

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВПО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра ЭиМО  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческих решений по повышению объемов продаж предприятия ИП «Манченко А.В.»

Исполнитель студентка группы 172зб	_____	М.В. Жмурко
	(дата, подпись)	
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	Л.В. Рыбакова
	(дата, подпись)	
Консультант по экономической части доцент, к.т.н.	_____	Л.В. Рыбакова
	(дата, подпись)	
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко
	(дата, подпись)	
Рецензент	_____	
	(дата, подпись)	

Благовещенск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 79 с., 13 таблиц, 3 рисунка, 2 диаграммы, 30 источников, 2 приложения.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ, АЛЬТЕРНАТИВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ, АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ, КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, КРИТЕРИИ ВЫБОРА

Целью бакалаврской работы является разработка управленческих решений по повышению объемов продаж ИП «Манченко А.В.» (закусочной «Техас»).

Объектом исследования в данной работе является предприятие ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»).

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы разработки управленческих решений;
- выполнить анализ объемов продаж и фактическое положение предприятия;
- выявить проблемы;
- определить причины поставленной проблемы;
- разработать альтернативные варианты по улучшению сложившейся ситуации;
- принятие оптимального управленческого решения.

Основными методами, использованными в работе, является: анализ внешней и внутренней среды, метод экспертных оценок, оценка рисков, метод дерева решений.

Экономический эффект положительный, экономическая эффективность составляет 79 %.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Разработка управленческих решений	10
1.1 Управленческие решения, их сущность и классификация	10
1.2 Методы принятия управленческих решений	13
1.3 Обеспечение качества и эффективности управленческих решений	15
2 Характеристика деятельности ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»)	18
2.1 Краткая характеристика предприятия ИП «Манченко А.В.»	18
2.2 Анализ объемов продаж ИП «Манченко А.В.»	21
3 Принятие управленческого решения по проблеме снижения объемов продаж ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»)	29
3.1 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения по проблеме снижения объемов продаж	29
3.2 Выбор оптимального управленческого решения	33
3.3 Описание механизма реализации выбранного управленческого решения	35
Заключение	41
Библиографический список	44
Приложение А1. Анализ объемов продаж 2013-2015 год	47

## ВВЕДЕНИЕ

При разработке управленческих решений, важно правильно оценивать сложившуюся ситуацию и альтернативные варианты решений с целью выбора наиболее эффективного варианта решения, наиболее соответствующего целям предприятия.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения всех управленческих функций. При этом наука управления старается повысить эффективность деятельности предприятия путем улучшения способности руководства к принятию обоснованных и объективных решений в ситуациях исключительной неопределенности. Однако управленческие решения определяют не только эффективность деятельности организации в настоящее время, но и возможность перспективного развития, выживаемость и адаптацию в быстро меняющемся мире рыночных и политических отношений.

В настоящее время такая задача, как повышение объемов продаж, имеет место на каждом предприятии, так как именно за счет решения этой задачи предприятия повышают свою прибыль, и приобретает положительную тенденцию к росту и развитию.

Следовательно, проблемы, рассматриваемые в выпускной квалификационной работе по повышению объемов продаж в условиях конкретного предприятия, являются актуальными.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей.

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т.

п. Принятие решений является функцией каждого человека в личной жизни и функцией руководителя любого уровня в процессе управления.

Возможные последствия решений могут затрагивать интересы не только одного человека или нескольких, но и крупных коллективов, регионов и общества в целом.

Поэтому, чтобы избежать моральных и материальных издержек, важно знать теорию и практику принятия решений.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем, не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор.

Современный этап развития теории и практики управления характеризуется значительным изменением и усложнением проблем, которые приходится решать хозяйственным руководителям. Существенно повышаются требования к качеству принимаемых ими управленческих решений, возникает необходимость быстрого и эффективного реагирования на более сложные условия производственно-хозяйственной деятельности.

Проблема принятия управленческих решений уже на протяжении длительного периода времени привлекает внимание научных работников и менеджеров различного уровня. Вопросы рационализации, повышения качества и эффективности управленческих решений актуальны для них, прежде всего из-за большого давления на предприятие со стороны его внешней среды, характеризующейся обострением конкуренции, повышением сложности и неопределенности условий хозяйственной деятельности, ухудшением

предсказуемости многих ее факторов, ростом риска, удорожанием ошибок, более тяжелым характером экономических последствий, которые может повлечь за собой принятие неправильных решений.

Но при всем различии условий производственно-хозяйственной деятельности и характера проблем, которые встают перед работниками управления в разных общественно-экономических формациях, сами принципы, методы обоснования хозяйственных решений, рассматриваемые в научно-прикладном плане, - это как раз та область, где в довольно значительной степени проявляется общность закономерностей управления, отражающих его организационно-техническую сторону.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений. Если коммуникации - своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений - это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации.

Общественное питание представляет собой отрасль народного хозяйства, основу которой составляют предприятия, характеризующиеся единством форм организации производства и обслуживания потребителей и различающиеся по типам, специализации.

В настоящее время деятельность в сфере общественного питания начинает набирать обороты: стремительно растет число гостиниц, ресторанов, кафе, баров, различных клубов. Индустрия массового питания находится в процессе развития - растет как число заведений, так и качество обслуживания. С каждым годом общественное питание все больше проникает в быт широких масс населения, способствует решению многих социально-экономических проблем; помогает лучше использовать продовольственные ресурсы страны, своевременно предоставляет населению качественное питание, имеющего решающее значение для сохранения здоровья, роста производительности труда, повышению качества учебы; позволяет более эффективно использовать

свободное время, что в наши дни является не мало важным фактором для населения; высвобождает из домашнего хозяйства дополнительную численность рабочих и служащих и др.

Общественное питание играет важную роль в жизни общества. Оно наиболее полно удовлетворяют потребности людей в питании. Предприятия питания осуществляют самостоятельную хозяйственную деятельность и в этом отношении не отличаются от других предприятий.

Управление бизнесом сегодня – это правильный выбор главного вектора развития в рыночной среде, определение своего базового рыночного сегмента, поиск и создание своего потребителя, это непрерывный процесс управления стратегическими изменениями внутри бизнеса по эффективной адаптации к внешним изменениям.

Каждому человеку приходится ежедневно принимать решения. Это и малозначащие решения, принимаемые без систематического продумывания, и достаточно важные, которые принимают после размышлений, длящихся часами, днями, неделями. Однако в управлении принятие решения - более систематический процесс. Ответственность за принятие важного организационного решения требует от руководителя действовать более рационально, подробнее ознакомиться со всеобщностью оптимального выбора, его органической взаимосвязью с процессом управления и важными характеристиками организационных решений.

Основной целью работы является

Основные задачи для достижения этой цели следующие:

- изучить теоретические вопросы разработки управленческих решений;
- выполнить анализ объемов продаж и фактическое положение предприятия;
- выявить проблемы;
- определить причины поставленной проблемы;
- разработать альтернативные варианты по улучшению сложившейся ситуации;

- принятие оптимального управленческого решения.

Объектом исследования является предприятие ИП Манченко А.В., предметом исследования – проблема снижения объемов продаж данного предприятия.

