за штуку). Поскольку, данные затраты очень трудно предугадать наверняка, мы берем средний расход кассовой ленты в магазине розничной торговли. Данная цифра может колебаться от 5040 до 7000 рублей

4. Радиочастотные противокражные этикетки

SIDER CLASSIC DS 20 12500 рублей, оборудование не требует дальнейшего обслуживания.

5. Противокражные ворота

Частота: 8.2MHz

Размеры: 1670*320*280mm

Материал: Нержавеющая сталь

Вес: 7 кг

Температурный диапазон: 0°C – +45°C Дальность обнаружения:

RF Этикетка 1000mm

Жесткий датчик 1400mm

Упаковка: картонная коробка (2 Антенны TX/RX, источник питания), 1690ммX350ммX130мм, 16.5кг Особенности: корпус выполнен из нержавеющей стали, применена технология DSP (цифровая обработка сигнала), встроенный AGC (автоматическая регулировка усиления), узкий частотный диапазон, быстрое время обнаружения датчика, встроенный фильтр шумов, минимум ложных сработок. Стоимость данного оборудования составляет 14 300 рублей.

6. Программа учета товаров и услуг МойСклад

Данная программа предоставляется бесплатно, но необходима оплата годового обслуживания и пользования. Она составляет 10000 рублей в год. Усовершенствованная база по контролю склада позволит постоянно отслеживать товар на складе и избежать дефицита или пересорта товара

7. Программа для работы с финансами «Банк– Клиент

Данная программа устанавливается на компьютер бесплатно, потребуется лишь программа Microsoft Access,

стоимость которой составляет 6300 рублей. Также необходимо открытие карты банка, в котором будут производиться операции. В среднем годовое обслуживание карты составляет 700 рублей. Итого на внедрение данной программы потребуется 7000 рублей.

Делая выводы о том, что предприятие нуждается в усовершенствовании системы контроля, нами разработаны меры, которые представлены в таблице 10. В дальнейшем необходимо рассчитать затраты по внедряемым мерам контроля, описанным в таблице 11, также в ней дано описание необходимого оборудования.

Они составляют:

Затраты на техническое и программное обеспечения:

$11\ 120 + 10\ 000 + 54\ 200 + 5000 + 20\ 000 + 5000 + 12\ 500 + 14\ 300 + 10\ 000 + 7000 = 149\ 120$ рублей.

11 120 – стоимость 4 камер скрытого видеонаблюдения по 2780 рублей за штуку;

10 000 – годовая компьютерная настройка камер скрытого видеонаблюдения;

54 200 – стоимость POS-терминала самообслуживания;

5000 – принтер для POS- терминала самообслуживания;

20 000 – стоимость годового обслуживания POS-терминала;

5000 – стоимость годового обслуживания принтера для POS- терминала;

12 500 – стоимость радиочастотных противокражных этикеток;

14 300 – стоимость противокражных ворот;

10 000 – стоимость годового обслуживания программного обеспечения «Мой Склад»;

7000 – стоимость установки программы Microsoft Access и годовое обслуживание банковской карты для программы «Банк-Клиент». Затраты на закупку технического обеспечения несутся одновременно и однократно. Ежегодные затраты на его обслуживание составляют 52 000 рублей. Поскольку годовая выручка на предприятие составляет 100 млн. рублей, то данные затраты на усовершенствование системы контроля оправданы. Они составляют 0,149 % от годовой выручки. Годовые потери составляют 1 % от годовой выручки, а именно, 1 млн. рублей в год, следовательно, мы сохраняем 0,851 % от годовой выручки.

4.1.2 Расчет затрат на внедрение второго проектного решения

1. Установление новой должности «Менеджер по контролю качества

Для открытия отдела контроля качества необходимо принять на работу одного человека на новую должность, а именно, менеджер по контролю качества. Его оклад будет составлять 15000 рублей, так как работать необходимо три раза в неделю. Также ему необходимо оборудовать рабочее место (закупить стол, стул, компьютер, принтер, настольную лампу) эти затраты составляют 50000 рублей. Затраты на поиск сотрудника, а именно размещение рекламы на сайте стоит 10 000 рублей. Затраты на обучение сотрудника составят 20 000 рублей (прохождение курсов).

2. Создание базы данных Snapshot viewer

Программа является бесплатной и находится в интернете в свободном доступе для скачивания.

3. Собрании сотрудников, тренинги

Тренинги проводит головная фирма за свой счет, если какой-либо филиал изъявит желание устроить данную процедуру, поэтому для конкретного филиала это будет бесплатно. Тренинги будут проводиться вне рабочего времени и явка на них будет обязательной

4. Совместное времяпрепровождение сотрудников предприятия

Данное мероприятие будет проводиться два раза в год в качестве дополнительного отдыха сотрудников, сплочения коллектива. Выезд оплачивается генеральным директором предприятия. Стоимость одного выезда 6000 рублей

5. «Работник месяца»

Раз в месяц генеральный директор будет финансово поощрять лучшего сотрудника месяца. У этого сотрудника должна быть работа в течение месяца без нареканий, без выговоров и штрафов. Это поможет мотивировать персонал на надлежащую работу.

