

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.01 - Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по увеличению сбыта продукции
на ЗАО Завод «ЖБИ 13»

Исполнитель
студент группы 271-об3 _____ А.Э. Томашевская

Руководитель
Ассистент _____ А.С. Жуган

Консультант
по экономической части
ассистент _____ А.С. Жуган

Нормоконтроль _____ А.С. Сергиенко

Рецензент _____

Благовещенск 2016

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

Факультет _____
Кафедра _____

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

И.О. Фамилия

« _____ » _____ 2016 г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента _____

1. Тема бакалаврской работы _____

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: _____

4. Содержание бакалаврской работы (перечень, подлежащий проработке вопросов): _____

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) _____

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы _____

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 96 страниц, 2 рисунка, 26 таблиц, 48 источников, 5 приложений.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, SWOT – АНАЛИЗ, PEST – АНАЛИЗ.

Объектом исследования в бакалаврской работе является ЗАО Завод «ЖБИ 13».

Предметом исследования является – разработка управленческого решения по увеличению сбыта продукции.

В качестве управленческих решений, направленных на совершенствование сбытовой деятельности ЗАО «ЖБИ 13», было предложено создать отдел сбыта на предприятии, а также внедрить контекстную рекламу.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки управленческих решений	9
1.1 Определение, сущность, роль управленческого решения	9
1.2 Особенности разработки управленческого решения	11
1.3 Пути повышения качества управленческого решения	18
2 Организация сбытовой деятельности в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	22
2.1 Характеристика рынка бетона Амурской области ЗАО Завод «ЖБИ 13»	22
2.2 Анализ внутренних проблем деятельности ЗАО Завод «ЖБИ 13»	33
2.3 Оценка процессов принятия управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	46
2.4 Организация сбытовой деятельности в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	54
3 Разработка управленческого решения направленного на совершенствование сбытовой деятельности ЗАО Завод «ЖБИ 13»	61
3.1 Направления совершенствования управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	61
3.2 Разработка управленческого решения, направленного на совершенствование сбытовой деятельности ЗАО «ЖБИ 13»	68
3.3 Эффективность предложенных мероприятий	71
Заключение	80
Библиографический список	84
Приложение А Должностная инструкция начальника отдела сбыта	87
Приложение Б Должностная инструкция менеджера отдела сбыта	90
Приложение В Сетевая модель процесса разработки и принятия оперативных управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	93
Приложение Г Сетевая модель процесса разработки и принятия тактических управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»	94

ВВЕДЕНИЕ

Разработка и принятие управленческих решений на основании анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности на данный момент является необходимым фактом в формировании конкурентоспособности фирмы в той или иной области потребления.

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений.

Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

Одним из условий успешного развития предприятия в рыночной экономике является постоянное качественное совершенствование их деятельности. Оно связано с изменениями в организации труда, технологическом процессе, используемом оборудовании, в системе стимулирования, кадровой политике, этических норм и др.

Преобразования должны касаться как объекта, так и субъекта управления.

Руководству необходимо периодически оценивать и корректировать поставленные цели с учетом изменений внешней среды и самого предприятия.

Готовность к изменениям - сложный процесс во многих отношениях, в том числе психологическом. Как правило, потребность в них возникает под влиянием внешней среды, поскольку внутренняя среда более консервативна и не тяготеет к достигнутому рубежу своего развития. Условно в технологии изменений можно выделить этапы: осознание необходимости, формирование у коллектива предприятия и ее руководства нового взгляда на привычную действительность, осуществление изменений.

Решение выступает своего рода рубежом между старым и новым, творческим актом, свидетельствующим о наступлении перемен. К нему приходят в результате накопления определенной критической массы у работников, жаждущих новизны, что делает возможным желаемое сделать реальностью.

Изучение проблемы, поставленной в основу проекта, дает возможность сформулировать следующие выводы:

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого, управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Технология принятия управленческих решений - это процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано, кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит следить.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в значимости

совершенствования сбытовой деятельности предприятия для достижения его основной цели деятельности, а именно, максимизации прибыли. Совершенствование сбытовой деятельности позволяет предприятию расширять рынки сбыта продукции, совершенствовать каналы сбыта, снижая при этом расходы на транспортировку, а также погрузочно-разгрузочные работы, повышать конкурентоспособность предприятия и достигать более высокого финансового результата.

Целью настоящей бакалаврской работы является исследование направлений совершенствования сбытовой деятельности предприятия. На основе указанной цели, были определены следующие задачи:

Задачи работы:

- Исследовать теоретическую характеристику методов поддержки принятия управленческих решений;

- Провести анализ системы разработки и принятия управленческих решений на примере ЗАО «Завод ЖБИ №13»

- Разработать альтернативные варианты увеличения сбыта продукции и выбрать оптимальное управленческое решение.

Объектом исследования настоящей бакалаврской работы является Закрытое акционерное общество Завод железобетонных изделий №13.

Предмет исследования - отношения возникающие в процессе совершенствования разработки и принятия управленческих решений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Определение, сущность, роль управленческого решения

Управление есть процесс планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимый для того, что бы сформулировать и достигать цели организации.

При этом само решение понимается и как результат выбора, и как процесс выбора, и как сам акт выбора. В зависимости от области исследования, решение определяется под тем или иным углом зрения.

Рассмотрим несколько определений решения.

Автор Сивиринов определяет управленческое решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому – либо выводу или к необходимым действиям, например полное бездействие, разработка какого – либо действия или выбор действия из набора альтернатив его реализации.

В.А. Беспалов считает, что управленческое решение – это акт творческой деятельности по целенаправленному анализу ситуации, а так же альтернативному выбору и реализации путей, методов и средств полного разрешения проблемы в соответствии с общей стратегией.

А.Г. Ивасенко дает понятию управленческое решение следующее определение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Автор Е.В. Пирагова дает определение управленческого решения как – творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящая в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

На основании изложенного понятию управленческое решение можно дать

следующее определение:

Управленческое решение – определенный экономический процесс, совершаемый в рамках управления организации, имеющий три этапа - подготовки, принятия и реализации управленческих решений, которые включают в себя, помимо выявления проблемы, формулирования задний, сопоставления альтернативных вариантов решения, еще и составление плана реализации решения и оперативное руководство реализацией решений.

Сущность управленческих решений связана с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации (рис.1).

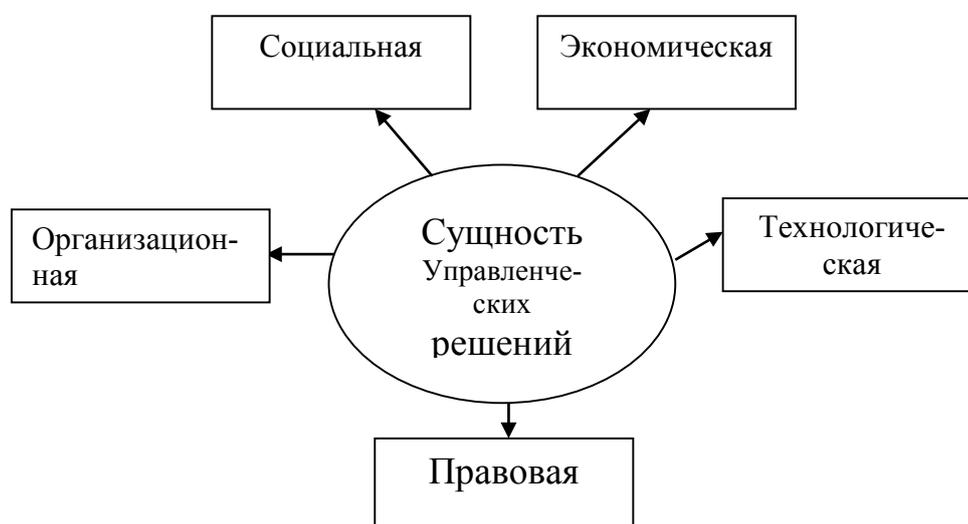


Рис. 1 – Сущность управленческих решений

Экономическая сущность управленческих решений – проявляется в том, что на разработку и реализацию любого решения требуются финансовые, материальные, и др. ресурсы.

Организационная сущность управленческих решений – состоит в том, что для разработки и реализации управленческого решения компания должна иметь следующие возможности, в том числе:

- сформировать работоспособный коллектив
- разработать инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников
- выделить необходимые ресурсы, в том числе финансовые и информаци-

онные

- обеспечить работников необходимым оборудованием
- наладить систему контроля
- постоянно координировать процесс разработки и реализации управленческого решения

Социальная сущность управленческого решения – заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на сотрудников с целью побуждения его к активной деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся:

- потребности – интересы
- мотивы поведения- установки
- ценности человека

Правовая сущность управленческого решения – состоит в точном соблюдении нормативно-правовых актов, а так же устава и других документов самой организации.

Технологическая сущность управленческого решения - проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческого решения.

1.2 Особенности разработки управленческого решения

В каждой организации имеются особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структуры, системы внутрифирменной коммуникации. Тем не менее, процесс разработки управленческого решения имеет нечто общее для организации. Он представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения. Процесс разработки и принятия управленческих решений состоит из трех больших этапов (рис.2):

- I Подготовка;
- II Принятие;
- III Реализация.

Подготовка управленческого решения (или постановка задач).

1 Выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его места и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявления, структуризация и ранжирование проблем. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.

2 Формирование целей для решения проблемной ситуации. Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (то есть выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их достижения.

3 Сбор необходимой информации. Это один из ключевых этапов. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надёжность и т.д.

4 Анализ информации. Здесь проводится анализ уже отработанной информации и затем раскладываем её по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования и т.д.

5 Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели. Ключевые слова на этом этапе «полный перечень», так как если в списке нет лучшего варианта, то, значит, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашаются на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны большие потери.

6 Выбор допустимых альтернатив. Все альтернативы пропускаются через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.), поэтому их число уменьшится.



Рисунок 2 –Процесс разработки и принятия управленческих решений

7 Предварительный выбор лучшей альтернативы. Детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям. Возможно выделение группы альтернатив. Конечным результатом на этом этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляются лицу, принимающему решения по данной проблеме. Другое название этого этапа: экономическое обоснование выбранного решения. Принятие решения.

8 Оценка альтернатив со стороны лица принимающего решение. Предыдущие семь этапов как результат анализа есть один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. Лицо, принимающее решение, учитывая дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть лицо, принимающее решение окончательно решает, какой вариант самый наилучший.

9 Экспериментальная проверка альтернатив. Это производится в тех случаях, когда лицо принимающее решение затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернативы, и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа – в данных апробации (т.е. практической проверки).

10 Выбор единственного решения. С учётом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации лицо, принимающее решение, принимает окончательное решение. Если экспериментальной проверки нет, то 9-10 этапы выпадают.

11 Согласование решения с органами управления и исполнителями.

12 Окончательное оформление и утверждение решения. Решения материализуются в виде проекта, плана, приказа и т.д. и вступает в юридическую силу, когда лицо, принимающее решение, его принимает. Реализация решения.