В работе представлены 3 пункта:

- 1 Разработка управленческих решений;
- 2 Характеристика деятельности ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»);
- 3 Принятие управленческого решения по проблеме снижения объемов продаж ИП «Манченко А.В.»



# 1 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1 Управленческие решения, их сущность и классификация

В наше время, процесс управления представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, пользуясь только одними формулами. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, также, это синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их исполнения.

В задачу управляющих органов входит следующее<sup>1</sup>:

- разработка и обоснование эффективного стратегического курса, целей и направления деятельности предприятия, организации или учреждения на долгосрочную перспективу;
- поэтапное разукрупнение и ранжирование стратегического курса, и доведение его до уровня текущего и оперативного управления;
- конкретизация общих стратегических и текущих задач предприятия, фирмы и доведение их до уровня повседневных функций, количественных и качественных оперативных заданий подразделениям и персоналу;
- набор кадров, их расстановка, распределение обязанностей и регулирование численности и профессионального состава;
- организация исполнения установленных функций и полученных персоналом организации заданий;
- организация надежного и постоянного контроля за качеством и своевременностью выполнения заданий и обязанностей каждым работником, разработка мер предупреждения возможных отступлений от заданного режима работы организации;
- оперативное и повседневное регулирование деятельности предприятия, организации или учреждения и его структурных подразделений; устранение сбоев в работе, ликвидация диспропорций в производственном процессе; устранение причин, нарушающих нормальный режим работы предприятия;

---

<sup>1</sup>Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами. СПб. Издательский дом «Бизнес-пресса», 2014. С. 240

- повышение эффективности деятельности организации за счет увеличения объемов выпуска и сбыта продукции или услуг, снижения издержек производства, использования достижений науки и техники и др.

Задачи, стоящие перед органами управления, различаются на каждом предприятии в зависимости от конкретной внутренней и внешней социально-экономической ситуации. Однако любые органы управления обязаны решать весь комплекс задач независимо от их фактического количественного и качественного наполнения. Невозможно добиться устойчивого успеха при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы.

Функционирование механизма управления обеспечивается администрацией предприятия. Орган, управляющий производством на предприятии, концентрирует внимание на конечном целевом результате и контролирует промежуточные результаты в целях недопущения их отклонений от конечного.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии<sup>2</sup>.

Система управления предприятием, организацией, учреждением представляет собой единый механизм, каждое звено которого выполняет предназначенную ему функцию, взаимосвязанную с функциями других звеньев.

Классификация управленческих решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако, в связи со сложностью условий (числа влияющих факторов), целей принятия решения, требований и структуры решения создание простой и четкой их классификации представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

Управленческое решение на практике, редко может оказаться запрограммированным или незапрограммированным в чистом виде. Скорее

---

<sup>2</sup> Тронин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 331

всего, они являются крайними отображениями некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. В соответствии с прогнозной эффективностью выделяют решения ординарные и синергетические. Ординарными называют решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности. Ординарные решения могут быть, в свою очередь, неэффективными (не позволяющими решить проблему), рациональными (позволяющими решить проблему), оптимальными (позволяющими решить проблему наилучшим в определенном критерием смысле образом).

По признаку состава и сложности реализации решения можно выделить два типа: простые - реализуемые при выполнении одного действия; процессные - реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий<sup>3</sup>.

Процессные решения, в свою очередь, могут быть разделены на:

1 алгоритмизированные - с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;

2 размытые решения - плохо структурированные по составляющим действиям или срокам выполнения решения, в которых не произведено однозначное распределение обязанностей и ответственности за реализацию действий, составляющих решения.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и не пугаются любых опасностей. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

В целом можно считать, что знание и использование классификационных признаков решения свидетельствует о понимании разработчиком решения

---

<sup>3</sup> Трояновский В.М. Разработка управленческого решения. М. РДЛ, 2013. С. 208

стоящей передним задачи. В частности, понимание того, какое решение готовится, позволяет разработчику решения более четко формулировать и решать задачи этапов разработки решения: сбора информации, ее анализа и т.д. Использование классификационных признаков решения позволяет определить состав необходимой для разработки управленческого решения информации. Это способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решения.

## **1.2. Методы принятия управленческих решений**

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема, разработано управленческое решение. Рассмотрим основные методы принятия решений<sup>4</sup>:

- Экспертные оценки. Формализованный вариант метода коллективного мнения. Метод заключается в формировании каких-либо идей, рассмотрении, оценивании, сравнении их. Применяется в практике достаточно часто.

- Метод Делфи. Метод заключается в следующем: экспертам - людям, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

- Имитационное моделирование. Использование устройства, которое имитирует реальный мир. Применяется все чаще вследствие развития компьютерной техники. Применяется физическое моделирование, деловые игры, разыгрывание хозяйственных ролей в различных ситуациях, что позволяет синтезировать процессы принятия решений и организационные взаимосвязи в рамках уже принятых.

---

<sup>4</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 271

- Метод теории вероятности и теории игр. Применяется для принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

- Таблицы оценок. При построении таблицы оценок необходимо пройти следующие этапы:

- Дерево решений. Позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Составление дерева решений не представляет большого труда для человека, который способен четко структурировать варианты. Каждый вариант при ветвлении получает вес (это может быть значимость, полезность, вред или вероятность наступления) и каждая ветвь оценивается по максимальному или минимальному произведению. Необходимое условие - сумма весов одного ветвления равна 1.

Для повышения точности метода дерево должно быть сбалансированным, каждая ветвь должна быть доведена до нижнего уровня (возможно искусственно), количество ветвлений в каждом узле одинаковым (хотя бы не сильно различающимся).

- Системный анализ. Это современный метод при котором выделяется два подхода: первый предусматривает описание сложной системы с помощью формальных средств (блочных диаграмм, сетей, математических символов); второй основан на использовании логики системного анализа.

Системный анализ как методология принятия сложных решений в значительной степени зависит от характера решаемых проблем. При этом сами проблемы подразделяются:

- на хорошо структурированные, или количественно сформулированные (выражаются в числах);

- неструктурированные, или качественно выраженные (описание ресурсов, признаков, характеристик);

- слабоструктурированные, или смешанные (качественные и количественные элементы).

Использование различных методов принятия решений позволяет оценить компромиссы, возможные в связи с различием целей, и выявить альтернативные решения, обеспечивающие баланс противоречивых целей<sup>5</sup>.

Принятие решения с позиций науки управления помогает более эффективно решать проблемы организации.

### **1.3 Обеспечение качества и эффективности управленческих решений**

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.

Эффективным управленческое решение можно считать в том случае, если не существует другого решения, имеющего более высокие оценки хотя бы по одному критерию и равные оценки по остальным критериям эффективности. Правильный выбор критерия эффективности, по существу, эквивалентен не только правильной формулировке задачи, но и определению основных направлений действий по реализации решения.

Эффективность управленческих решений определяется многими количественными и качественными факторами технико-технологического, социально-экономического и организационного характера<sup>6</sup>.

К технико-технологическим факторам повышения эффективности управленческих решений относятся: машиновооруженность труда, степень использования средств оргтехники, техническая культура специалистов и технических исполнителей и другие.