Финансовое поощрение – 2000 рублей.

Затраты на совершенствование системы управления персоналом:

$50\ 000 + 10\ 000 + 20\ 000 + 180\ 000 + 12\ 000 + 24\ 000 = 296\ 000$ рублей.

50000 – затраты на обустройство рабочего места, а именно покупка стола, стула, компьютера, принтера, настольной лампы;

10000 – размещение объявления о вакансии в интернете;

20000 – затраты на обучение сотрудника;

15000 – заработная плата менеджеру по контролю качества в месяц;

180000 – заработная плата менеджеру по контролю качества в год;

6000 – средства на совместное времяпрепровождение всех сотрудников данного магазина, таких выездов будет два в год, следовательно, 12000 рублей в год;

24000 – финансовое поощрение сотрудника за добросовестную работу, а именно, 2000 рублей в месяц.

Итого общих затрат: 296 000 рублей

В конкретном магазине уже присутствует кабинет для менеджеров, следовательно, дополнительных затрат на выделение рабочего места и его ремонт не требуется, помимо тех, что приведены выше.

Поскольку годовая выручка на предприятие составляет 100 млн. рублей, то данные затраты на усовершенствование системы контроля оправданы. Они составляют 0,296% от годовой выручки. Годовые потери составляют 1 % от годовой выручки, а именно, 1000000 рублей в год, следовательно, мы сохраняем 0,704 % от годовой выручки.

4.2 Прогнозирование дополнительной выручки от мероприятий

Ниже представлены таблицы, в которых описаны все предлагаемые меры контроля, затраты на их внедрения, доходы от их использования, абсолютная эффективность, процент экономии от общих потерь.

Таблица 13 - Затраты на программное и техническое обеспечения

Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№ 1	Установка камер скрытого видеонаблюдения	шт	4	2780	11 120
№ 2	Годовая компьютерная настройка камер скрытого видеонаблюдения	р/шт	4	2500	10 000
№ 3	Установка POS-терминала	шт	1	54 200	54 200
№ 4	Годовое обслуживание POS-терминала	р/шт	1	20 000	20 000

Продолжение таблицы 13

Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№ 5	Принтер для POS-терминала	шт	1	5000	5000
№ 6	Годовое обслуживание принтера для POS-терминала	р/шт	1	5000	5000
№ 7	Стоимость радиочастотных противокражных этикеток	шт	250	50	12500
№ 8	Стоимость противокражных ворот	шт	1	14 300	14 300
№ 9	Стоимость годового обслуживания программы «Мой Склад»	руб	4	2500	10 000
№ 10	Стоимость покупки программы Microsoft Access	руб	1	5000	5000
№11	Годовое обслуживание банковской карты для программы «Банк-Клиент»	руб	1	2000	2000
Итого					149 120

Таблица 14 - Доходы от совершенствования программного и технического обеспечений

Номер по порядку	Наименование дохода	Процент экономии от общих потерь (%)	Доход от внедрения (т.р)
№1	Доход от установки камер скрытого видеонаблюдения	7 %	70 000
№2	Доход от установки POS-терминала	6 %	60 000
№3	Доход от установки принтера для POS-терминала	2 %	20 000
№4	Доход от установки радиочастотных противокражных этикеток	3 %	30 000
№5	Доход от установки противокражных ворот	5 %	50 000
№6	Доход от установки программы Microsoft Access	5 %	50 000
№7	Доход от открытия карты для программы «Банк Клиент»	2 %	20 000
Итого		30%	300 000

Таблица 15 - Затраты на управление персоналом

Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№ 1	Покупка письменного стола	р/шт	1	6500	6500
№ 2	Покупка компьютерного стула	р/шт	1	5000	5000
№ 3	Приобретение компьютера	р/шт	1	25 000	25 000
№ 4	Покупка программного обеспечения на персональный компьютер	р/шт	1	5000	5000
№ 5	Покупка принтера	р/шт	1	2500	2500
№ 6	Покупка настольной лампы	р/шт	1	1000	1000
№ 7	Размещение объявления о вакансии	руб	2	5000	10 000
№ 8	Затраты на обучение сотрудника	руб	1	20 000	20 000
№ 9	Заработная плата менеджеру по контролю качества	мес	12	15 000	180 000
№ 10	Затраты на совместное времяпрепровождение всех сотрудников	руб/раз	2	6000	12 000
Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№ 11	Финансовое поощрение сотрудника за добросовестную работу	р/мес	12	2000	24 000
Итого					296 000