13 Организация выполнения решения, т.е. происходит выполнение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.

14 Определение работ по выполнению решения. Задание доводится до

исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных выборов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.

15 Выполнение решения. Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с лицом, принимающим решения, анализ результатов реализации решения. Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов. Принимая любые решения (жизненные или управленческие), осознанно или неосознанно руководствуются данной схемой. Решения могут приниматься: в обычном режиме; в режиме дефицита времени. В данном режиме некоторые из этапов могут пропускаться. Классическая схема применяется при стратегическом управлении. При тактическом управлении некоторые из этапов пропускаются, при оперативном – схема может иметь 5-6 этапов. Данная схема процесса разработки управленческих решений используется и при интуитивном принятии решений, просто разница между постановкой проблемы и выдачей готового варианта решения составляет считанные секунды.

Осознание правильности своего выбора происходит молниеносно. Но это не говорит о том, что в человеческом сознании не прорабатываются другие возможные варианты действий, и что выбор правильного решения осуществляется безосновательно, всё это происходит на подсознательном уровне. Процесс разработки и принятия управленческого решения носит итеративный характер, то есть лицо, принимающее решение или аналитик-консультант может и должен неоднократно возвращаться на предыдущие этапы, чтобы что-то уточнить, дополнить, развить, исправить, изменить и т.д. А перескакивать к нижним (не доработав верхние) – нет. В этом ключ к успешному управленческому решению. Привлечение лица, принимающего решение, к процессу разработки управленческого решения в два раза повышает показатель внедрения разработок в практику (с 40 до 80 %).

Качество управленческого решения – это степень её соответствия обще-

принятым требованиям или стандартам, принятым в организации. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Качество управленческой деятельности - степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам.

Так Э.А. Смирнов предлагает оценивать качество по принципу процесса. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческого решения присваивается значение 0, а высшему - 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Таким образом, можно сказать что качество управленческого решения в общем случае характеризует степень соответствия параметров выбранного варианта решения определенной системе требований, удовлетворяющих как разработчиков решения, так и его потребителей.

Оценка качества управленческого решения по принципу процесса означает что важно не только значение качеств всех составляющих этапов, стадий, а то что общее произведение этих качеств должно достигать 1, только в таком случаях управленческое решение будет качественным.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческих решений, эффективности продукции, способности кампании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность управленческого решения- это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

Аналогично классификации общей эффективности и эффективность

управленческого решения разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

Организационная эффективность управленческого решения- это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой и поэтому во многих публикациях эти параметры управленческого решения рассматриваются совместно.

Экономическая эффективность управленческого решения- это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения- так же может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения- факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Психологическая эффективность управленческого решения- факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Правовая эффективность управленческого решения- оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое

время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Экологическая эффективность управленческого решения- факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческого решения- факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность управленческого решения- факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

1.3 Пути повышения качества управленческого решения

Для повышения качества управленческих решений, как правило, создается экспертная группа, подчиненная руководителю организации. В нее целесообразно включать экономистов отделов оплаты труда и управления персоналом, социологов, делопроизводителя, юриста, референта, руководителя организации и других специалистов.

В экспертную группу поступают все подготовленные аппаратом управления решения, за исключением стандартных (о премировании коллектива по итогам года или «считать утратившим силу приказ такой-то» и т.п.). Экспертная группа выполняет следующие виды процедур:

- проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов;
- проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав;
- проверяет финансовые, кадровые, ресурсные, материальные и другие возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его зада-

ний. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Качество управляющего решения оказывает существенное влияние на эффективность деятельности любой организации. Руководители крупного ранга, собственники время от времени принимают важные, судьбоносные для организации управленческие решения. Менеджеры среднего звена также оказывают существенное влияние на эффективность деятельности организации. Организационная культура компании также влияет на общий уровень качества принимаемых решений. В связи с этим проблемы выявления резервов улучшения качества управленческих решений остаются актуальными.

Найти решение этих проблем можно, лишь проведя исследования существующих процедур принятия решений в организации и проблем, возникающих с улучшением качества принятых решений. Существенными моментами при этом являются:

- уровень подготовки и загрузки управленческого персонала;
- качество проведения экспертиз инновационных управленческих решений, другие вопросы.

В теории принятия решений известна матрица оптимальных решений. Она классифицирует решения по следующим категориям: нет решения, неэффективное решение, эффективное решение, суперэффективное решение.

Естественный интерес вызывает категория «суперэффективное решение». Достижение уровня супероптимальности – мечта каждого управленца. Такие решения могут возникать в следующих условиях:

- наличие противоположных мнений по поводу целей, которые должны быть достигнуты;
- стремление к компромиссу между антагонистами;
- повышенный уровень неопределённости при принятии решения;
- высокий профессионализм менеджеров.

Супероптимальное решение – это набор мероприятий, который одновременно и самым наилучшим образом обеспечивает достижение интересов групп

людей с противоположными взглядами посредников, когда в результате «челночных» переговоров выигрывают все стороны и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Нахождению супероптимальных решений способствуют следующие пути:

- расширение ресурсной базы национальной, региональной, муниципальной экономики;
- переход к новому качеству глобального мышления путём концентрации внимания на более крупных целях;
- привлечение к процессу переговоров заинтересованных сторон.

Повысить качество управленческого решения можно ещё одним простым способом: соблюдением технологии создания управленческого решения. Игнорирование технологии приводит к повышению неопределённости при принятии решения, что на стадии реализации управленческого решения превращается в риски. В частности, в строительной организации неопределённость в объёме сбыта при рассмотрении инновационного проекта может привести к рискам банкротства на стадии реализации.

Для повышения качества управленческого решения можно использовать способ создания формализованной базы данных типовых решений. В этом случае менеджеру останется только выбрать наиболее оптимальное для его случая решение. Модификация типовых или известных решений также является ещё одним путём сокращения затрат на разработку и принятие решений, повышения его качества.

Качество управленческого решения можно оценить по количеству его корректировок. Корректировки могут возникать в случаях, если приходится принимать сложное решение. Однако, если их слишком много, то причину следует искать в качестве подготовки управленческого решения.

Создание института профессиональной экспертизы управленческих решений может существенно повысить экономическую эффективность деятельности организаций и, соответственно, качество продукции. Многое здесь зави-

сит от уровня подготовки менеджеров и готовности их работать в направлении улучшения качества своих управленческих решений.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЗАО ЗАВОД «ЖБИ 13»

2.1 Характеристика рынка бетона Амурской области ЗАО Завод «ЖБИ 13»

В настоящее время, в Амурской области действует более 60 предприятий по производству различных строительных материалов, из них крупных и средних 25, в том числе несколько компаний, заводов и цехов по производству железобетонных конструкций, кирпича, нерудных теплоизоляционных материалов.

Объемы выпуска основных строительных материалов за 2011 год по нерудным материалам составили 2 695,5 тыс. куб. метров, сборных железобетонных изделий и конструкций – 99,6 тыс. куб. метров, стеновых материалов (крупные блоки стен подвалов) – 7,44 млн. шт. кирпича, кирпича строительного – 48,68 млн. шт.

Основным производителем сборных железобетонных конструкций и деталей являются ООО «Компания «Блок», ООО «Амурский завод железобетонных конструкций», а также ЗАО Завод «ЖБИ 13».

В производстве сборных железобетонных конструкций и изделий за период 2000 – 2010 гг., Амурская область занимает стабильное четвертое место в Дальневосточном федеральном округе после Хабаровского и Приморского края, а также Республики Саха (Якутия).

Производством товарного бетона в области занимаются ООО «Амурский завод железобетонных конструкций», а также ООО СК «Мост-Восток». ООО «Компания «Блок» является единственным производителем панелей для крупнопанельного домостроения.

Рынок бетона полностью зависит от динамики развития строительной отрасли. Поэтому рынок бетона довольно чувствительно отреагировал на экономическую ситуацию последних лет, в том числе связанную с кризисом, санкци-

ями, уменьшением количества крупномасштабных инфраструктурных проектов и резким падением национальной валюты в 2014 г.

Три последних года наблюдается постепенное снижение темпов строительства в Амурской области. Поэтому производство бетона и его потребление упало к началу 2015 года на 9 процентов. Данная ситуация более остро проявилась и в изготовлении железобетонных изделий, хотя там нет характерной сезонности – выпуск сократился сразу на 11 процентов по отношению к концу 2012 г.

Особенностью рассматриваемой отрасли является необходимость соблюдения стандартов в части производства бетона. Действующие в Российской Федерации стандарты производства бетона предполагают в его составе высокую удельную емкость цемента. Содержание цемента в одном кубическом метре российского продукта – не менее 350 килограмм. Это существенно больше, чем в большинстве развитых промышленных стран мира.

Данный сектор экономики заметно затронула паника, связанная со стремительным удешевлением рубля, что особенно было заметно в декабре-январе, когда стоимость конечной продукции достигла рекордных значений. Но она очень быстро выровнялась, что объясняется некоторым ограничением спроса. В феврале-марте стоимость стабилизировалась на уровне прошлых лет, в среднем не превышая 3800-4000 руб./т.

Производство товарного бетона отличается некоторая зависимость от сезона, поэтому весенние колебания здесь естественны. К лету ситуация окончательно стабилизируется, в среднем по стране стоимость выровняется на уровне прошлогодней. Но во многом это будет зависеть и от уровня потребления. Согласно информации федеральной государственной службы статистики, производство бетона в Амурской области в первом квартале упало на 4,5 процента, если сравнивать с периодом годичной давности.

Что касается средней стоимости, то за три года на блоки стеновые, к примеру, она поднялась почти на 15%, причем пик роста пришелся на 2013 г. Поэтому можно утверждать, что текущая ситуация, в том числе валютные колеба-

ния, слабо отразились на данном сегменте отрасли. Производители за 12 месяцев увеличили отпускные цены примерно на 4%.

Упомянутая ранее зависимость от строительства делает прогноз ближайших месяцев достаточно тревожным. По расчетам некоторых аналитиков, производство товарного бетона и продукции из него, неизбежно сократится до конца 2016 на 10-15%. И это оптимистические данные, пессимистический сценарий предполагает резкое падение до 30%.

Одним из ведущих производителей изделий из бетона в Амурской области, является ЗАО Завод «ЖБИ 13». Закрытое акционерное общество «Завод железобетонных изделий 13» (ЗАО Завод «ЖБИ 13») занимается производством изделий из бетона для использования в строительстве. Предприятие располагается по следующему адресу: 676790, Амурская область, рп. Прогресс, ул. Набережная, 1. Предприятие зарегистрировано 28.05.2009 г. в Межрайонной инспекции ФНС № 1 по Амурской области. Учредителями Общества являются ООО «СОЛО-Рент» (1 % в уставном капитале) и ОАО «Энергостройтранс» (99 % в уставном капитале).

Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство изделий из бетона для использования в строительстве;
- производство товарного бетона;
- оптовая торговля прочими строительными материалами;
- розничная торговля строительными материалами.

Структура управления предприятия является линейной, так как на предприятии при линейных руководителях (генеральный директор, заместитель генерального директора по финансам и экономике, заместитель генерального директора по производству) существуют специализированные функциональные службы, обеспечивающие генеральному директору получение возможность получения своевременной и достоверной информации для осуществления функций организации и управления.

Также структура управления является достаточно гибкой; открытой; не стратегической, т.к. функция стратегического планирования размыта по всей управля-

ющей системе; диверсифицированной и нормативной.

На рисунке 1 представим организационную структуру ЗАО Завод «ЖБИ 13».

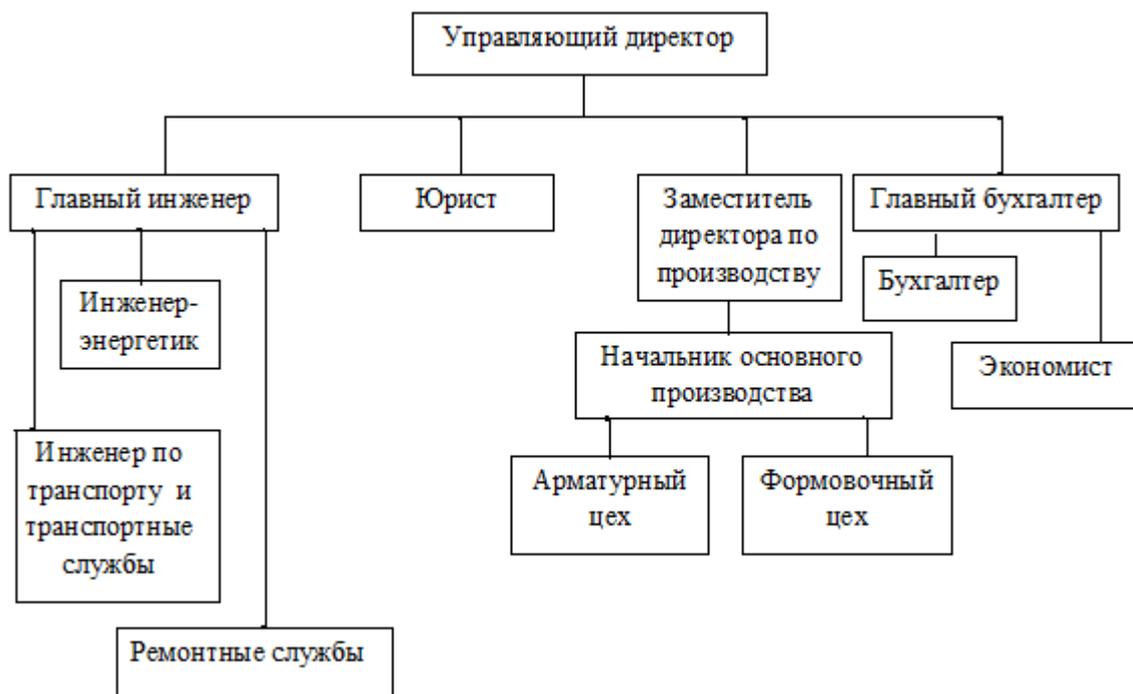


Рисунок 1 – Организационная структура управления ЗАО Завод «ЖБИ 13»

Предприятие возглавляет генеральный директор, которому непосредственно подчиняются 6 человек:

- заместитель генерального директора по финансам и экономике;
- заместитель генерального директора по производству;
- начальник юридического отдела;
- начальник отдела кадров;
- начальник технического отдела;
- главный механик.

Из этого можно сделать вывод, что масштабы управляемости генерального директора достаточно велики.

Как уже было сказано, по виду организационная структура управления завода является пятиступенчатой линейной структурой. Такое построение структуры обеспечивает быструю связь всех звеньев структуры.

Далее проведем анализ динамики основных экономических показателей деятельности предприятия за 2013–2015 гг. Наблюдается увеличение имущества завода в анализируемом периоде, о чем свидетельствует положительная динамика активов предприятия. Увеличение показателя произошло на 8 102 000 руб., что составляет 5,18 % в относительном выражении. В таблице 1 представим динамику основных экономических показателей завода.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г. к 2013 г.	
				Абсолютные, руб.	Относительные, %
Имущество, руб.	156424000	155253000	164526000	8102000	5,18
Выручка, руб.	155145000	102265000	153037000	-2108000	-1,36
Себестоимость продаж, руб.	130608000	95700000	131368000	760000	0,58
Чистая (убыток) прибыль, руб.	11750000	-4426000	11689000	-61000	-0,52
Среднегодовая численность, чел.	148	146	147	- 1	- 0,68
в том числе:					
- рабочие, чел.	94	93	95	11	1,06
Рентабельность продаж, %	7,57	-4,33	7,64	0,06	-
Рентабельность производства, %	7,67	-1,99	5,13	-2,54	-
Чистая рентабельность, %	9,55	-3,12	9,52	-0,02	-
Коэффициент текущей ликвидности	2,24	4,66	5,35	3,10	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,53	0,15	0,22	-0,31	-

Наблюдается увеличение имущественного потенциала предприятия, что обусловлено положительной динамикой активов, изменение произошло на 5,18 %. Выручка предприятия сократилась на 1,36 %, что свидетельствует о снижении потребительского спроса на изделия, производимые на заводе, и как следствие, снижении объемов реализации продукции. Наблюдается увеличение себестоимости реализации, что наряду со снижением выручки предприятия, является отрицательной тенденцией. Указанная динамика привела к снижению чи-

стой прибыли предприятия.

В анализируемом периоде произошло снижение численности персонала с 148 человек в 2013 году до 147 человек в 2015 году, в том числе, численность рабочих сократилась с 94 человек в 2013 году до 95 человек в 2015 году.

Положительной тенденцией, сложившейся на предприятии в анализируемом периоде, является увеличение рентабельности продаж с 7,57 % в 2013 году до 7,64 % в 2015 году. Данный показатель позволяет определить увеличение прибыли предприятия в величине выручки за анализируемый период. Отметим снижение экономической эффективности деятельности завода, что обусловлено снижением рентабельности производства с 7,67 % в 2013 году до 5,13 % в 2015 году. Отметим также снижение чистой рентабельности с 9,55 % до 9,52 % в анализируемом периоде, что свидетельствует о снижении величины прибыли предприятия, приходящейся на 1 рубль собственного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия увеличился с 2,24 в 2013 году до 5,35 в 2015 году. Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Отрицательная динамика рассматриваемого показателя свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами также имеет отрицательную динамику, снижение произошло с 0,53 в 2013 году до 0,22 в 2015 году, что свидетельствует о снижении собственных средств предприятия для финансирования текущей деятельности.

Таким образом, представленные в таблице 1 показатели позволяют сделать вывод о том, что в анализируемом предприятии снижается эффективность деятельности (что определяется снижением показателей рентабельности), а также снижается платежеспособность.

Далее проведем оценку показателей завода, участвующих в формировании прибыли предприятия.

Отрицательной тенденцией, сложившейся на предприятии, является снижение выручки от реализации продукции на 2 108 000 руб., что составляет в

относительном выражении 1,36 %.

Таблица 2 – Динамика показателей, участвующих в формировании прибыли за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г., руб.	2014 г., руб.	2015 г., руб.	Изменения 2015 г. к 2013 г.	
				Абсолютные, руб.	Относитель- ные, %
Выручка	155145000	102265000	153037000	-2108000	-1,36
Себестоимость продаж	130608000	95700000	131368000	760000	0,58
Валовая прибыль	24537000	6565000	21669000	-2868000	-11,69
Коммерческие расходы	8588000	9326000	6152000	-2436000	-28,37
Управленческие расходы	-	-	-	0	-
Прибыль (убыток) от продаж	15949000	-2761000	15517000	-432000	-2,71
Прочие доходы	551000	1926000	2159000	1608000	в 2,92 раза
Прочие расходы	1568000	2011000	4013000	2445000	в 1,56 раза
Прибыль (убыток) до налогообложения	14932000	-4848000	15665000	733000	4,91
Текущий налог на прибыль	3316000	0	3058000	-258000	-7,78
Чистая(убыток) прибыль	11750000	-4426000	11689000	-61000	-0,52

Отметим увеличение себестоимости реализованной продукции на 760 000 руб., или на 0,58 %. Указанные тенденции повлияли на снижение валовой прибыли предприятия на 2868000 руб., что составляет в относительном выражении 11,69 %. Снижение валовой прибыли свидетельствует о снижении эффективности производственной деятельности предприятия.

Отметим снижение прибыли от продаж продукции на предприятии 432 000 руб., или на 2,71 % в относительном выражении, что свидетельствует о снижении эффективности хозяйственной деятельности предприятия в анализируемом периоде. Прочие доходы предприятия увеличились в 2,92 раза в анализируемом периоде. Также отметим увеличение прочих расходов предприятия в 1,56 раза. Превышение темпа роста прочих доходов предприятия над темпом роста прочих расходов повлияло на увеличение прибыли до налогообложения на 733 000 руб., или на 4,91 % в относительном выражении, что свидетельствует об увеличении эффективности финансовой деятельности предприятия в ана-

лизируемом периоде.

Снижение чистой прибыли предприятия на 61 000 руб., или на 0,52 % свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия в целом в анализируемом периоде.

Проведенный анализ показателей, участвующих в формировании прибыли, позволяет выявить следующие проблемы:

- снижение объемов производства;
- высокие производственные затраты;
- снижение финансового результата предприятия.

Для характеристики внешней среды, воспользуемся методикой PEST-анализа. Для проведения PEST-анализа строится таблица с группой факторов влияния. Положительное или отрицательное влияние фактора на предприятии рассчитывается как произведение оценки учета фактора на вес фактора умноженное на 100 % . Определяются вес фактора (сумма всех факторов по группам факторов равна 1), оценка учета фактора (ставится в промежутке от 0 до 5).PEST-анализ внешней среды предприятия, приведен в таблице 3.