К социально-экономическим факторам относятся: авторитет руководителя, межличностные отношения, психологические характеристики, конфликтные ситуации, система морального и материального стимулирования, санитарно гигиенические условия труда, утомляемость, физические нагрузки, общее состояние здоровья работников и другие.

---

<sup>5</sup> Пушкарев Н. Ф. Разработка управленческих решений руководителей предприятия. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 211

<sup>6</sup> Яхтонова Е.С. Эффективность управленческого решения. М. ТЕИС, 2012. С. 501

К организационным факторам: степень рациональности структуры аппарата управления, состояние разделения и кооперации труда, подбор и расстановка кадров, организация исполнения, организация рабочих мест, рациональность использования рабочего времени.

Теория принятия решений выработала ряд способов формирования показателей эффективности принятия решений.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Этап изучения направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.

Выполнение решения – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий участников организации. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих

решение в реальность; во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии для себя данного решения его исполнителями.

Анализ и контроль выполнения решения – это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Эффективность управленческого решения – это степень достижения соответствующей цели, а также ресурсная результативность, получения по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

При разработке решения не менее важное значение имеет тип мышления, присущий лицу принимающему решение.

Мышление – это активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение лица, принимающего решение.

Гибкое мышление – это мышление, которое способно меняться в соответствии с развитием теории и практическими потребностями.

Системное мышление – мышление, которое способно анализировать все аспекты по рассматриваемой проблеме со всеми их взаимосвязями между собой, то есть это мышление, которое рассматривает проблему как систему.

Вертикальное мышление – это аналитическое, логическое решение, которое предполагает движение мыслей шаг за шагом, в логической последовательности, когда всякая последующая мысль вытекает из предыдущей.



## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП «МАНЧЕНКО А. В.» (ЗАКУСОЧНАЯ «ТЕХАС»)

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ИП «Манченко А.В.»**

Закусочная «Техас» была основана в 2013 году. Основной вид деятельности – напитки на розлив, общественное питание. Общественное питание выполняет три функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления. Деятельность предприятий общественного питания в процессе выполнения этих трех функций характеризуется рядом признаков, сближающих их с предприятиями пищевой промышленности и розничной торговли.

Закусочная «Техас» - предприятие общественного питания, предназначенное для организации отдыха потребителей. Ассортимент реализуемой продукции по сравнению с ресторанами ограниченный. Реализует фирменные, заказные блюда, напитки на розлив, покупные товары. Расположена закусочная в городе Благовещенск на улице Воронкова дом 21, является проходимым местом, но не с достаточной посещаемостью.

Целями деятельности фирмы являются расширение предоставляемых товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Подготовка к обслуживанию состоит из ежедневной уборки торгового помещения. Уборка в торговом помещении производится в утренние часы и заканчивается за 1-2 часа до открытия предприятия.

Подготовка торгового зала к обслуживанию осуществляется в 4 этапа:

1 Уборка помещения, расстановка салфеток на столы, подготовка чистой посуды;

2 Приготовление горячих блюд;

3 Проветривание, воздух должен быть свежим и прохладным.

Стол можно расположить вдоль стены. Обязательным элементом на столе являются салфетки. В закусочной «Техас» используются бумажные салфетки, они наиболее экономичны.

Термин «порядок обслуживания» означает последовательность действий, начиная с прибытия гостей в предприятие общественного питания и заканчивая их уходом.

Последовательность действий обслуживания персонала должна учитывать все нюансы, чтобы наилучшим образом удовлетворить запросы каждого посетителя.

Встреча гостей.

Первое, на что обращает внимание посетитель - это готовность сотрудников предприятия встретить и принять гостя. Если прием окажется теплым, то посетитель вправе ожидать не менее приятного обслуживания, у него складывается положительное впечатление о предприятии.

Кафе предназначено для отдыха посетителей, поэтому большое значение имеет оформление торгового зала декоративными элементами, под освещение, цветовое решение. Микроклимат поддерживается системой приточно-вытяжной вентиляции. Мебель применяется стандартная облегченных конструкций, столы должны иметь полиэфирное покрытие. Из столовой посуды применяется: металлическая из нержавеющей стали, полуфарфоровая фаянсовая, сортовая стеклянная.

Рекламная деятельность предприятия. Для того чтобы предприятие узнали необходимо заявить о себе. Этого можно добиться с помощью рекламы. Но для того, чтобы при минимальных затратах средств получить максимально высокий результат, необходимо продумать каким образом рекламировать себя и свою продукцию.

Определенная рекламная политика существует у всякой фирмы или предприятия. Разница лишь в масштабах и средствах рекламы.

Основными средствами рекламы являются:

Каталоги - в них содержатся описания товаров и услуг, иллюстрации, цены.

Брошюры и проспекты - менее объемные издания, но также содержат краткую информацию о предоставляемых услугах.

Реклама в средствах массовой информации - это реклама в печати, на телевидении, радио, уличная реклама. Главная ее особенность - возможность донести рекламную информацию большому количеству человек.

Уличная реклама - имеет определенное месторасположение, небольшой объем информации, содержит большей частью символы и картинки. Эти качества уличной рекламы обусловлены тем, что внимание уделяется ей на короткий срок. Обычно она служит дополнением к рекламе в средствах массовой информации.

Реклама в пункте продажи заключается в размещении плакатов, транспарантов, афиш, рекламных щитков в витринах и на стенах помещения, где осуществляется продажа. Эта реклама призвана напомнить потребителям в процессе принятия решения о той рекламной информации, с которой они уже сталкивались в других средствах информации.

Перед рекламой, могут быть поставлены множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта, в зависимости от того для чего она предназначена: информировать увещевать или напоминать.

Информативная реклама. Цель данного вида рекламы рассказ рынку о новинке или о новых возможных применениях уже существующего товара. Помимо этого информация об изменении цены, о новых оказываемых услугах, рассеивание сомнений и опасений потребителя, формирование образа фирмы. Этот вид рекламы, в основном преобладает при выведении товара на рынок, когда нужно создать его первичный образ. Информативную рекламу целесообразнее всего давать в таких СМИ, как газеты и телевидение.

Увещевательная реклама. Формирует предпочтение к марке, стремится переключить с марки конкурентов на свою. Изменяет восприятие потребителем свойств товара, стремится побудить его совершить покупку не откладывая. Увещевательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда стоит задача формирования избирательного спроса.

Напоминающая реклама. Напоминает потребителям о том, что товар может быть им полезен в ближайшем будущем, информирует о том, где его

можно приобрести, удерживает товары в памяти в периоды межсезонья. Такую рекламу еще иногда называют имиджевой рекламой. Эта разновидность рекламы чрезвычайно важна на этапе зрелости для того чтобы потребитель не забыл о товаре. Реклама может меняться или не меняться в течение какого-то времени. Это зависит от ситуации на рынке в целом и от ситуации внутри самого предприятия.

В закусочной «Техас» не используются никакие рекламные средства, хотя дела на предприятии идут довольно вяло. Количество посетителей в дневные часы очень мало и закусочная в это время практически не получает прибыли. Также очень мало клиентов в зимнее время. Руководству закусочной было предложено использовать такие виды рекламы, которые возможны в имеющихся условиях. Это: наружная реклама, сувенирная реклама, печатная. Эффективна была бы также реклама на телевидении, радио и в социальных сетях.