Таблица 16 - Доходы от совершенствования программного и технического обеспечений

Номер по порядку	Наименование дохода	Процент экономии от общих потерь (%)	Доход от внедрения (т.р)
№1	Доход от новой должности, а именно:	32 %	320 000
	Контроль прихода товара на склад, сверка позиций	4 %	40 000
	Проведение частичных инвентаризаций	3 %	30 000
	Контроль оформления покупок	3 %	30 000
	Контроль соответствия базы данных и чековой ленты	11 %	110 000
	Контроль покупок по времени с чековой лентой и базой данных	7 %	70 000
	Контроль присутствия/отсутствия на рабочем месте	4 %	40 000
№ 2	Доход от совместного времяпрепровождения сотрудников	2 %	20 000
№ 3	Доход от финансового поощрения сотрудников	6 %	60 000
Итого		40 %	400 000

Таблица 17 - Затраты на программное и техническое обеспечения и систему управления персоналом

Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№ 1	Установка камер скрытого видеонаблюдения	шт	4	2780	11 120
№ 2	Годовая компьютерная настройка камер скрытого видеонаблюдения	р/шт	4	2500	10 000
№ 3	Установка POS-терминала	шт	1	54 200	54 200
№ 4	Годовое обслуживания POS-терминала	р/шт	1	20 000	20 000
№ 5	Принтер для POS-терминала	шт	1	5000	5000
№ 6	Годовое обслуживание принтера для POS-терминала	р/шт	1	5000	5000
№ 7	Стоимость радиочастотных противокражных этикеток	шт	250	50	12500
№ 8	Стоимость противокражных ворот	шт	1	14 300	14 300
№ 9	Стоимость годового обслуживания программы «Мой Склад»	руб	4	2500	10 000
№ 10	Стоимость покупки программы Microsoft Access	руб	1	5000	5000

Продолжение таблицы 17

Номер по порядку	Наименование затрат	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
№11	Годовое обслуживание банковской карты для программы «Банк-Клиент»	руб	1	2000	2000
№ 12	Покупка письменного стола	р/шт	1	6500	6500
№ 13	Покупка компьютерного стула	р/шт	1	5000	5000
№ 14	Приобретение персонального компьютера	р/шт	1	25 000	25 000
№ 15	Покупка программного	р/шт	1	5000	5000

Таблица 18 - Доходы от совершенствования программного и технического обеспечений и системы управления персоналом

Номер по порядку	Наименование дохода	Процент экономии от общих потерь (%)	Доход от внедрения (т.р)
№ 1	Доход от новой должности, а именно:	52 %	520 000
	Контроль прихода товара на склад, сверка позиций	15 %	150 000
	Проведение частичных инвентаризаций	10 %	100 000
	Контроль оформления покупок	5 %	50 000
	Контроль соответствия базы данных и чековой ленты	11 %	110 000

Продолжение таблицы 18

Номер по порядку	Наименование дохода	Процент экономии от общих потерь (%)	Доход от внедрения (т.р)
	Контроль покупок по времени с чековой лентой и базой данных	7 %	70 000
	Контроль присутствия/отсутствия на рабочем месте	4 %	40 000
№ 2	Доход от совместного времяпрепровождения сотрудников	3 %	30 000
№ 3	Доход от финансового поощрения сотрудников	6 %	60 000
№4	Доход от установки камер скрытого видеонаблюдения	9 %	90 000
№5	Доход от установки POS-терминала	6 %	60 000
№6	Доход от установки принтера для POS-терминала	2 %	20 000
№7	Доход от установки радиочастотных противокражных этикеток	6 %	60 000
№8	Доход от установки противокражных ворот	5 %	50 000
№9	Доход от установки программы Microsoft Access	5 %	50 000

Продолжение таблицы 18

Номер по порядку	Наименование дохода	Процент экономии от общих потерь (%)	Доход от внедрения (т.р)
№10	Доход от открытия карты для программы «Банк Клиент»	2 %	20 000
Итого		96 %	960 000

При совмещении двух проектных решений доход от внедряемых мер значительно увеличится, поскольку организационная структура в совокупности программным и техническим обеспечением обеспечивает наиболее качественный и удобный способ контроля работы предприятия в целом. Менеджер по контролю качества сможет намного чаще проводить инвентаризацию товара, в которой ему будет помогать программное обеспечение «Мой Склад». Камеры видеонаблюдения позволят контролировать движение товара на складе, отпуск товара покупателю, манипуляции на кассе, что в дальнейшем при расхождении базы данных и чековой ленты позволит увидеть действия продавца во временной отрезок, в котором произошло нарушение.

4.2 Расчет показателей эффекта и эффективности

Расчет показателей эффективности представлены ниже в таблицах 19 и 20, в таблице 21 представлен расчет эффективности обоих проектных решений в совокупности.