Таблица 3 - PEST-анализ внешней среды предприятия

Группа факторов	Факторы	Оценка учета фактора	Вес фактора	Вероятность возникновения	Влияние на ЗАО «ЗЖБ И 13»
1	2	3	4	5	6
Политические и правовые	Правительственная стабильность	3	0,062	+	+18,6
	Резкое обострение политической нестабильности	2	0,062	-	-12,4
	Совершенствование законов по регулированию транспортных услуг и тарифов	4	0,035	+	+14
	Отсутствие совершенствования законов в по регулированию транспортных услуг и тарифов	2	0,023	-	-4,6
Сумма					+15,6
Экономические	Увеличение денежных доходов населения и юридических лиц	3	0,062	+	+18,6
	Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	2	0,062	-	-12,4
	Экономический кризис	2	0,047	-	-9,4
1	2	3	4	5	6
	Стабильность в экономике	3	0,058	+	+17,4

	Стабильное невысокое налогообложение	4	0,023	+	+9,2
	Нестабильность налоговой политики и высокое налоговое бремя	2	0,035	-	-7
	Рост инфляции	5	0,031	-	-15,5
	Сохранение существующих темпов инфляции	1	0,054	+	+5,4
Сумма					+6,3
Социальные и культурные	Увеличение населения	4	0,043	+	+17,2
	Уменьшение населения	1	0,043	-	-4,3
	Высокий уровень благосостояния населения	1	0,062	+	+6,2
	Снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	3	0,062	-	-18,6
	Развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	4	0,07	+	+28
	Отсутствие развития транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	2	0,07	-	-14
Сумма					+14,5
Технологические	Общее развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	4	0,048	+	+19,2
	Отсутствие общего развития ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	1	0,048	-	-4,8
Сумма					+14,4

Проведенный анализ внешней среды предприятия позволил сделать следующие результаты. Самое большое влияние на деятельность предприятия оказывают политико-правовые факторы. Воздействие данных факторов в настоящее время положительное. Социо-культурные и технологические факторы оказывают положительное влияние на развитие рынка бетонных изделий, но оно менее значительное. Незначительное влияние на рынок бетонных изделий оказывают экономические факторы.

Далее проведем анализ внешней среды предприятия на основе методики, предложенной М. Портером, согласно которой, описание факторов внешней среды прямого воздействия предполагает анализ потребителей, поставщиков, посредников, собственников и конкурентов организации.

Оценка степени конкуренции зависит от структуры конкуренции, определяемой 5-ю силами Портера:

- а) соперничество среди конкурирующих предприятий;
- б) конкуренция со стороны товаров-заменителей и конкурентных по цене товаров;
- в) угроза появления новых конкурентов;

- г) экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- д) экономические возможности и торговые способности покупателей.

Основные выводы для каждой из пяти сил для предприятия представлены ниже:

1) Уровень конкурентной борьбы в отрасли.

В настоящее время, уровень конкурентной борьбы среди предприятий, осуществляющих деятельность в сфере производства строительных материалов велика, что объясняется борьбой за потребителя.

2) Новые конкуренты.

Предполагается, что в ближайшее время появление новых конкурентов завода не возникнет. Исследуемое предприятие за годы своей деятельности зарекомендовало себя исключительно с положительной стороны, что определяет высокий уровень конкурентоспособности предприятия. К тому же, следует отметить высокие барьеры при входе в отрасль, что также влияет на трудности при вхождении на рынок строительных материалов.

3) Товары-заменители.

Для данной отрасли товаров-заменителей не существует.

4) Поставщики.

Поставщиками предприятия являются поставщики материалов для производства изделий из бетона. Отметим, что предприятием сотрудничает длительное время с поставщиками, которые стали партнерами для исследуемого предприятия и зарекомендовали себя с положительной стороны.

5) Потребители.

Главными потребителями продукции предприятия являются строительные организации.

Представим в таблице 4 внешние проблемы, связанные с деятельностью предприятия, определим из причины и последствия.

Таблица 4 – Внешние проблемы

Проблемы	Причины	Следствия
Высокий уровень конкуренции в отрасли	Причинами рассматриваемой проблемы является стремление производителей бетонных изделий увеличить клиентскую базу для увеличения финансового результата. Ранее было указано, что число предприятий, занимающихся производством бетонных изделий в Амурской области представлено тремя крупными организациями: ООО «Компания «Блок», ООО «Амурский завод железобетонных конструкций», а также ЗАО «ЗЖБИ 13». Не смотря на небольшое число предприятий, осуществляющих деятельность в рассматриваемой отрасли, отмечается высокий уровень конкуренции, обусловленный снижением спроса в последнее время на бетонные изделия, что является следствием негативной политической и экономической ситуации в стране.	Последствиями рассматриваемой проблемы могут быть различные способы ценовой и неценовой борьбы за потребителя. Предприятие не обладает необходимым уровнем конкурентоспособности, что определяет негативные последствия рассматриваемой проблемы. В качестве проблем высокого уровня конкуренции в отрасли следует отметить снижение объемов реализации, что объясняется уходом некоторых потребителей предприятия к конкурентам.
Рост цен на сырье и материалы	Основными поставщиками предприятия являются поставщики природных материалов, используемых в производственной деятельности исследуемого предприятия. Завышение цен на поставляемые материалы сказывается на себестоимости производимых изделий, что отражается на уровне цен предприятия. Причиной рассматриваемой проблемы является рост темпов инфляции, которая диктует предприятиям условия осуществления финансово-хозяйственной деятельности.	Последствиями рассматриваемой проблемы могут быть увеличение себестоимости производимых изделий на предприятии, в связи с повышением цен поставщиков на поставляемые ими материалы для производства бетонных изделий. Увеличение себестоимости производимой продукции сказывается на увеличении цены на реализуемые изделия, что отражается на уровне спроса на продукцию предприятия. Следствием рассматриваемой проблемы для исследуемого предприятия стало снижение выручки предприятия в анализируемом периоде, что отразилось на снижении финансового результата.
Снижение потребительского спроса	Потребители бетонных изделий, производимых на предприятием косвенным образом диктуют свои условия приобретения продукции. Снижение потребительского спроса на изделия предприятия подталкивает руководство предприятия на разработку и реализацию мероприятий направленных на привлечение большего числа потребителей.	Следствием рассматриваемой проблемы является снижение выручки предприятия, что свидетельствует о падении потребительского спроса на бетонные изделия предприятия. Отрицательная динамика выручки предприятия отразилась на его финансовом результате.

Проведенный анализ показала, что внешние проблемы в деятельности предприятия приводят к возникновению внутренних проблем:

- высокий уровень конкуренции в отрасли ведет к потере части потребителей (конкуренты: ООО «Компания блок», ООО «Амурский завод железобетонных конструкций»);

- влияние поставщиков на деятельность предприятия ведет к увеличению производственных затрат (увеличение себестоимости изделий приведет к увеличению цен на производимые изделия);

- влияние покупателей на деятельность предприятия приводит к снижению потребительского спроса, и как следствие, к снижению финансового результата (в анализируемом период чистая прибыль снизилась на 61 000 рублей).

Таким образом, рассмотренные ранее внешние проблемы в деятельности предприятия ведет к возникновению внутренних проблем. В следующем подразделе настоящей дипломной работы рассмотрим внутренние проблемы в деятельности предприятия.

2.2 Анализ внутренних проблем деятельности

Темпы роста отрасли на сегодняшний день снижены по сравнению с предыдущими годами, что обусловлено нестабильной экономической ситуацией в стране. Но предприятия, занимающиеся производством изделий из бетона, не первый год работающие в указанной отрасли стремятся расширять масштабы своей деятельности. ЗАО Завод «ЖБИ 13» имеет определенные сильные стороны своей деятельности, способствующие ее расширению, а также слабые стороны, наличие которых создает определенные риски. Сведем в таблицу 5 сильные и слабые стороны предприятия.

Таблица 5 - SWOT – анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none">- отсутствие товара-заменителя- наличие постоянных контрагентов;- положительная деловая репутация;- наличие устойчивого уровня спроса на продукцию;	<ul style="list-style-type: none">- отрицательная динамика прибыли показатели прибыли;- низкая рентабельность деятельности;- невозможность применения современной техники в деятельности предприятия в связи с недостаточным собственным финансированием;- применение устаревшего оборудования;- отсутствие отдела сбыта;

1	2
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение перечня услуг; - привлечение инвесторов для финансирования деятельности; - привлечение новых крупных клиентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономической ситуации в стране; - ухудшение политической ситуации в стране; - усиление давления среди конкурентов; - физический и моральный износ оборудования; - нехватка трудовых ресурсов;

Изделия из бетона, производством которых занимается ЗАО Завод «ЖБИ 13», используются в строительной сфере, и на сегодняшний день не имеют заменителей, что гарантирует предприятию отсутствие угроз в части потери доли потребителей из-за разработки заменителя указанных видов сырья.

Приведем в таблице 6 анализ возможностей и угроз предприятия.

Таблица 6 - Анализ возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение перечня провидимых изделий; - увеличение доли рынка; - увеличение спроса на продукцию; - увеличение показателей прибыли и рентабельности; 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение конкурентов; - потеря покупателей; - ухудшение экономической ситуации;

Исследуемый завод, как и другие предприятия отрасли строительных материалов, имеют определенные угрозы, связанные с изменением законодательства в отрасли, а также с ростом числа конкурентов.

Организационная структура управления имеет линейный вид, что обеспечивают руководству предприятия возможность получения полной и достоверной информации для осуществления функций организации и управления. Структура управления организации представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач администрации. Эта структура управления отражает состав и взаимодействие составных элементов предприятия – цехов, участков, служб, аппарата управления.

Сотрудники предприятия приняты в штат организации, согласно трудовым договорам, в которых определены условия работы сотрудников. Кадровая служба предприятия тесно сотрудничает с другими отделами организации с це-

лью получения своевременных и достоверных кадровых сведений.

Большая часть сотрудников предприятия не имеет высшего образования, и в основном преобладает мужская рабочая сила. Управление предприятия представлено высококвалифицированными специалистами, имеющими высшее образование в областях знаний, согласно занимаемым должностям. Возрастной состав сотрудников предприятия колеблется от 24 до 67 лет.

На основе результатов проведенного анализа факторов внутренней среды, влияющих на деятельность предприятия, были выявлены следующие проблемы:

- отрицательная динамика прибыли показатели прибыли;
- необходимость модернизации производственного оборудования;
- недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия;
- плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции;
- недостаточная эффективность рекламной деятельности.

Рассмотрим подробнее указанные проблемы.

1) Отрицательная динамика прибыли предприятия. В анализируемом периоде наблюдается снижение выручки от реализации продукции на 2 108 000 руб., что составляет в относительном выражении 1,36 %. Снижение выручки от реализации обусловлено падением спроса на производимые на предприятии бетонные изделия. Причинами снижения объемов реализации бетонных изделий являются внешние проблемы: рост инфляции, а также высокий уровень конкуренции в отрасли.

Бетонные изделия, производимые на предприятии используются в строительной сфере. В связи с тем, что в последнее время, масштабы строительной деятельности в Амурской области снизились, произошло снижение объемов реализации изделий из бетона на предприятии. Отметим, что снижение чистой прибыли предприятия произошло на 61 000 руб., что в относительном выражении составляет 0,52 %. По нашему мнению, данное изменение чистой прибыли является несущественным. При этом, следует отметить снижение валовой при-

были предприятия на 2 868 000 руб., или на 11,69 % в относительном выражении. Снижение валовой прибыли свидетельствует о снижении эффективности производственной деятельности исследуемого предприятия.

Снижение чистой прибыли сказывается на величине нераспределенной прибыли, входящей в состав уставного капитала предприятия. Снижение уставного капитала влечет за собой увеличение финансовой зависимости предприятия от внешних кредиторов, что также сказывается на платежеспособности предприятия.