К наружной рекламе относят вывески, находящиеся у входа закусочную; к сувенирной - календари, значки, с названием закусочной; к печатной - объявления в газетах; к социальной – такие соц.сети как инстаграм, вконтакте, одноклассники. Эти рекламные средства также возможно использовать для привлечения большего числа потенциальных клиентов.

Так же возможно изготовление различных рекламных буклетов, проспектов, которые необходимо регулярно обновлять и распространять среди жителей.

## **2.2 Анализ объемов продаж ИП «Манченко А.В.»**

Так как основным видом продукции предприятия ИП «Манченко А.В.», приносящим наибольшую прибыль, являются разливные напитки, то в данном разделе необходимо представить динамику товарооборота всей продукции за период 2013-2015 год (см. таблицу 7).

Таблица 7 – Динамика продаж ИП Манченко А.В. за 2013-2015 год.

Месяцы	Темп роста, %			Темп прироста, %		
	14/13	15/13	15/14	15/14	16/14	16/15
Январь	106,8	103,3	96,7	6,8	3,3	-3,3
Февраль	126,5	108,7	86	26,5	8,7	-14
Март	115,1	92,1	80	15,1	-7,9	-20
Апрель	114,2	88,1	77,2	14,2	-11,9	-22,8
Май	154,5	118,8	77	54,5	18,8	-23
Июнь	116,3	99,2	85,3	16,3	-0,8	-14,7
Июль	99,9	82,9	83	-0,1	-17,1	-17
Август	114,7	108,6	94,7	14,7	8,6	-5,3
Сентябрь	108,4	98,5	90,9	8,4	-1,5	-9,1
Октябрь	97,4	66,5	68,3	-2,6	-33,5	-31,7
Ноябрь	108	105,8	98	8	5,8	-2
Декабрь	103,5	72,7	70,3	3,5	-27,3	-29,7
Всего	102	94,1	92,3	2	-5,9	-7,7

Анализируя данные таблицы 7, можно сделать вывод, что в течении трех лет наблюдается снижение объемов продаж продукции ИП «Манченко А.В.» как по месяцам, так и в общем. С января 2013 года по январь 2015 год объемы продаж продукции предприятия ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас») повысились на 6,8 %; с февраля 2013 года по февраль 2015 года на 21,2 %; с марта 2013 года по март 2015 года объемы продаж уже снизились на 12,8 %; с апреля 2013 года по апрель 2015 года произошло снижение на 20,5 %; с мая 2013 года по май 2015 года происходит увеличение на 50,3 %; с июня 2013 года по июнь 2015 увеличение незначительное – на 0,8 %; с июля 2013 года по июль 2015 года снова происходит падение продаж до 30,2 %; с августа 2013 года по август 2015 года объем продаж увеличился на 18 %; с сентября 2013 года по сентябрь 2015 года снижение составляет 2,2 %; с октября 2013 года по октябрь 2015 года объемы продаж снизились до 67,8 %; с ноября 2013 года по ноябрь

2015 года произошло увеличение объема на 11,8 %; с декабря 2013 года по декабрь 2015 года продажи снизились на 53,5 %. Общее снижение за 3 года составляет 11,6 %.

Графически динамика продаж за три года представлена на диаграмме 2.

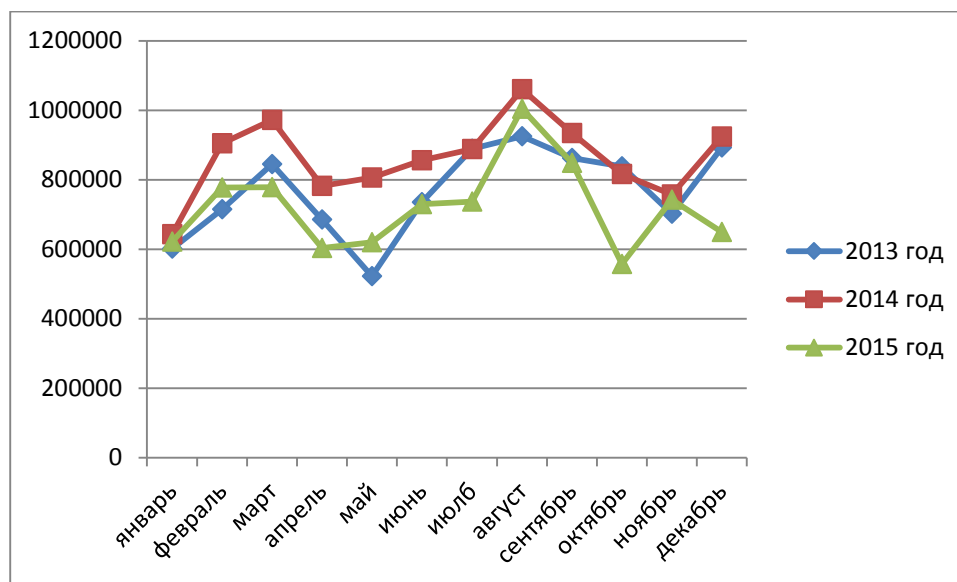


Диаграмма 2 – Динамика продаж продукции ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас») за 2013-2015 год

Анализируя динамику товарооборота предприятия ИП «Манченко А.В.» за последних три года, можно сделать вывод, что в течении всего анализируемого периода, объем продаж снижается.

Снижение объемов свидетельствует о недостаточном стимулировании сбыта продукции. Для выхода из сложившейся ситуации предлагается разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сбыта продукции предприятия ИП «Манченко А.В.», которая бы способствовала увеличению объемов продаж, а соответственно и улучшению финансового состояния предприятия.

Постановка проблемы. Существуют два аспекта определения проблемы. Согласно первому, проблемой считается ситуация, когда постановленные цели не достигнуты. Во втором случае в качестве проблемы рассматривают потенциальную возможность.

В нашем случае первый аспект: увеличение прибыли в связи с увеличением объемов продаж является не достигнутой целью, а второй аспект: потенциальная возможность увеличения сбыта пока не стоит перед рассматриваемой организацией.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности организации и исследования рыночных возможностей.

В результате проведенного анализа деятельности ИП Манченко А.В. выяснилось, что за исследуемые три года происходит снижение объемов продаж продукции общественного питания и разливных напитков, реализация которых является основным источником дохода для предприятия. Так, общее снижение объемов продаж за три года составило 11,6 %.

По результатам анализа выяснилось, что причиной данной проблемы, является недостаточное стимулирование сбыта продукции. Еще одной из причин проблемы являются высокие цены. Теперь проблема определена, и необходимо ответить на ряд вопросов, чтобы выяснить ее приоритет:

1 Последствия проблемы – предприятие может оказаться в кризисной ситуации;

2 Воздействие на предприятие – чувствуя наличие глобальной проблемы, некоторые сотрудники отказываются от более доходных мест работы и не увольняются;

3 Срочность проблемы и ограничения по времени – такая проблема, как снижение объемов продаж, является срочной и чем быстрее будет найдено решение, тем более эффективной станет деятельность предприятия;

4 Мотивированность и наличие способностей у участников предприятия – квалифицированный опытный персонал предприятия старается решить эту проблему, разрабатывая управленческие решения;

5 Может ли проблема решаться сама собой или в ходе решения других проблем – сама собой данная проблема не решится, так как речь идет о конкурентной борьбе.