Таблица 19 - Эффективность от совершенствования программного и технического обеспечений

Абсолютное значение эффективности (степень эффекта)	Эффективность, выраженная в процентах	Срок окупаемости, м.
$\Xi = Pт/Зт$	$\Xi = (Pт/Зт) * 100 \%$	$Ср.ок = (Зт/Pт) * 12$
2,011	201 %	6 месяцев

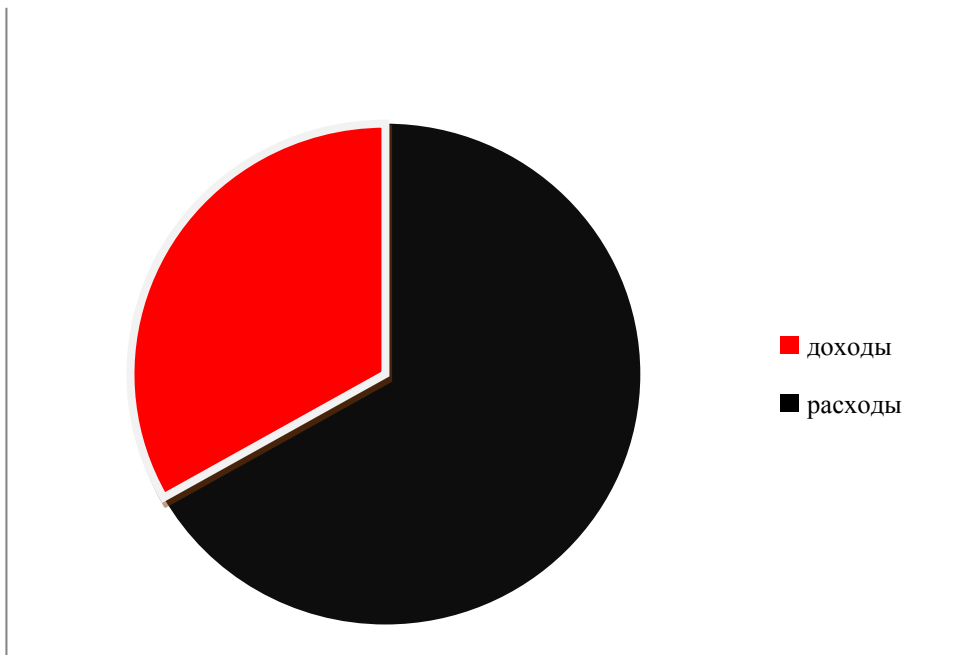


Рисунок 6 - Соответствие между расходами и доходами на программное и техническое обеспечение

Таблица 20 - Эффективность от совершенствования системы управления персоналом

Абсолютное значение эффективности (степень эффекта)	Эффективность, выраженная в процентах	Срок окупаемости, м.
$\text{Э} = \text{Pт}/\text{Зт}$	$\text{Э} = (\text{Pт}/\text{Зт}) * 100 \%$	$\text{Ср.ок} = (\text{Зт}/\text{Pт}) * 12$
1,35	135 %	9 месяцев

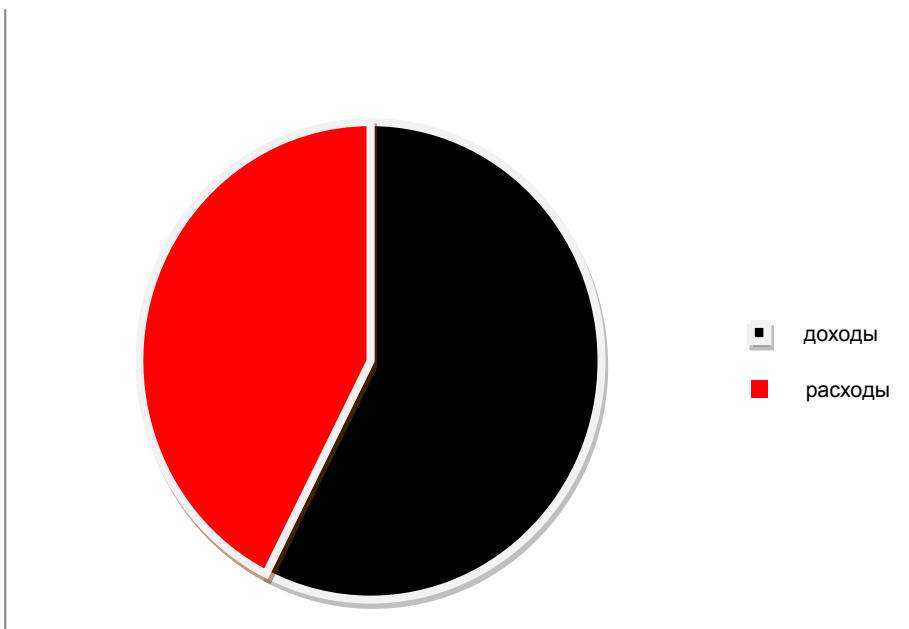


Рисунок 7 - Соответствие между расходами и доходами на систему управления персоналом