Отметим, что снижение прибыли предприятия в относительном выражении имеет невысокие показатели. При этом следует обратить внимание на наметившуюся негативную тенденцию, отрицательно влияющую на результаты деятельности предприятия. Рассмотренная проблема позволяет сделать вывод о необходимости разработки мероприятий, направленных на увеличение прибыли предприятия.

2) Необходимость модернизации производственного оборудования. Оборудование, используемое в производственной деятельности предприятия имеет высокий физический и моральный износ. Руководство предприятия не стремится модернизировать или частично заменить оборудование из-за его высокой стоимости. Не смотря на то, что на предприятии имеются денежные средства, которые могут быть направлены на замену устаревшего оборудования, существуют определенные риски для реализации данного мероприятия. В первую очередь отметим нестабильную динамику чистой прибыли предприятия. В 2014 году в завод был получен убыток в размере 4426000 руб. В 2013 и 2015 годах, предприятием получена чистая прибыль, динамика которой является отрицательной.

Стоимость оборудования для производства изделий из бетона складывается из затрат на ее производство. Производители включают в себестоимость оборудования материальные затраты, которые составляют большую долю в структуре себестоимости, затраты на оплату труда персонала, занятого на производстве оборудования, затраты на электроэнергию, а также амортизация еди-

ниц основных средств, участвующих в производстве оборудования для производства бетонных изделий.

Предприятия-производители спецтехники для производства изделий из бетона, используют инновационные технологии в производстве оборудования, применение которых обходится недешево для компаний, в связи с чем можно наблюдать высокую стоимость производимого оборудования. К тому же с течением времени наблюдается еще больший рост стоимости оборудования для рассматриваемой отрасли в связи с модернизацией уже имеющихся моделей и производством новых, над созданием которых работают специалисты из разных областей.

Проблема высокой стоимости оборудования для производства изделий из бетона, является основным препятствием для входа в отрасль и предполагает высокие затраты на приобретения оборудования. Указанная проблема негативно влияет на деятельность предприятия, но ее решение силами предприятия невозможно, поэтому при необходимости приобретения нового производственного оборудования, придется изыскать требуемые денежные средства.

3) Недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия обусловлен высоким уровнем конкуренции в отрасли. Не смотря на существующие барьеры вхождения в отрасль, а именно: высокий уровень затрат (материалоемкость и капиталоемкость развития предприятия в отрасли), административные ограничения, связанные с получением лицензий на освоение того или иного месторождения, высокие транспортные расходы, которые существенно сужают географию поставок, необходимость создания как производственной, так и социальной инфраструктуры при строительстве нового предприятия и другие), отмечается насыщенность отрасли предприятиями, стремящимися завоевать большую по сравнению с конкурентами долю отрасли. С целью привлечения покупателей, предприятия используют различные ценовые и неценовые методы.

Отметим, что конкуренция на рынке строительных бетонных изделий Амурской области достаточно велика, многие компании, находятся на рынке не

первый десяток лет и зарекомендовали себя как «проверенный» предприятия, строго выполняющие принятые на себя договорные обязательства. Очень важно при оценке конкурентоспособности организации уделить внимание качеству производимых бетонных изделий и квалификации специалистов.

Исследуемое предприятие не имеет явных конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить себе высокий уровень деловой репутации. Низкий уровень конкурентоспособности не позволяет предприятию выйти на новые рынки сбыта, что также создает проблемы в деятельности предприятия. В настоящее время, основным конкурентом является ООО «Компани «Блок» по производству бетонных изделий. Отметим, что предприятие осуществляет свою деятельность в поселке Прогресс, что должно обеспечивать предприятие постоянными клиентами в административном округе пгт Прогресс. При этом, покупатели бетона, находящиеся в пгт. Прогресс в большинстве случаев, предпочитают приобретать бетонные изделия у производителей, находящихся в г. Благовещенске. Транспортировка бетонных изделий из г. Благовещенска в пгт. Прогресс предполагает транспортные расходы на доставку бетонных изделий, а также расходы на погрузочно-разгрузочные работы, что определяет высокие затраты на приобретение бетонных изделий в городе Благовещенске. Но не смотря на это, потребителям дешевле приобрести бетонные изделия в городе Благовещенске, чем непосредственно в пгт. Прогресс. Указанные сведения позволяют определить недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия. Отметим также, что рассмотренная проблема является следствием высоких цен на бетонные изделия предприятия. Названная проблема будет рассмотрена ниже.

4) Плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции. На предприятии отсутствует отдел сбыта. Функциями, направленными на увеличение сбыта бетонных изделий на предприятии, занимаются сотрудники различных отделов предприятия.

Сотрудники бухгалтерии занимаются формированием себестоимости производимой продукции. Указанные действия осуществляются в программе 1С:

Предприятие. Бухгалтерия завода также осуществляет контроль следит за оплатой счетов за реализованные бетонные изделия. Сведения о сформированной себестоимости продукции, передаются в экономический отдел, где устанавливаются цены на реализуемую продукцию. Отметим, что цены на реализуемые бетонные изделия, определены в прейскуранте цен предприятия, утвержденном генеральным директором предприятия. Также, цены на реализуемые изделия на предприятии определяются договорными условиями, определенными в договорах купли-продажи бетонных изделий. При этом цены на реализуемые изделия могут изменяться в связи с изменением внешних или внутренних условий деятельности предприятия.

После подписания договоров купли-продажи бетонных изделий на предприятии, предприятием организуется доставку приобретенных изделий на территорию покупателя, а также погрузочно-разгрузочные работы. Переход права собственности на бетонные изделия на предприятии определен моментом передачи изделий покупателю и подписанию накладной, подтверждающей передачу изделий.

Рынки сбыта продукции предприятия не расширяются в связи с отсутствием на предприятии сотрудника, в обязанности которого входили бы указанные функции. В настоящее время, существуют потенциальные рынки бетонных изделий для предприятия, но рынки они не используются. К тому, каналы сбыта также не совершенствуются, что определяет высокий уровень расходов на транспортные, а также погрузочно-разгрузочные работы на предприятии.

Деятельность сотрудников предприятия, непосредственно связанных со сбытом бетонных изделий не скоординирована. На предприятии отсутствует политика сбытовой деятельности, что снижает эффективность деятельности предприятия. Отметим также, что на предприятии отсутствует отдел сбыта. Ранее были определены отделы предприятия, непосредственно осуществляющие функции, направленные на сбыт бетонных изделий.

Рассматриваемая проблема создает несогласованность в действиях сотрудников предприятия. Сбытовая деятельность предприятия включает в себя:

- хранение готовых изделий из бетона;
- продажи готовых изделий из бетона;
- транспортировка готовых изделий из бетона.

Рассмотрим указанные составляющие.

1) Хранение готовых изделий из бетона на предприятии организовано на складах предприятия, общей площадью 120 м². За сохранностью готовых изделий следят сотрудники склада, во главе которых находится заведующий складом. Для сотрудников склада исследуемого предприятия, определены должностные обязанности, за соблюдением которых следит заведующий складом предприятия.

2) Продажи готовых изделий из бетона на предприятии реализуются сотрудниками отдела маркетинга предприятия. Основной целью деятельности отдела маркетинга, является увеличение объемов продаж. Для достижения указанной цели, на предприятии используются различные ценовые и неценовые методы. К ценовым методам относятся гибкая система скидок и предоставление отсрочки платежей. Одним из основных неценовых методов, используемых на предприятии, является высокое качество продукции, обеспечивающееся современной применением современной системы контроля качества за производимой продукцией.

3) Транспортировка готовых изделий из бетона осуществляется транспортом предприятия. Транспортировкой продукции предприятия занимаются водители и грузчики, числящиеся в штате предприятия.

Отсутствие отдела сбыта не позволяет сформировать четкий алгоритм действий сотрудников предприятия, направленный на эффективную сбытовую деятельность. Рассматриваемая проблема определяет отсутствие должностных инструкций сотрудников, непосредственно связанных со сбытом продукции и направленных на достижение основной цели сбытовой деятельности предприятия – формирование системы, позволяющей организовать наиболее быстрый и наименее затратный способ доставки продукции к потребителю.

5) Недостаточная эффективность рекламной деятельности. На предприя-

тии используются различные рекламные средства. Для характеристики применяемых рекламных средств в исследуемом предприятии, представим в таблице 7 необходимые для этого сведения. Предприятие для рекламы своей деятельности применяет следующие рекламные средства: печатную рекламу, аудиовизуальную рекламу, телевизионную рекламу, наружную рекламу, компьютеризированную рекламу, а также изготовление рекламных сувениров и участие в выставках и ярмарках.

Таблица 7 - Применяемые рекламные средства

Рекламное средство	Характеристика
Печатная реклама	Рекламно-каталожные издания: каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, листовки, афиши Новогодние рекламно-подарочные издания: фирменные настенные и настольные календари, карманные табель-календари, поздравительные карточки
Аудиовизуальная реклама	Рекламные кинофильмы (участие в кинофестивале «Амурская осень»), слайд фильмы (при проведении конференций с клиентами), рекламные ролики (при проведении спортивных мероприятий)
Телевизионная реклама	Теле заставки, рекламные объявления
Выставки и ярмарки	Участие в международной ярмарке, проводимой в г. Харбин
Рекламные сувениры	Фирменные сувенирные изделия, серийные сувенирные изделия, подарочные изделия, фирменные упаковочные материалы
Наружная реклама	Рекламные щиты, панно; рекламные транспаранты, световые вывески, электронные табло, экраны, фирменные вывески, реклама на транспорте
Компьютеризированная реклама	Размещение рекламы в сети Интернет (например, на интернет ресурсе Амур Инфо)

В деятельности предприятия используются различные приемы и методы общения с целевой аудиторией для получения желаемой ответной реакции. К основным методам неличной массовой коммуникации относят рекламу, стимулирование сбыта и связи с общественностью.

Проведем причинно-следственный анализ внутренних проблем (таблица 8).