Постановка проблемы была выполнена на основе анализа сложившейся ситуации. Помимо статистического анализа использовался экспертный метод, то есть исследователь провел беседу с руководителем предприятия, который посоветовал проанализировать ситуацию и найти решение именно для такой проблемы, как снижение объема продаж. Также были проведены беседы с менеджером по продажам, который в свою очередь подтвердил наличие рассматриваемой проблемы и заверил, что работают над разработкой вариантов решений по ее установлению.

Таким образом, для предприятия рассматриваемая проблема является центральной среди остальных проблем. Следовательно, ее актуальность очевидна. И целесообразность разработки управленческого решения в рассматриваемой области, поиск новых идей для решения выявленной проблемы является приоритетом для лица, принимающего решения.

Для выхода из сложившейся ситуации предлагается предпринять кое-какие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сбыта продукции.

Получение необходимого размера прибыли является главной целью в деятельности предприятия, для достижения стабильного его развития на рынке. А прибыль в свою очередь связана с выручкой, которая формируется от объемов продаж.



### 3 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПРОБЛЕМЕ СНИЖЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ ИП «МАНЧЕНКО А.В.»

#### **3.1 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения по проблеме снижения объемов продаж**

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Теоретический процесс разработки управленческого решения состоит из нескольких этапов, проведем разработку управленческого решения в соответствии с этапами.

Первым наиболее важным этапом является определение цели и выявление проблемы предприятия. Целью данной выпускной квалификационной работы является с использованием методов анализа провести диагностику деятельности предприятия ИП «Манченко А.В.», выявить приоритетную проблему и разработать варианты по ее устранению и принять нужное решение по данной проблеме. В результате использования статистических и математических методов анализа сложившейся ситуации, выяснилось, что на протяжении исследуемого периода с 2013 по 2015 год наблюдается снижение объемов продаж продукции, реализация которой является основным источником дохода для предприятия.

По результатам анализа выяснилось, что причиной данной проблемы является недостаточное стимулирование сбыта продукции и высокие цены.

При выявлении проблемы мы руководствовались системным подходом и учитывали все факторы не только внешней, но и внутренней среды предприятия. Данная проблема действительно существует, так как это сказывается на финансовых результатах деятельности предприятия.

Информация, полученная в результате анализа, является достоверной и относительно полной. По степени разрешимости такую проблему, как снижение объемов продаж, можно назвать вполне разрешимой, так как на протяжении всего своего жизненного цикла любая коммерческая организация сталкивается с этой проблемой. Но, решая эту проблему, предприятие продолжает развиваться дальше.

Для разработки управленческого решения особое значение приобретают цели стоящие перед предприятием и что необходимо добиться в результате решения сложившейся проблемы. Постараемся их выявить для предприятия ИП «Манченко А.В.».

К стратегическим можно отнести:

- увеличение объемов продаж продукции;
- увеличение числа клиентов;
- повышение интереса покупателей к торговой марке.

Главной и первоочередной целью является – увеличение объемов продаж продукции, так как в течение трех лет объемы предприятия имеют тенденцию к снижению. Остальные цели являются дополнением и конкретизируют главную цель.

Увеличение числа покупателей подразумевает привлечение новых покупателей или расширение сферы влияния на доли рынка. Добиться повышения интереса покупателей к продукции рассматриваемого предприятия можно при осуществлении некоторых мероприятий по стимулированию спроса. Достижение вышеизложенных целей приведет к оживлению продажи продукции, сбыт которой переживает застой. Следовательно, возникает необходимость в мероприятиях направленных на достижение поставленных целей.

В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений приводящих к успеху. В состав оценочной системы входят различные параметры, для решения сложившейся проблемы

для исследуемого предприятия воспользуемся критериальной шкалой, или разработаем систему критериев, по которым в результате и определим эффективное решение.

Критерии для оценки вариантов решения, а также критерии, которые наиболее важны для принятия решения могут быть следующими:

- 1 соответствие цели предприятия;
- 2 минимальные затраты на решение проблемы;
- 3 сложность при реализации решения на практике;
- 4 эффективность, после реализации решения.

Для начала необходимо проранжировать выбранные критерии, и определить, какие из них наиболее значимы. Определять ранг критериев будем с помощью экспертного метода. Сравнить критерии доверили экспертам. Данную работу выполняли три эксперта (директор предприятия, менеджер по продажам, главный бухгалтер), каждый из которых оценил данные критерии. Затем была проведена оценка данных критериев, в результате которой каждому критерию присваиваем следующие значения:

- 1 соответствие цели предприятия – 0,25;
- 2 минимальные затраты на решение проблемы – 0,28;
- 3 сложность при реализации решения на практике – 0,11;
- 4 эффективность, после реализации решения – 0,36.

Следующим этапом в разработке управленческого решения является разработка или генерирование альтернативных вариантов решений. Для разработки альтернативных вариантов решения выявленной проблемы воспользуемся методом аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем. То есть для решения проблемы о снижении объемов продаж воспользуемся проведением мероприятий по стимулированию сбыта продукции, несомненно, учитывая специфику данного предприятия.

Рассмотрим альтернативные варианты решения нашей проблемы:

- 1 рекламная деятельность;

2 изменение ценовой политики;

3 проведение различных акций.

Рекламная деятельность необходима предприятию ИП «Манченко А.В.» чтобы информировать своих и потенциальных покупателей о достоинствах продукции.

Кроме того, реклама порождает информированность аудитории и благожелательное отношение к фирменной продукции.

При осуществлении рекламной деятельности ежемесячные затраты составят около 3000 тысяч рублей.

Реклама особенно необходима в тех случаях, когда торговые точки находятся в невыгодных местах расположения, что как раз касается нашей ситуации. Причиной такого положения дел является отсутствие рекламы как средства информирования покупателей и невыгодное местонахождение предприятия.

Изменение ценовой политики может помочь в решении проблемы по снижению объемов продаж, так как цены на продукцию ИП «Манченко А.В.» считаются высокими относительно цен конкурентов. Но именно за счет высоких цен обеспечивается высокое качество выпускаемых изделий, то есть высокие цены формируются за счет высокой себестоимости. При осуществлении этого решения предприятию необходимо будет установить цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов, ежемесячные затраты будут составлять при этом 5000 тысяч рублей.

Выбрав третью альтернативу решения проблемы по повышению объемов продаж, затраты на нее составят 9000. Реализуя эту стратегию, предприятие надеется возместить свои убытки за счет высоких объемов продаж.

### **3.2 Выбор оптимального управленческого решения**

Чтобы выбрать оптимальное решение из альтернативных вариантов необходимо включить в рассмотрение критерии выбора (многокритериальный выбор). Чтобы выбор был более обоснованным, нужно рассматривать систему не просто критерии, а систему взвешенных критериев.

Для оценки эффективности внедрения мероприятий по решению проблемы снижения объемов продаж продукции (блюда общественного питания, напитки на розлив) ИП «Манченко А.В.» проведем их оценку в соответствии с выявленными критериями.

В результате полученных данных, проведем оценку каждого альтернативного варианта на соответствие критериям (см. таблицу 8).