Таблица 21 - Эффективность от совершенствования программного и технического обеспечения и системы управления персоналом

Абсолютное значение эффективности (степень эффекта)	Эффективность, выраженная в процентах	Срок окупаемости, м.
$\mathcal{E} = Pт/Зт$	$\mathcal{E} = (Pт/Зт) * 100 \%$	$Ср.ок = (Зт/Pт) * 12$
2,157	215,7 %	6 месяцев

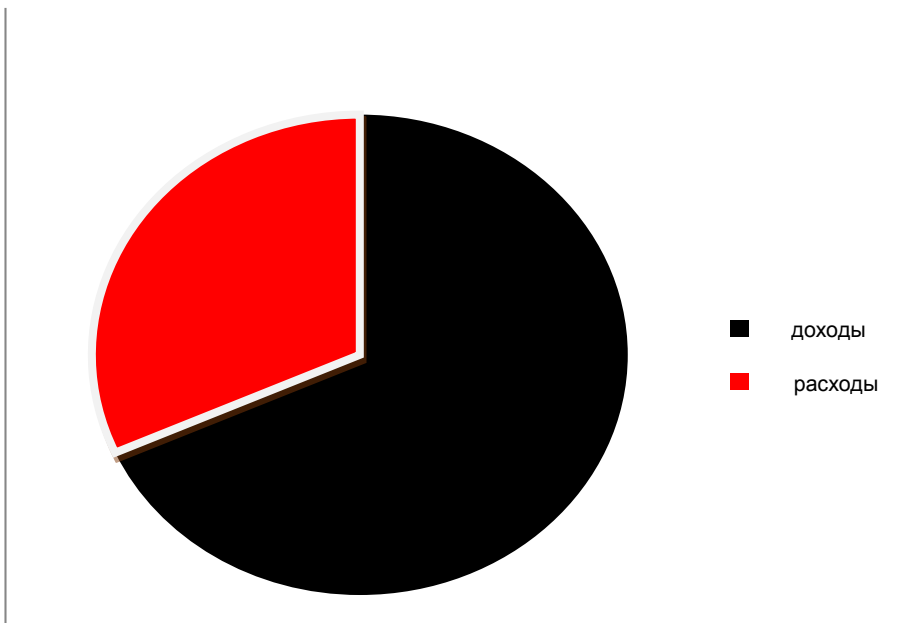


Рисунок 8 - Соответствие между расходами и доходами на программное и техническое обеспечение и систему управления персоналом

Таблица 22 - Сводная таблица эффективности

Проектное решение	Абсолютное значение эффективности (степень эффекта)	Эффективность, выраженная в процентах	Срок окупаемости, м.
	$\text{Э} = \text{Рт}/\text{Зт}$	$\text{Э} = (\text{Рт}/\text{Зт}) * 100 \%$	$\text{Ср.ок} = (\text{Зт}/\text{Рт}) * 12$
№1	2,011	201 %	6 месяцев
№2	1,35	135 %	9 месяцев
В совокупности	2,157	215,7 %	6 месяцев

Подводя итоги расчетов можно сделать вывод о том, что самое эффективное проектное решение — это совмещение совершенствования как программного и технического обеспечения, так и организационной структуры. Данное проектное решение позволит обеспечить полноценный каждодневный внутренний контроль на предприятии, что является залогом успешной работы. Сотрудники адаптируются к данным мерам и станут продуктивнее работать, мотивировавшись финансовым вознаграждением, а в случае нарушения понесут убытки в виде штрафных санкций. В таблице 22 представлена сводная таблица по трем проектным решениям, на основе которой принято решение о внедрение всех предложенных мер внутреннего контроля. На рисунке 10 сравнение доходов и расходов по трем проектным решениям