Таблица 8 - Причинно-следственный анализ внутренних проблем

Проблема	Причины	Последствия
1	2	3
Отрицательная динамика прибыли предприятия	Основной причиной рассматриваемой проблемы является снижение выручки от реализации продукции, которое	Основным последствием отрицательной динамики прибыли предприятия является снижение пока-

тия	<p>произошло за 2013 – 2015 гг. на 2 108 000 рублей. Также наблюдается увеличение себестоимости реализованной продукции на 760 000 рублей</p> <p>Указанные тенденции привели к снижению валовой прибыли предприятия на 2 868 000 рублей.</p> <p>Таким образом, снижение чистой прибыли предприятия, обусловлено, в основном снижением выручки и увеличением себестоимости реализованной продукции.</p>	<p>зателей рентабельности. Отметим, что показатели рентабельности рассчитываются на основании показателей прибыли. Таким образом снижение показателей прибыли предприятия приводит к снижению показателей рентабельности.</p> <p>Отрицательная динамика прибыли предприятия также способная привести к снижению конкурентоспособности предприятия.</p> <p>Указанные последствия рассмотренной проблемы определяют ее значимость для предприятия.</p>
Необходимость модернизации производственного оборудования	<p>Причиной рассматриваемой проблемы является частичный износ производственного оборудования. Отметим, что в настоящее время, широко развиваются производственные технологии в сфере производства металлических изделий. Предприятие использует в производственной деятельности устаревшее оборудование. Отметим, что рассматриваемая проблема не сказывается на качестве производимых изделий.</p> <p>При этом, применяемое в настоящий момент времени оборудование нередко выходит из строя, что приводит к необходимости его ремонта и дорогостоящего технического обслуживания.</p> <p>Руководство предприятия не уделяет особого внимания рассматриваемой проблеме, что также является ее причиной.</p>	<p>Негативными последствиями рассматриваемой проблемы являются высокие расходы предприятия на ремонт производственного оборудования, что приводит к увеличению прочих расходов предприятия, и как следствие, приводит к снижению финансового результата.</p> <p>Таким образом, проблема необходимости модернизации производственного оборудования связана с ранее рассмотренной проблемой (отрицательной динамикой прибыли).</p>
Недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия	<p>Причиной рассматриваемой проблемы является высокий уровень конкуренции в отрасли. Основными конкурентами исследуемого предприятия являются ООО «Компания Блок» и ООО «Амурский завод железобетонных конструкций».</p> <p>Отметим, что предприятие функционирует с 1992 года. За время своей работы, предприятие зарекомендовало себя с положительной стороны. Но не смотря на наличие сильных сторон предприятия, наблюдается недостаточный уровень конкурентоспособности, что определяется наличием существенных конкурентных преимуществ у конкурентов исследуемого предприятия.</p>	<p>Последствиями рассматриваемой проблемы является снижение потребительского спроса населения на продукцию предприятия. Отметим, что предприятия, обладающие высоким уровнем конкурентоспособности, могут удержать имеющуюся долю рынка в сложных экономических условиях.</p> <p>Предприятия, имеющие недостаточный уровень конкурентоспособности, напротив, могут потерять покупателей, что приведет к снижению объемов реализации продукции, и как следствие, к снижению финансового результата</p>
		<p>Выше сказанное определяет зависимость между рассматриваемой проблемой и проблемой отрицательной динамики прибыли.</p>
Плохая органи-	Основной причиной рассматриваемой	Последствиями указанной про-

<p>зация деятельности сотрудников осуществляющих функции сбыта продукции,</p>	<p>проблемы является отсутствие отдела сбыта на предприятии. Руководство предприятия не считает необходимым создать отдел сбыта, что обусловлено наличием наиболее важных для предприятия проблем, по мнению руководства.</p> <p>Функции сбыта осуществляют сотрудники и различных отделов предприятия, что определяет нескоординированность их действий. Нередко, функции таких сотрудников дублируются что вносит разлад в бытовую деятельность предприятия и не позволяет четко распределить ответственность за выполняемые функции.</p>	<p>блемы является недостаточная эффективность сбытовой деятельности предприятия, что в первую очередь, сказывается на финансовом результате. Сказанное определяет зависимость между рассматриваемой проблемой и проблемой отрицательной динамики прибыли предприятия</p>
<p>Недостаточная эффективность рекламной деятельности</p>	<p>На предприятии применяются различные рекламные средства, которые были рассмотрены ранее. Недостаточная эффективность рекламной деятельности определяется падением потребительского спроса на металлические изделия, производимые на предприятии, что выражается в снижении выручки предприятия.</p> <p>По нашему мнению, основной причиной рассматриваемой проблемы, является необходимость внедрения новых рекламных средств, которые являются более эффективными. Отметим, что в настоящее время, широко развита реклама в Интернет сети, что определяет необходимость рассмотрения указанного вида рекламы в деятельности предприятия.</p>	<p>Основным последствием рассматриваемой проблемы является снижение потребительского спроса на металлические изделия, что выражается в снижении выручки предприятия в анализируемом периоде на 2108 000 рублей.</p> <p>Таким образом, рассматриваемая проблема связана с проблемой отрицательной динамики прибыли предприятия.</p>

Проведенный причинно-следственный анализ позволил определить основные причины возникновения внутренних проблем, а также последствия их не решения. Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том что основным негативным последствием рассмотренных внутренних проблем, является отрицательная динамика прибыли предприятия.

Далее проведем оценку внутренних проблем, с целью выбора приоритетной. В первую очередь, необходимо определить разрешающую способность внутренних проблем, то есть степень влияния проблем на деятельность предприятия. Оценка проведем по пятибалльной шкале (1 – наименьшее влияние, 5 – наибольшее влияние). Результаты оценки представле-

ны в таблице 9 и отражают субъективное мнение автора настоящей бакалаврской работы. Воспользуемся следующими условными обозначениями:

- 1 - отрицательная динамика прибыли показатели прибыли;
- 2 - необходимость модернизации производственного оборудования;
- 3 - недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия;
- 4 - плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции;
- 6 - недостаточная эффективность рекламной деятельности.

Таблица 9 – Определение разрешающей способности

Проблема	1	2	3	4	5	Сумма причин
1	X	1	1	3	3	8
2	5	X	5	1	1	12
3	5	2	X	3	3	13
4	5	1	5	X	4	14
5	4	1	4	1	X	10
Сумма следствий	17	5	13	8	11	X

Проведенный анализ показал, что наибольшей разрешающей способностью, обладают проблемы плохой организации деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции и отсутствия отдела сбыта. Отметим что рассмотренные проблемы большим образом сказываются на отрицательной динамике прибыли и недостаточном уровне конкурентоспособности предприятия.

Далее проведем выбор приоритетной внутренней проблемы. Результаты анализа представим в таблице 10. Значимость внутренних проблем в таблице определена на основе личного мнения автора настоящей бакалаврской работы по пятибалльной шкале.

Проведенная оценка показала, что наиболее значимой внутренней проблемой, является отсутствие отдела сбыта на предприятии.

Таблица 10 – Выбор приоритетной проблемы

Внутренние проблемы	Динамика	Значимость	Разрешающая способность	Общий балл	Ранг
Отрицательная динамика прибыли показатели прибыли	↑	5	14	70	3
Необходимость модернизации про-	↑	3	15	45	6

изводственного оборудования					
Недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия	→	4	18	72	2
Плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции	↑	3	20	50	5
Недостаточная эффективность рекламной деятельности	↑	4	12	48	4

Производственным предприятиям необходимо не только производить продукцию высокого качества, но и информировать потребителей об их преимуществах, а также добиваться четкого позиционирования своих продуктов в сознании потребителей. Для этого, предприятия должны уметь использовать такие средства, как рекламу, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Рассмотрим, каким образом это достигается в Операционном офисе.

Не смотря на множество рекламных средств, используемых на предприятии, рекламная деятельность предприятия не приносит требуемых результатов. В подтверждение этого, отметим снижение выручки от реализации бетонных изделий в анализируемом периоде, что определяет недостаточную эффективность рекламной деятельности предприятия.

Рассмотренные проблемы негативным образом сказываются на деятельности предприятия, что определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на их совершенствование. Отметим также, что наличие рассмотренных ранее проблем определяет недостаточную эффективность управленческих решений, принимаемых на предприятии. Для определения проблем, связанных с принятием управленческих решений на предприятии, необходимо рассмотреть процесс принятия управленческих решений.

2.3 Оценка процессов принятия управленческих решений в ЗАО завод «ЖБИ 13»

Подготовка, принятие и реализация управленческих решений в исследуемом предприятии, осуществляется на основе следующих показателей:

- поступающая информация из внешней среды;
- сведения, характеризующие динамику основных экономических показате-

телей деятельности предприятия;

- информация, полученная на основе обработки ряда показателей, поступающих из внешних источников.

Указанные выше показатели проходят тщательный анализ на предприятии, и на основе полученных результатов, определяются причины изменений показателей деятельности, а также определяются направления решения выявленных проблем.

Система подготовки, принятие и реализация управленческих решений на предприятии, состоит соответственно, из следующих этапов:

- подготовка проекта решения;
- принятие решения в отношении выявленной проблемы;
- реализация принятого решения.

Отметим, что указанные этапы имеют длительный период, в связи с необходимостью осуществления ряда согласований на каждом этапе. Указанная ситуация определяет длительность принятия решений на предприятии, что не позволяет достичь высокого уровня эффективности деятельности предприятия.

Проблемами, возникающими при принятии управленческих решений на предприятии, являются:

- длительность принятия управленческих решений;
- отсутствие поной информационной базы, позволяющей сократить длительность принятия управленческих решений.

Таким образом, по нашему мнению, рассмотренные ранее проблемы напрямую связаны с плохой организацией системы подготовки, принятия и реализации управленческих решений на заводе. Далее проведем оценку системы подготовки, принятия и реализация управленческих решений на заводе в таблице 11. Оценка проведем методом экспертных оценок. В качестве экспертов, были приглашены начальник отдела экономического отдела (эксперт 1), начальник отдела кадров (эксперт 2), начальник юридического отдела (эксперт 3). Оценка проведем по пятибалльной шкале (1 – низкий уровень организации; 5 – высокий уровень организации).

Таблица 11 – Оценка системы подготовки, принятие и реализация управленческих решений

Этап	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Общее	Среднее
Подготовка	3	3	4	10	3,33
Принятие	3	3	3	9	3,00
Реализация	5	4	4	13	4,33

Таким образом, наименьшие баллы получили этапы подготовки (средний балл 3,33) и принятия решений (средний балл 3,00). Следовательно, разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы подготовки, принятие и реализация управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13» должна быть направлены на совершенствование указанных этапов.

Рассмотрим проблемы, связанные с низкой эффективностью организации и реализации этапов, получивших наименьшие баллы в ходе оценки системы.

1) Этап подготовки управленческих решений. Для подготовки управленческих решений на заводе, производится сбор необходимой информации, полученной из внешних и внутренних источников. Содержание информации зависит от области, в которой принимается управленческое решение. После получения необходимой информации, она анализируется, на основе результатов анализа, происходит разработка проекта принятия решений. Подготовленный ряд решений рассматриваемой проблемы предоставляется начальнику отдела, в котором осуществлялся рассмотренный набор действий. После чего, начальник отдела приступает к изучению сведений, на основе которых проводится анализ, результаты выявленного анализа, а также направления решения выявленной проблемы. Начальником отдела осуществляется выбор наиболее приемлемого, по его мнению, решения. После чего, проект решения проблемы, также сведения, на основе которых был осуществлен этот выбор, передаются генеральному директору.