Таблица 8 – Оценка альтернативных вариантов решения проблемы

Критерии оценки	Вес критерия	Альтернативные варианты решения Проблемы		
		Рекламная деятельность	Изменение ценовой политики	Проведение различных акций
1 Минимальные затраты на решение проблемы	0,28	3/0,84	2/0,56	5/1,4
2 Соответствие цели предприятия	0,25	4/1	4/1	5/1,25
3 Сложность внедрения решения на практике	0,11	5/0,55	2/0,22	4/0,44
4 Эффективность, после реализации решения	0,36	4/1,44	3/1,08	5/1,8
Сумма	1	3,83	2,86	4,89
Ранг		2	3	1

Оценка вариантов решения проводилась по 5-ти бальной шкале, где 5 – максимально соответствует критерию, 1 – минимально соответствует данному критерию.

Из предложенного метода оценки эффективности внедрения мероприятий по повышению объемов продаж видно, что значения суммарных показателей оценки эффективности значительно отличаются друг от друга. Итак, по выявленным критериям наиболее подходит следующая:

- проведение различных акций;

Проводить снижение цена продукцию не рекомендуется. При выборе оптимального решения, необходимо руководствоваться не одним способом анализа и сравнения альтернатив, а несколькими. Именно с этой целью воспользуемся методом дерева решений. Дерево решений используется для нахождения последовательности правильных решений, ведущих к максимальной ожидаемой полезности.

Итак, сформулируем альтернативы с их вероятностями различных исходов, затратами и возможной дополнительной прибылью к основному доходу.

А – бездействие, то есть оставить все как есть.

Естественно этот вариант плохой и принимать его во внимание необходимо только как вариант, с которым будут сравниваться все последующие предложения.

Вероятность этого исхода равна 1, доход будет равен 0.

В – рекламная деятельность при ежемесячных затратах в 3000 рублей.

Вероятность того, что реклама окажется эффективной равна 0,36, но дело в том, что эффект реализации этого решения может быть разным: 1) предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 15000 рублей, если положительный эффект будет частичным (вероятность 0,75); 2) будет полным (вероятность 0,25).

С – изменение ценовой политики.

При осуществлении этого решения предприятию необходимо будет установить цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов, ежемесячно затраты будут составлять при этом 5000 рублей. Но реализуя эту стратегию, предприятие надеется возместить свои убытки за счет высоких объемов

продаж. При этом вероятность того, что объемы продаж возрастут, равна 0,5. В наше время известно, что снижение цен дает только временный эффект, и вероятность такого исхода у предприятия ИП «Манченко А.В.» составляет 0,9. В этом случае прибыль в размере 10000 рублей будет обеспечена только месяца на три. Вероятность, что при снижении цен на блюда общественного питания и разливные напитки ИП «Манченко А.В.» проблема снижения объема продаж будет полностью решена, равна 0,1, а ежемесячная прибыль составит 10000 рублей.

Д – проведение различных акций для привлечения клиентов.

Если проведение акций будет иметь успех (вероятность 0,53), то ее ежемесячный доход будет составлять 100000 рублей.

Теперь рассмотрим рисунок 3, который наглядно показывает все возможные варианты развития событий.

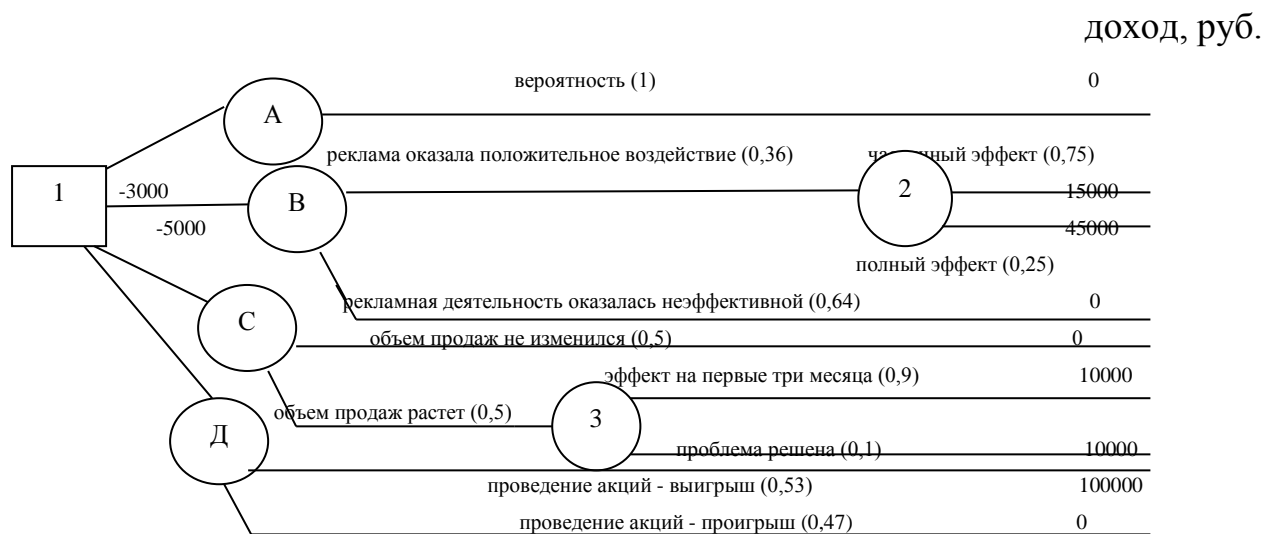


Рисунок 3 – Дерево решений

Теперь необходимо просчитать, какая альтернатива является оптимальным решением в заданных условиях.

Альтернатива А:

$$(1*0) = 0 \text{ руб. в год}$$

Альтернатива В:

$$((15000*0,75+45000*0,25)*0,36+0*0,64)*12-3000*12=61200 \text{ руб. в год}$$

Альтернатива С:

$$0*0,5+(10000*0,9*3+10000*0,1*12)*0,5-5000*12= -40500 \text{ руб. в год}$$

Альтернатива Д:

$$(100000*0,53+0*47)*12=636000 \text{ руб. в год}$$

Анализируя представленные расчеты, можно сделать вывод, что предприятию ИП «Манченко А.В.» нужно проводить чаще различные акции для привлечения клиентов.

Еще одной из выгодных альтернатив является проведение рекламной деятельности. Ее реализация будет приносить ежегодно фирме 61200 рублей.

Необходимо также отметить, что нежелательно реализовывать стратегию снижения цен, так как это решение принесет предприятию только убытки в размере 40500 рублей в год. Это объясняется тем, что себестоимость выпускаемой продукции высокая. Таким образом, качество соответствует цене. Снижение цен приведет к убыткам, и не факт, что низкие цены значительно смогут повысить объем продаж.

Подводя итог по данному разделу можно сказать следующее: результаты анализа системы взвешенных критериев и дерева решений совпадают. Окончательным решением является проведение различных акций.

### **3.3 Описание механизма реализации выбранного управленческого решения**

Решение принято, однако не менее важная задача добиться его успешной реализации. Для этого необходимо разработать план действий. Реализация данного решения может осуществляться по следующим этапам:

1 Разработка плана реализации. План реализации определяется структурой управленческого решения. Необходимо отметить, что основанием для разработки плана реализации является принятое решение по выявленной проблеме. Цель: устранить проблему. Важность: от этого решения и его результатов зависит финансовое состояние фирмы.