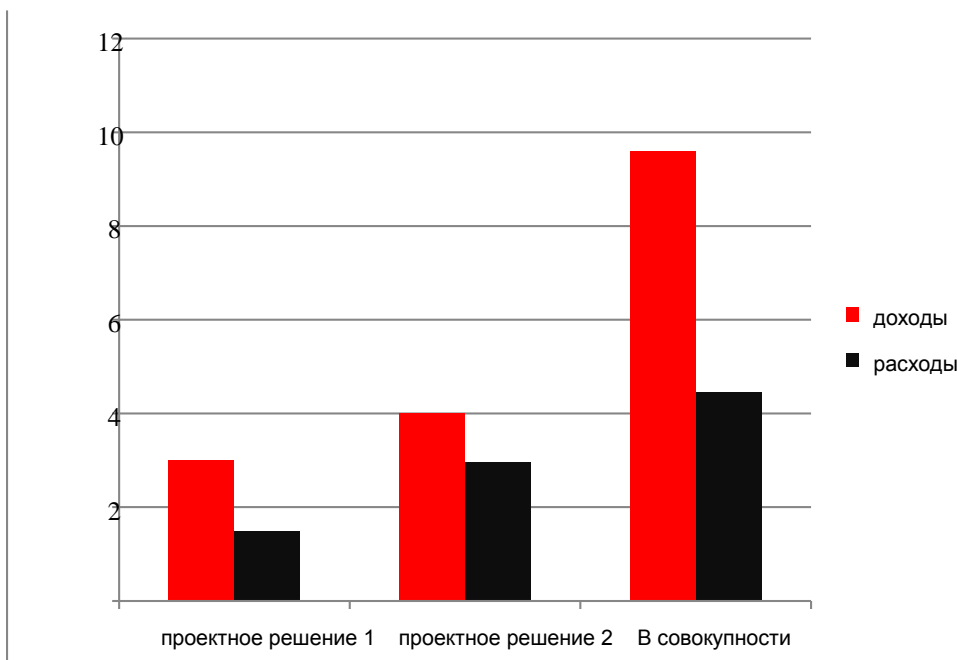


Рисунок 9 - Доходы и расходы по всем проектным решениям

Таблица 23 - Социальная эффективность от внедряемых мер

Номер по порядку	Описание
№1	За счет совершенствования базы данных с помощью программы «Мой Склад», покупатели будут обслуживаться быстрее. Продавец сразу сможет определить есть ли товар в наличие или нет. Устаревшее программное обеспечение не позволяло отслеживать движение товара в он–лайн режиме.
№2	Экономия места на складе за счет малого количества непопулярного товара, следовательно, есть возможность для закупки более весомой партии популярного товара.
№3	Устранение пересорта товара на складе, поскольку менеджер сможет постоянно заказывать недостающий товар по мере продажи и спроса.
№4	Экономия рабочего времени за счет соответствия фактического товара и товара, числящегося в базы данных. Сотрудник сможет оперативно найти необходимый товар на складе и отдать его покупателю.
№5	За счет установки камер скрытого видеонаблюдения, сотрудники станут доброжелательнее к покупателям, что в свою очередь повысит вероятность возвращения покупателя в данную торговую точку.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном дипломном проекте было полностью рассмотрено положение ООО «Универсальный Крепеж» на современном рынке, изучены конкуренты, проведены анализы и опросы, описаны финансовые показатели. В ходе прохождения практики были выявлены проблемы, связанные с внутренним контролем в организации. Эти проблемы были связаны с необходимостью совершенствования системы контроля в связи с постоянными изменениями внутренней среды предприятия. За 7 лет значительно изменилось программное и техническое обеспечение. Этим необходимо воспользоваться с целью совершенствования уже существующей системы. Встает вопрос о расширении отдела по контролю в связи с ростом объема продаж, новыми клиентами, открытием новых отделов. Необходимо внедрение новых программных и технических обеспечений. Первое проектное решение, описанное в дипломном проекте, включает в себя усовершенствование технического и программного обеспечений в комплексе, а именно:

- установка камер скрытого видеонаблюдения, которые позволят непрерывно следить за хозяйственной деятельностью предприятия, записывать все рабочие моменты, они являются сдерживающим фактором в воровстве, а также повышает качество работы персонала;
- внедрение терминалов самообслуживания POS-терминал, которые позволят осуществлять торговые операции самостоятельно, то есть без участия продавца, что позволит сократить очереди в магазине и тем самым предотвратить недовольство клиентов;
- установка на товары радиочастотных противокражных этикеток, которые позволят контролировать выход покупателей с уже купленным товаром, если данная этикетка не будет снята, то сработает датчик тревоги на противокражных воротах;
- установка противокражных ворот, позволяющих контролировать вход – выход покупателей с каким-либо товаром, в случае кражи, реагируют на противокражную этикетку сиреной и привлекают внимания охраны к вору;

- программа учета товаров и услуг МойСклад, позволяющая непрерывно контролировать склад в режиме онлайн, тем самым избежать пересорт товара или же, наоборот, недостачу;
- установка программы «Банк–Клиент», позволяющая переводить средства со счета на счет между организациями без снятия наличных денег, что гарантирует безопасность доставки их до получателя.
- Второе проектное решение заключается в совершенствовании организационной структуры предприятия, а именно:
 - установление новой должности «Менеджер по контролю качества», который будет следить за контролем в целом, за работой персонала, исполняет меры наказаний, которые были установлены генеральным директором, доводит до его сведения результаты за месяц, также он сверяет базы данных и доводит до сведения менеджера по работе с персоналом результаты проделанной работы;
 - создание базы данных Snapshot viewer, которая позволяет производить ежедневный контроль работы персонала;
 - собрания сотрудников, тренинги на которых менеджер по работе с персоналом подводит итоги месяца, выдаются вознаграждения, мотивирует сотрудников на надлежащее выполнение своих обязанностей;
 - совместное времяпрепровождение сотрудников предприятия для создания и поддержания приятной обстановки в коллективе необходимо его спланировать;
 - «работник месяца», а именно, создание специального уголка почёта, в котором будет висеть фотография лучшего работника, ему полагается также финансовое вознаграждение.