2) Этап принятия управленческих решений. Определение уровня, на котором осуществляется принятие решений, зависит от полномочий сотрудников

предприятия, а также сферы принятия управленческих решений. При условии наличия таких полномочий, происходит индивидуальное принятие решения. При условии отсутствия необходимых полномочий, проект решения и исходная информация, на основе которой был разработан проект, передается вышестоящему руководителю. Таким образом, наблюдается длительность процесса подготовки и принятия управленческих решений на предприятии. Далее проведем анализ процесса подготовки и принятия решений, согласно следующим критериям:

- качество информации, используемой для принятия управленческих решений;
- степень аналитических действий, направленных на выявление динамики, сложившихся тенденций и особенностей исследуемых показателей;
- результативность аналитических действий;
- уровень квалификации и профессиональные качества разработчиков управленческих решений;
- соблюдение графика подготовки управленческих решений;
- обоснованность разработки альтернатив решения;
- обоснованность разработки критериев при анализе альтернатив решений;
- обоснованность выбора приоритетного решения;
- степень контрольных мероприятий за подготовкой управленческих решений;
- обоснованность выбора исполнителей управленческих решений;
- уровень квалификации и профессиональные качества исполнителей управленческих решений;
- соблюдение графика реализации управленческих решений;
- степень контрольных мероприятий за реализацией управленческих решений;
- соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений;
- степень аналитических действий, направленных на выявление причин от-

клонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений;

- качество превентивных мероприятий, направленных на снижение отклонений фактических и плановых результатов реализации управленческих решений.

В первую очередь, представим характеристику рассмотренных критериев (таблица 12). Представленная характеристика критериев оценки процесса подготовки и принятия управленческих решений на заводе позволяет сделать вывод о наличии сформированной последовательности действий, направленных на разработку наиболее приемлемого для рассматриваемой проблемы, варианта решения.

Таблица 12 – Характеристика критериев оценки процесса подготовки и принятия управленческих решений

Критерии оценки	Характеристика
1	2
Качество информации, используемой для принятия управленческих решений	Информация, используемая для принятия управленческих решений на предприятии поступает из внешних и внутренних источников. Информация, поступающая на предприятие, классифицируется, систематизируется и обрабатывается. Информация, используемая для принятия управленческих решений на предприятии не всегда отвечает требованиям

Продолжение таблицы 12

1	2
	актуальности, полноты и достоверности. В ряде случаев, на предприятии отсутствует актуальная информация в объеме, необходимом для принятия управленческих решений, что отражается на качестве решений. Недостаточный уровень качества исходной информации, также является следствием влияния «человеческого фактора», который определяется недостаточными процедурами мониторинга, что сказывается на соблюдении требования полноты информации. Таким образом, качество информации, используемой для принятия управленческих решений на предприятии не всегда является высоким для принятия верных управленческих решений.
Степень аналитических действий, направленных на выявление динамики, сложившихся тенденций и особенностей исследуемых показателей	Степень аналитических действий, направленных на выявление динамики, сложившихся тенденций и особенностей исследуемых показателей зависит от временного интервала, отведенного на осуществление указанных действий. Во многом, результаты аналитических действий определяются качеством исходной информации. При недостатке информации, аналитические действия не позволяют выявить фактических результатов. Объем аналитических действий, также во многом ограничен временным промежутком, отведенным на их осуществление, а также квалификацией и профессиональными качествами сотрудников, занятыми разработкой управленческих решений.
Результативность аналитических дей-	Результативность аналитических действий во многом определяется используемыми методами анализа, квалификацией разработчиков управ-

ствий	<p>ленческих решений, временным промежутком, отведенным на реализацию аналитических действий, качеством исходной информации а также рядом других факторов.</p> <p>Как правило, при наличии благоприятных условий для принятия управленческих решений (высокий уровень профессионализма разработчиков решений, высокое качество исходной информации, использование современных методов исследований и других), достигаются высокие результаты аналитических действий. При наличии противоположных условий, результаты аналитических действий сотрудников не позволяют разработать на их основе обоснованные альтернативы управленческих решений.</p>
Уровень квалификации и профессиональные качества разработчиков управленческих решений	Большинство сотрудников административного персонала предприятия имеет высшее образование, высокие профессиональные качества. Таким образом, уровень квалификации и профессиональные качества разработчиков управленческих решений является высоким.
Соблюдение графика подготовки управленческих решений	Сотрудники, осуществляющие контрольные действия за процессом принятия управленческих решений, строго следят за соблюдением составленного графика.
Обоснованность разработки альтернатив решения	Альтернативы управленческих решений разрабатываются на основе результатов анализа исходной информации. Достигается высокий уровень обоснованности альтернатив, при условии наличия качественной исходной информации.
Обоснованность разработки критериев при анализе альтернатив решений	Критерии оценки альтернатив разрабатываются на основе субъективных суждений разработчиков управленческих решений. Учитывая высокий уровень профессионализма сотрудников предприятия, разрабатываемые решения обладают высокой степенью обоснованности.
Обоснованность выбора приоритет-	Выбор приоритетного управленческого решения осуществляется на основе результатов нескольких методик, что позволяет достичь высокой сте-

Продолжение таблицы 12

1	2
ного решения	пени обоснованности выбора приоритетного решения.
Степень контрольных мероприятий за подготовкой управленческих решений	Система контрольных мероприятий направлена выявление ошибок и отклонений от фактических показателей. Наблюдается высокий уровень контрольных мероприятий.
Обоснованность выбора исполнителей управленческих решений	Выбор в пользу исполнителей управленческих решений осуществляется на основе на основе уровня квалификации и профессионализма сотрудников.
Уровень квалификации и профессиональные качества исполнителей управленческих решений соблюдение графика реализации управленческих решений	Большинство сотрудников предприятия имеет высшее образование, высокие профессиональные качества. Таким образом, уровень квалификации и профессиональные качества исполнителей управленческих решений является высоким.
Степень контрольных мероприятий за реализацией управ-	Система контрольных мероприятий направлена выявление ошибок и отклонений от фактических показателей. Наблюдается высокий уровень контрольных мероприятий.

ленческих решений	
Соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений	Фактические результаты не всегда соответствуют плановым, в связи с наличием факторов, оказывающих воздействие на результаты управленческих решений.
Степень аналитических действий, направленных на выявление причин отклонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений	Степень аналитических действий, направленных на выявление причин отклонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений зависит от временного интервала, отведенного на осуществление указанных действий. Во многом, результаты аналитических действий определяются качеством исходной информации. При недостатке информации, аналитические действия не позволят выявить фактических результатов. Объем аналитических действий, также во многом ограничен временным промежутком, отведенным на их осуществление, а также квалификацией и профессиональными качествами сотрудников, занятыми разработкой управленческих решений.
Качество превентивных мероприятий, направленных на снижение отклонений фактических и плановых результатов реализации управленческих решений	На заводе применяется определенный перечень превентивных мероприятий, направленных на снижение отклонений фактических и плановых результатов реализации управленческих решений. При этом, нередко наблюдаются отклонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений.

Следует отметить наличие факторов, способных оказать негативное воздействие на результаты управленческих решений, принимаемых на заводе. К таким факторам относятся качество исходной информации, степень аналитических действий сотрудников, а также квалификация сотрудников предприятия и другие факторы.

Представленная характеристика критериев оценки процесса подготовки и принятия управленческих решений в ЗАО «Завод ЖБИ 13» позволяет сделать вывод о наличии сформированной последовательности действий, направленных на разработку наиболее приемлемого для рассматриваемой проблемы, варианта решения. Следует отметить наличие факторов, способных оказать негативное воздействие на результаты управленческих решений, принимаемых на предприятии. К таким факторам относятся: качество исходной информации, степень аналитических действий сотрудников, а также квалификация сотрудников и другие факторы. Проведем оценку критериев оценки процесса подготовки и принятия управленческих решений в ЗАО «Завод ЖБИ 13» (таблица 13).

Оценку критериев проведем методом экспертных оценок. В качестве экспертов пригласим:

- начальника кадрового отдела (эксперт 1);
- начальник юридического отдела (эксперт 2);
- начальник экономического отдела (эксперт 3).

Выбор в пользу указанных экспертов обусловлен их высоким уровнем квалификации и профессионализмом указанных специалистов. Оценку проведем по пятибалльной шкале (чем выше балл, тем более высокий уровень организации процесса осуществляется по рассматриваемому критерию). Для каждого критерия определим уровень значимости для оценки процесса разработки и принятия управленческих решений в ЗАО «Завод ЖБИ 13». Значимость критериев определена на основе субъективного суждения автора настоящей бакалаврской работы, на основе выводов, сделанных из личной беседы с экспертами.

Таблица 13 – Оценка процесса разработки и принятия управленческих решений в ЗАО «Завод ЖБИ 13»

Критерии оценки	Значимость, доли	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Итого	
		балл	взвешенная оценка	Балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Качество информации, используемой для принятия решений	0,08	3	0,24	4	0,24	3	0,24	0,80	10
Степень аналитических действий, направленных на выявление динамики и особенностей исследуемых показателей	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28	0,91	13
Результативность аналитических действий	0,08	5	0,40	4	0,32	4	0,32	1,04	13
Уровень квалификации разработчиков решений	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35	0,98	14
Соблюдение графика подготовки управленческих решений	0,05	5	0,25	4	0,20	5	0,25	0,70	14
Обоснованность разработки альтернатив решения	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28	0,91	13
Обоснованность разработки критериев при анализе альтернатив	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35	0,91	13
Обоснованность выбора приоритетного решения	0,08	5	0,40	4	0,32	5	0,40	1,12	14
Степень контрольных мероприятий за подготовкой решений	0,06	4	0,24	5	0,30	5	0,30	0,84	14
Обоснованность выбора исполнителей решений	0,05	4	0,20	5	0,25	5	0,25	0,70	14
Уровень квалификации исполнителей решений	0,06	5	0,30	5	0,30	4	0,24	0,84	14
Степень контрольных мероприятий за реализацией решений	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,30	0,78	13
Соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	0,88	11
Степень аналитических действий, направленных на выявление причин отклонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	0,77	11
Качество превентивных мероприятий, направленных на снижение отклонений фактических и плановых результатов	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0,55	11

Проведенная оценка процесса разработки и принятия управленческих решений в ЗАО «Завод ЖБИ 13» показала, что среди рассмотренных аспектов, наименьший общий балл набрали следующие процессы:

- 1) Качество информации, используемой для принятия решений;
- 2) Соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений;
- 3) Степень аналитических действий, направленных на выявление причин отклонения фактических и плановых результатов реализации управленческих решений;
- 4) Качество превентивных мероприятий, направленных на снижение отклонений фактических и плановых результатов.

Наибольшую значимость, из представленных аспектов, имеют следующие:

- качество информации, используемой для принятия решений;
- соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений.

Необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование процесса принятия управленческих решений, обусловлена значимостью принимаемых на заводе управленческих решений и высокой степенью их влияния на результаты деятельности предприятия.

2.4 Организация сбытовой деятельности в ЗАО Завод «ЖБИ 13»

Ранее было указано, что сбытовая деятельность предприятия направлена на распространение изделий из бетона, производимых на территории предприятия. Сбытовая деятельность предприятия включает в себя:

- хранение готовых изделий из бетона;
- продажи готовых изделий из бетона;
- транспортировка готовых изделий из бетона.