2 Разработка программы и доведение ее до исполнителей;

3 Разработка графика проведения мероприятий по повышению объемов продаж продукции. Проведение различных акций будут проводиться с апреля по август 2016 года.



Контроль за выполнением принятого решения будет осуществлять непосредственно сам директор на уровне всей системы.

Формой реализации проведенных различных акций является приказ директора и его распоряжение также о назначении ответственным.

В дальнейшем после принятия решения и его реализации не менее важным этапом является проведение анализа, который должен определить:

- сильные и слабые места принятого решения и плана реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым могут быть подвергнуто достижение поставленных целей.

Эффективность указанных выше мероприятий необходимо будет определить по таким показателям как:

- уровень объемов продаж;
- количество покупателей.

В результате проведения поэтапной разработки управленческого решения, было принято решение, которое является эффективным, так как соответствует выявленным критериям в условиях сложившейся ситуации.

Качество управленческого решения – это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять достаточное внимание каждому этапу разработки решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества управленческого решения. Оценим качество принятого ранее решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству присвоим значение 0, а высшему значение 1. Теперь оценим все этапы принятия решения. Оценка каждого из этапов принятия решения проводилась на основе интуиции.

Сбор информации – 0,8

Определение целей – 0,65

Анализ фактической ситуации – 0,89

Постановка проблемы – 0,85

Разработка альтернатив – 0,9

Разработка критериев оценки альтернатив – 0,9

Выбор наилучшего варианта решения – 0,85

Разработка механизма реализации выбранного решения – 0,7.

Перемножив все эти оценки качества отдельных этапов принятия решения, получим общее значение качества принятия управленческого решения. Таким образом, общее значение управленческого решения будет равно 0,19. Несмотря на то, что качество отдельных этапов принятия решений является достаточно высоким, общее значение получилось низким. Необходимо со всей ответственностью подходить ко всем этапам принятия решений и только тогда можно будет сказать, что решение действительно эффективное.

### **3.4 Оценка экономической эффективности принятого управленческого решения**

Оценка экономической эффективности от предложенного управленческого решения будет производиться по косвенному методу сопоставления различных вариантов. Такой метод предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же объекта.

Косвенный метод позволяет вместо рыночной стоимости управленческого решения использовать рыночную стоимость производственной продукции. Так, из следующего соотношения можно определить относительную экономическую эффективность, при реализации двух вариантов управленческого решения:

$$Э_з = (П_{2т} / З_{2т} - П_{1т} / З_{1т}) * 100 \%, \quad (2)$$

где  $П_{1т}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте управленческого решения;

$\Pi_{2т}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте управленческого решения;

$З_{1т}$  – затраты на производство товара при первом варианте управленческого решения;

$З_{2т}$  – затраты на производство товара при втором варианте управленческого решения.

Так же рассчитаем экономический эффект в таблице 9 от предложенной альтернативы по повышению объемов продаж ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»).

Таблица 9 – Альтернативные варианты по повышению объемов продаж предприятия ИП «Манченко А.В.»

Альтернативные варианты решения	Затраты в месяц, руб.	Сроки реализации, дни	Увеличение объема продаж, руб.
Рекламная деятельность	3000	60-70	15000
Изменение ценовой политики	5000	-	10000
Проведение различных акций	9000	90-110	100000
Итого:	17000	90	125000

Экономический эффект от внедрения нововведений – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемым мероприятием, и расходами на него. Рассчитывается он по формуле:

$$\mathcal{E} = (\Pi_{в} - З) - В_{пр}, \quad (3)$$

где,  $\Pi_{в}$  – планируемая прибыль, руб.;

$З$  – затраты на организацию внедрения предлагаемого мероприятия, руб.;

Впр – прибыль от реализации за последний период, руб.

Таблица 10 – Динамика показателей эффективности сбыта товара

показатель	2014	2015	Темп роста,%	Темп прироста,%
Выручка от реализации, р.	202068194	238486537	118	+18
Себестоимость товара, р.	158033615,68	176019498,86	112	+12
Чистая прибыль, р.	38694752,32	53643084	129	+29
Рентабельность, %	19,2	22,5	117	+17

Из таблицы видно, что в 2015 году выручка увеличиться на 36418343 рубля, с учетом того, что в первый месяц после применения предложенной альтернативы выручка возрастет на 4389425 рублей. Также увеличится и чистая прибыль предприятия. Темп прироста составляет 29 %. Рентабельность основной деятельности составит 22,5 %, это означает, что она увеличится.

Произведем расчет экономической эффективности, от предложенной альтернативы (см. таблицу 11)

Таблица 11 – Общие данные до реализации управленческого решения и после реализации

Этапы работы компании	Общие затраты в месяц, руб.	Прибыль от реализации в месяц, руб.
До реализации управленческого решения	367300	3328148
После реализации управленческого решения	$367300+106591=473891$	4670257

Экономическая эффективность комплексной программы стимулирования продукции, рассчитанная по методу сопоставления конечных результатов составляет:

$$\text{Э}_3 = (4670257/473891 - 3328148/367300) * 100\% = 79\%$$

В результате  $\text{Э}_3 = 79\%$ .

Затем рассчитаем экономический эффект от внедрения предлагаемой программы в 2015 году:

$$\text{Э} = (4670257 - 473891) - 3328148 = 868218$$

Проведя расчет можно сказать, что экономический эффект положительный, так как затраты на проведение альтернативы увеличили прибыль в первом месяце на 868218 рублей.

По результатам расчетов, сделаем вывод, что выбранная альтернатива является эффективной, так как экономическая эффективность составляет 79 %.

Риски проекта. На реализацию мероприятия по повышению объемов продаж предприятия ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас») влияние могут оказать различные факторы. Риски, оказывающие наибольшее влияние на реализацию данного мероприятия представлены в таблице 10.

Произведем подсчет величины рисков для предложенной альтернативы для предприятия ИП «Манченко А.В.» (закусочная «Техас»). Полученные данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Риски, оказывающие наибольшее влияние на реализацию мероприятия по повышению объемов продаж. Подсчет рисков

РИСК	Места	Ранги (Ri)	1/Ri	Веса (Wi)	Эксперты					Сред-няя оценка	Величина риска
					1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рост цен на закупку товаров	3	2	0,5	0,073	75	50	25	75	75	60,00	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Усиление позиций конкурентов	1	1,2	0,833	0,088	25	25	75	50	100	55,00	4,84
Неплатежеспособность покупателей	5	1	1	0,292	75	75	25	50	25	50,00	14,6
Отказ покупателей приобретать товар без скидок	2	1	1	0,292	50	50	75	25	100	60,00	17,52
Неустойчивость спроса	1	2	0,5	0,109	75	25	50	50	25	45,00	4,905
Риск реализации разработки управленческих решений в более длительный срок	4	1,6	0,625	0,146	75	25	50	25	75	50,00	7,3
Итого:			4,458	1,00							

Риск отказа покупателей приобретать товар без скидок, означает снижение общего объема продаж. Другой, не менее важный риск, связан с неплатежеспособностью покупателей. Окупаемость проекта и рост прибыльности на прямую зависит от платежеспособности клиента.