Третьим проектным решением считается объединение двух уже представленных ранее проектных решений. В четвертой главе рассчитана экономическая и социальная эффективность предлагаемых к внедрению мер по итогу которой было выявлено, что наиболее финансово эффективным является третье проектное решение. Срок его окупаемости 6 месяцев. Помимо дипломного проекта, автор работы участвовал в конкурсе студенческих научных проектов СПбГАСУ, по результатам которого стал победителем и успешно защитил отчет по научной работе в установленные сроки. Также данные меры внутрен-

него контроля были предложены к внедрению на предприятие и приняты генеральным директором к использованию на практике. Об этом свидетельствует справка о внедрении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 249 с.
2. Ануфриева И. А. Совершенствование внутреннего контроля – фактор оптимизации управленческих решений хозяйствующего субъекта // Российское предпринимательство. – 2007. – № 8 Вып. 1 (95). – с. 69-72. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/9910/>
3. Арутюнова Д. В. Стратегический анализ: макроокружение: Учебно-методическое пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
4. Артемьев А. В. Стратегический анализ: макроокружение: Учебно-методическое пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. 145 с.
5. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов, 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2011. – 496 с.
6. Безлатный Д. В. «Психология в рекламе: искусство манипуляции общественным сознанием», ООО «Ваш полиграфический партнёр», М., 2011, стр. 9–10. 2.
7. Безлатный Д. В. «Психология в рекламе: искусство манипуляции общественным сознанием», ООО «Ваш полиграфический партнёр», М., 2011, стр. 30–34. 3.
8. Белер. Г. Методы исследования рынка. –СПб- 2013- 296 с.
9. Бердыщев С. Н. «Рекламный текст. Методика составления и оформления», «Дашков и Ко», М., 2012.
10. Бове Аренс «Современная реклама», «Довгань», М., 2001, стр.91–95. 4.
11. Бове Аренс «Современная реклама», «Довгань», М., 2001, стр. 92–107. 5.
12. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, 6-е изд. – М.: Омега-Л. – 2007. – 570 с.
13. Гаврилова А. Н. Методы ценообразования и ценовая политика предприятия: Учебно-методическое пособие. - Воронеж: Маркетинг и менеджмент, 2009. с. 13-15.
14. Годин. Сет Доверительный маркетинг.- Москва- 2004.- 243 с.
15. Гольдштейн Г. Я. Организационные отношения в системе менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003, с. 25.

16. Группа торговых компаний «Метизы» [Электронный ресурс]:
17. Интернет магазин технического обеспечения для магазинов «СТК системы» [Электронный ресурс]: режим доступа http://www.stksystem.ru/catalog/defence_sensors/
18. Интернет магазин технического обеспечения для магазинов «СТК системы» [Электронный ресурс]: режим доступа: http://www.stksystem.ru/catalog/anti_hijack/
19. Каден. Дж. Р. Партизанские маркетинговые исследования-СПб.: Питер- 2002- 956 с.
20. Климин А.И. Маркетинговые коммуникации: Метод. указания / -СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. - 124 с.
21. Кураков В. Л. Экономика и право: словарь-справочник. - М.: Вуз и школа. . 2011.145 с
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 12-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». –2009. – 1072 с.
23. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – С. 720.
24. Мастерская эффективного бизнеса Александра Перминова [Электронный ресурс]: официальный сайт МАСТЕРЭФФЕКТ-БИЗ: режим доступа: <http://www.master-effect.biz/index.79>
25. Малхотра. Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство- Москва- 2002.-960 с.
26. Николаев А. В. Становление системы управления финансово-промышленными группами // Проблемы теории и практики управления, 2006, N3, с.15.
27. И. Ансофф / Стратегическое управление / Управляющие, системы, структуры// Научно обоснованный выбор системы управления
28. Официальный сайт МЕТИЗЫ-КОМ: режим доступа: <http://metizi.com/about.phtml>
29. Онлайн библиотека маркетинга [Электронный ресурс]: официальный сайт ПАВЕРБРЭНДИНГ-РУ: режим доступа: <http://powerbranding.ru/osnovymarketinga/4p-5p-7p-model/>
30. Лекции и рефераты для студентов и абитуриентов ВУЗ-ов и колледжей [Электронный ресурс]: официальный сайт НУРУ-РУ: режим доступа: <http://www.nuru.ru/ek/com/053.htm>
31. Официальный сайт программного обеспечения для предприятий «МойСклад»: [Электронный ресурс]: режим доступа: http://www.moysklad.ru/uchet_tovarov/