Для подсчета величины риска были привлечены эксперты, которые хорошо знакомы с данным видом деятельности. Экспертами являлись

сотрудники предприятия ИП «Манченко А.В.». По мнению экспертов, были проставлены приоритеты по каждому риску и средняя оценка экспертов.

Эксперты оценивали возможные риски в соответствии с ниже представленной шкалой:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25 – риск скорее всего не реализуется;

50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 – риск скорее всего проявится;

100 – риск наверняка реализуется.

Из проведенной экспертной оценки видно, что два риска предоставляют наибольшую угрозу для реализации мероприятия по повышению объемов продаж. Это отказ покупателей приобретать товар без скидок и риск неплатежеспособности покупателей.

Величины остальных рисков меньше 10, следовательно, данные риски не предоставляют большой опасности для реализации предложенного мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После проведения анализа объемов продаж продукции предприятия ИП «Манченко А.В.» была выявлена проблема – снижение объемов продаж.

Были предложены следующие варианты решения проблемы:

- 1 рекламная деятельность;
- 2 изменение ценовой политики;
- 3 проведение различных рекламных акций.

В ходе разработки управленческого решения была разработана система критериев, согласно им, и присвоенным им весовым значениям, была проведена оценка альтернативных вариантов.

В результате оценки было выявлено решение: проведение различных акций продукции предприятия ИП «Манченко А.В.» (закусочной «Техас»).

Принятое управленческое решение соответствует требованиям, предъявляемым к решению. Оно соответствует реальным целям, и для принятия решения имеются все необходимые ресурсы. Данное решение является современным, и научно обоснованным, что подтверждает проведенный анализ, также является экономичным, так как соответствует критерию минимальности затрат на реализацию решения. Решение компетентно, так как в нем отражены цели и задачи управления.

Данное решение соответствует целям и является эффективным и экономически обоснованным. Является современным, так как проблема возникла относительно недавно, и дальнейшее откладывание ее решения может привести к серьезному финансовому кризису.

Решение является правомерным, потому что оно является необходимым для дальнейшей деятельности фирмы, и реальным, так как разрабатывается и принимается с учетом объективных возможностей предприятия.

Целью разработки управленческих решений является получение прибыли необходимой для покрытия текущих издержек, дальнейшего развития и нормального функционирования предприятия.



Проклассифицируем принятое управленческое решение. По содержанию оно является экономическим, так как проблема, по которой разрабатывалось решение, относится к типу экономических проблем. Решение является конкурентным, потому, что число активных сторон (субъектов), которые на него влияют более двух: это персонал, факторы внешней среды, факторы внутренней среды и т.д.

В соответствии с прогнозной эффективностью было найдено оптимальное решение, которое в свою очередь относится к ординарным. Рассматриваемое решение является алгоритмизированным, так как были указаны определенные сроки и лица, ответственные за его выполнение. Это так же говорит о том, что решение можно назвать процессным. По признаку и характеру учета или неучета изменения условий реализации решение относится к такому типу, как жесткое, имеющие единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

Решение принимается в условиях относительной определенности, так как зависит от определенных условий и может нанести определенную степень риска.

Для анализа использовались аналитические, статистические и математические методы, при выявлении критериев оценочной системы использовался метод ранжирования и метод экспертных оценок, также как и при выявлении наиболее эффективного варианта решения проблемы. Отметим, что использовался и метод дерево решений.

Для выявления существующей проблемы была использована статистическая информация по объемам продаж.

По данной проблеме существует, богатый теоретический и практический материал, как отечественный, так и зарубежный, поэтому используя метод аналогий можно применить конкретное решение, но уже используя специфику данного предприятия.

При определении проблемы и разработке управленческого решения использовался системный подход, так как при этом процессе учитывались

многие взаимосвязанные между собой элементы внутренней и внешней среды предприятия. Проблема достаточно актуальна, и имеет место для многих предприятий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 368 с.
- 2 Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Проект, 2014. – 304 с.
- 3 Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2011. – 321 с.
- 4 Бирман, Л. А. Управленческие решения: учебное пособие / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2014. – 208 с.
- 5 Варфоломеев, В.И. Принятие управленческих решений / В.И. Варфоломеев, С.Н. Воробьев. – М.: Кудиц-Образ, 2011. – 288 с.
- 6 Глущенко, В.А. Разработка управленческого решения / В.А. Глущенко, И.И. Глущенко. – М.: Крылья, 2014. – 400 с.
- 7 Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2014. – 336 с.
- 8 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 157 с.
- 9 Карданская, Н.Л. Управленческие решения: учебник / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 440 с.
- 10 Кулагин, О.А. Принятие решений в организациях: учебное пособие / О.А. Кулагин. – СПб.: Сентябрь, 2011. – 148 с.
- 11 Ларичев, О.И. Теория и методы принятия управленческих решений / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2013. – 392 с.
- 12 Лафта, Д.К. Управленческие решения / Д.К. Лафта. – М.: Благовест-В, 2014. – 304 с.
- 13 Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 2010. – 248 с.
- 14 Маркова, В.Д. Организация маркетинга на предприятии / В.Д. Маркова. – М.: Прогресс, 2014. – 401 с.

- 15 Мендель, А.В. Модели принятия решений / А.В. Мендель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 463 с.
- 16 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.З. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 702 с.
- 17 Пушкарев, Н.Ф. Разработка управленческих решений руководителей предприятия: учебное пособие / Н.Ф. Пушкарев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 211 с.
- 18 Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 140 с.
- 19 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2011. – 704 с.
- 20 Смирнов, Э.А. Разработка управленческого решения / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 271 с.
- 21 Спицнадель, В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: учебное пособие / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Бизнес-пресса, 2012. – 394 с.
- 22 Старобинский, Э.Е. Как принимать решения / Э.Е. Старобинский. – М.: Прогресс, 2010. – 211 с.
- 23 Трояновский, В.М. Разработка управленческого решения: учебное пособие / В.М. Трояновский. – М.: РДЛ, 2013. – 208 с.
- 24 Тронин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 331 с.
- 25 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.
- 26 Цыгичко, В.Н. Руководителю – о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 376 с.
- 27 Шимко, П.Д. Оптимальное управление экономическими системами / П.Д. Шимко. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2014. – 240 с.
- 28 Шмалин, Г.А. Основы и проблема экономики предприятий / Г.А. Шмалин. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 198 с.

29 Эванс, Д.Р. Маркетинг / Д.Р. Эванс, Б.Берман. – М.: Экономика, 2013.  
– 355 с.

30 Яхтонова, Е.С. Эффективность управленческого решения / Е.С.  
Яхтонова. – М.: ТЕИС, 2012. – 501 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А1

Таблица А1. Данные об объемах продаж ИП «Манченко А.В.» за 2013-2014  
год

Месяц	Год		
	2013	2014	2015
Январь	602225	643282	621893
Февраль	715615	904936	778183
Март	845115	972943	778692
Апрель	685457	783071	604189
Май	522348	806903	620751
Июнь	736051	856261	730117
Июль	889673	888799	737232
Август	925705	1061386	1004884
Сентябрь	862391	934761	849245
Октябрь	838734	817035	557867
Ноябрь	702204	758142	743159
Декабрь	893491	924338	650000