32. Официальный сайт программного обеспечения для предприятий «МойСклад»: [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.moysklad.ru/>
33. Онлайн библиотека банковских терминов [Электронный ресурс]: официальный сайт БАНКИ-РУ: режим доступа: http://www.banki.ru/wikibank/sistema_klient-bank/
34. Объем рынка рекламы URL: http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size
35. Онлайн библиотека маркетинга [Электронный ресурс]: официальный сайт ПАВЕРБРЭНДИНГ-РУ: режим доступа: <http://powerbranding.ru/osnovymarketinga/4p-5p-7p-model/>
36. Психологические методы воздействия рекламы URL: <http://moluch.ru/archive/60/8866/>
37. Тенденции URL: <http://adindex.ru/news/tendencies/index.phtml>
38. Павлов Н.В., Салкуцан С.В.. Маркетинговые исследования: Метод. указания / СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2004. 99 с.
39. Попова Г.В. Маркетинг: учебное пособие. – СПб.: Питер. – 2010. – 341 с.
40. Реклама в современном мире и России: состояние, тенденции и перспективы развития URL: <http://studopedia.org/8-75347.html>
41. Рекламная идея URL: <http://www.1000ideas.ru/article/reklama/reklamnye-idei/reklamnaya-ideya-2784-reklamnaya-aktsiya-ot-adidas-pobuzhdayushchaya-podrostkov-begat/>
42. Разработка результативных бизнес-планов [Электронный ресурс]: официальный сайт МАСТЕРПЛАНС-РУ: режим доступа: <http://www.masterplans.ru/pest-analis.html>
43. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
44. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров.- СПб: Питер, 2001.
45. Современная Экономика [Электронный ресурс]: официальный сайт МОДЕРНЭКОН-РУ: режим доступа: <http://modern-econ.ru/vvedenie/problems/potrebnosti-i-resursy/effektivnost.html>
46. Толковый словарь. — М.: «ИНФРАМ»: Изд-во «Весь Мир»: Общая редакция: д.э.н Осадчая И. М. 2007
47. Тургунов М. Партизанские продажи : как увести клиента у конкурентов- Москва- 2013.- 190 с.
48. Шефер.Б. Практический маркетинг.- СПб- 2014.- 96 с.
49. Шохина Е.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М: ИД ФБК-ПРЕСС. – 2002. – 408 с.

50. Базовые эмоции URL:
http://www.psychologos.ru/articles/view/bazovye_emocii_po_izardu
51. Емкость рынка- URL: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Emkost-rynka.php>
52. Классификация эмоций по к. Изарду URL:
http://www.galya.ru/catd_new_page.php?id=3990202
53. Тенденций развития рынка URL: http://www.eso-online.ru/obzor_reklamnogo_rynka/tendencii_razvitiya_rynka/
54. Фролова Т. А. Экономика предприятия: Учебно-методическое пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. с 25.
55. Холдинг Финам 2014 г. [Электронный ресурс]: официальный сайт ФИНАМ-РУ: режим доступа:
<http://www.finam.ru/dictionary/wordf004DC/>
56. Холдинг Финам 2014 г. [Электронный ресурс]: официальный сайт ФИНАМ-РУ: режим доступа:
<http://www.finam.ru/dictionary/wordf004CE>
57. Центр креативных технологий [Электронный ресурс]: официальный сайт ИНВЕНТЕЧ-БИЗ: режим доступа:
<http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0015/>
58. Центр маркетинговых компетенций [Электронный ресурс]: официальный сайт МАРКЕТОЛОГ-БИЗ: режим доступа:
<http://marketolog.biz/swot-пример-page132.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ А. СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ

**ООО «Универсальный Крепеж», ИНН 7804439697, КПП 780401001
Юр.адрес: 195221, г. Санкт-Петербург, пр. Пискаревский, д. 20, литер А,
пом. 1-НР/с 407 028 105 010 065 000 82 в Филиале «Петровский» ОАО Банк
«ОТКРЫТИЕ» г. Санкт-Петербург, БИК 044030766, к/с
301 018 104 000 000 007 66 ОКАТО 40273563000**

Справка о внедрении

Данная справка выдана студентке специальности «Маркетинг» 4 курса обучения Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Петра Великого Васильевой Варваре Валерьевне в том, что основные положения ее бакалаврской работы апробированы и успешно внедрены в деятельность предприятия ООО «Универсальный крепеж».

Генеральный директор
Морозов И.В.