С целью определения возможностей развития сбытовой деятельности предприятия, представим в таблице 14 матрицу угроз и возможностей. Представленные в таблице 14 сведения позволяют сделать вывод о том, что

наиболее существенными возможностями для развития деятельности предприятия являются: появление новых потребителей, а также совершенствование технологий в сфере производства изделий из бетона.

Таблица 14 – Матрица возможностей сбытовой деятельности

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Появление новых потребителей; Совершенствование технологий в сфере производства изделий из бетона	Снижение цен на приобретаемые материалы; Расширение рынков сбыта продукции;	Изменение системы контроля качества
Умеренное	Повышение квалификации персонала	Снижение дебиторской задолженности предприятия	Существенное изменение численности персонала
Слабое	Снижение конкуренции в отрасли	Изменение технологии производства	Изменение системы государственного регулирования строительной сферы

Указанные возможности позволят повысить результаты деятельности исследуемого предприятия. Представленные ранее сведения позволяют сделать следующие выводы. Самые опасные угрозы для предприятия - это снижение объемов строительства в Амурской области.

Таблица 15 – Матрица угроз для сбытовой деятельности

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Снижение объемов строительства в Амурской области	Увеличение цен поставщиками на поставляемую продукцию	Изменение системы налогообложения
Умеренное	Изменение потребительского спроса на строительные объекты	Появление новых конкурентов	Снижение рентабельности деятельности
Слабое	Изменение курсов валют	Изменение предпочтений потребителей	Появление продуктов-заменителей

Система управления персоналом, занимающимся сбытом продукции, относится к аспекту, который следует рассмотреть при изучении сбытовой деятельности предприятия. Анализ системы управления персоналом предполагает оценку факторов, определяющих результаты деятельности сотрудников. Также анализу должны подвергаться затраты, связанные с реализацией

системы управления персоналом отдела сбыта. Степень эффективности системы управления персоналом предприятия во многом определяется позицией руководства к рассматриваемой области. Каждый руководитель должен понимать значимость оценки системы управления персоналом отдела маркетинга и необходимость ее оценки.

Оценка эффективности как система процедур, является способом, помогающим руководителю оценить качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

Для повышения эффективности деятельности сбытового персонала, на предприятии организована система повышения квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка кадров, что позволяет достичь высокого уровня профессионализма специалистов отдела маркетинга, а также сотрудников других отделов.

Проведенная оценка сбытовой деятельности предприятия позволила выявить следующие результаты:

- уровень конкурентоспособности бетонных изделий предприятия является недостаточным для положительной характеристики маркетинговой деятельности предприятия;
- отсутствие эффективной рекламной деятельности предприятия;
- имеется ряд угроз для развития сбытовой деятельности предприятия;
- отсутствие отдела сбыта на предприятии;
- необходимость расширения клиентской базы предприятия.

Представленные недостатки предприятия снижают эффективность сбытовой деятельности исследуемого предприятия, что определяет необходимость разработки и внедрения мер, которые позволят решить выявленные проблемы.

Основным результатом недостаточно эффективной сбытовой деятельности предприятия, является уровень конкурентоспособности

предприятия, который не позволяет достигать поставленных целей и задач системы сбыта предприятия. Отметим, что проблемы низкой конкурентоспособности представлена рядом следующих проблем:

- отсутствие явного конкурентного преимущества продукции;
- недостаточная реклама предприятия;
- снижение числа постоянных потребителей продукции.

В таблице 16 представим структуру указанной проблемы. Каждая из указанных выше проблем имеет определенные варианты решения, применяемые для оптимизации конкретного процесса в организации.

Низкий уровень конкурентоспособности продукции предприятия оказывает негативное влияние на эффективность маркетинговой деятельности, снижению доли рынка предприятия, а также на деловую репутацию предприятия. С целью определения мероприятий, направленных на решение проблемы недостаточно эффективного уровня маркетинговой деятельности предприятия, необходимо определить критерии отбора вариантов решения указанной проблемы.

К таким критериям оценки следует отнести:

1) Финансовые затраты на реализацию проекта ограничены 1 600 рублей. Указанную сумму руководство предприятия готово выделить на реализацию мероприятий, направленных на повышение эффективности маркетинговой деятельности на предприятии;

2) Временные затраты на реализацию проекта не должны превышать 150 календарных дней. Для руководства предприятия временные затраты не являются определяющим критерием для выбора варианта решения приоритетной проблемы;

3) Возможность быстрой адаптации руководства и персонала предприятия к осуществляемым нововведениям. Любые изменения на предприятии имеют определенный адаптационный период, который может создать дополнительные трудности в деятельности предприятия.

Таблица 16 – Структуризация проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности продукции ЗАО «ЗЖБИ 13»

Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ информационных источников	Приоритетность рекомендаций	Ответственные за реализацию
Недостаточный уровень конкурентоспособности продукции предприятия				
1.1 Отсутствие явных конкурентных преимуществ продукции предприятия	Разработка нового продукта, позволяющего создать конкурентное преимущество и обеспечивающего увеличение уровня конкуренции в организации. Разработка нового продукта должна основываться на анализе потребительского рынка, мониторинге цен конкурентов на аналогичные товары или услуги, оценке характеристик будущего товара или услуги.	Сведения конкурентных преимуществах продукции конкурентов; Сведения о ценах на продукцию конкурентов; Информация о новинках у конкурентов;	высокая	Главный экономист
1.2 Недостаточная реклама продукции предприятия	Размещение рекламы в средствах массовой информации: телевидение, объявления в газетах, на интернет ресурсах	Сведения о ценах на рекламные услуги компаний, осуществляющих соответствующие виды деятельности	низкий	Маркетолог
1.3 Снижение числа постоянных потребителей продукции	Разработка системы скидок с использованием различных видов скидок для определенных работ. Скидки могут быть распределены следующим образом: - бонусная скидка может быть определена для постоянных покупателей; - скидка на конкретную услугу, пользующуюся наименьшим спросом; - специальная скидка для покупателей, в которых компания наиболее заинтересована; - кросс - скидка предоставляется на любую услугу при покупке работ, услуг, пользующихся наименьшим спросом;	Бухгалтерская (финансовая отчетность); Политика ценообразования;	высокий	Главный экономист, главный бухгалтер

В связи с этим, вариант решения проблемы недостаточной эффективности маркетинговой деятельности предприятия должен быть предполагать легкость в его адаптации для деятельности предприятия;

4) Комплексное положительное воздействие на деятельность предприятия. Указанный критерий предполагает, что выбранный вариант решения должен решать не только приоритетную проблему, но и некоторые другие, присущие деятельности предприятия проблем.

5) Эффективность мероприятия. Указанный критерий предполагает превышение величины прибыли, полученной от применения выбранного варианта решения проблемы над затратами, связанными с реализацией разработанного мероприятия.

С целью решения проблемы недостаточно эффективной маркетинговой деятельности предприятия, могут быть предложены следующие варианты решения:

А - развитие рекламной деятельности предприятия;

В – совершенствование каналов сбыта продукции;

С - разработка системы скидок.

Для определения наиболее приемлемого варианта решения проблемы недостаточного уровня эффективности маркетинговой деятельности, проведем оценку предложенных выше вариантов методом взвешенных оценок (таблица 17). Проведенная оценка предложенных альтернатив показала, что наиболее приемлемым вариантом решения проблем, связанных со сбытовой деятельностью предприятия, является совершенствование каналов сбыта. Указанный вариант решения способен комплексно воздействовать на решение существующих в организации проблем и имеет наибольшую эффективность. Отметим, необходимость оптимизации сбытовой деятельности предприятия обусловлена следующим. На уровне отдельно взятых организаций, сбыт определяется как система, предназначенная для планирования перечня продуктов и услуг, предлагаемых потребителям. Необходимость разработки и реализации эффективной сбытовой политики организации обусловлена

жесткими условиями конкуренции в различных сферах деятельности.

Таблица 17 – Матрица взвешенных оценок альтернатив

Критерии	Вес критерия (a)	А		В		С	
		оценка эксперта (b)	взвешенная оценка (a x b)	оценка эксперта (b)	взвешенная оценка (a x b)	оценка эксперта (b)	взвешенная оценка (a x b)
1) финансовые затраты	7	5	35	3	21	4	28
2) временные затраты	5	4	20	3	15	5	25
3) период адаптации	5	5	25	3	15	4	20
4) комплексное влияние на другие проблемы деятельности предприятия	7	3	21	4	28	5	35
4) эффективность	10	4	40	5	50	3	30
Итого			141		129		138

Значимость сбытовой деятельности производственного предприятия определяется необходимостью достижения основной деятельности любого коммерческого предприятия – максимизация прибыли. Сбытовая деятельность призвана помочь предприятию в достижении указанной цели.

Необходимость решения выявленных в ходе проведенного исследования проблем, обусловлена значимостью принимаемых на предприятии управленческих решений и высокой степенью их влияния на результаты деятельности предприятия. Исходя из задач настоящей дипломной работы, было проведено исследование системы сбыта продукции на предприятии. В ходе проведенного исследования было выявлено, что основной проблемой, негативно влияющей на сбытовую деятельность исследуемого предприятия, является отсутствие отдела сбыта, что вносит разрозненность действия сотрудников, непосредственно связанных со сбытом продукции. Отметим также, что снижение финансового результата предприятия в анализируемом периоде является следствием недостаточной рекламной деятельности, что также негативным образом сказывается на сбытовой деятельности предприятия.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ЗЖБИ 13»

3.1 Направления совершенствования управленческих решений в ЗАО «ЗЖБИ 13»

Ранее проведенное исследование процесса принятия управленческих решений в ЗАО «ЗЖБИ 13» показало недостаточное качество информации, на основе которых принимаются решения сотрудниками, участвующими в сбытовой деятельности предприятия. В связи с чем, фактические показатели сбытовой деятельности предприятия не всегда соответствуют плановым. Причинами данных аспектов являются проблемы, выявленные в процессе исследования сбытовой деятельности предприятия. Для определения взаимосвязи между проблемами, связанными с процессом принятия управленческих решений и проблемами в сбытовой деятельности предприятия, проведем причинно-следственный анализ, представленный в таблице 18.

Таблица 18 – Причинно-следственный анализ проблем, присущих процессу принятия управленческих решений

Проблема	Причины	Последствия
Недостаточное качество информации	Плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции; Отсутствие отдела сбыта;	Отрицательная динамика прибыли показатели прибыли; Недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия;
Несоответствие фактических показателей плановым	Недостаточная эффективность рекламной деятельности; Плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции;	Отрицательная динамика прибыли показатели прибыли; Недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия;

Таким образом, основными причинами проблем, связанных с процессом принятия управленческих решений на предприятии, являются:

- Плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции;

- Отсутствие отдела сбыта;
- Недостаточная эффективность рекламной деятельности.

Указанные проблемы приводят к негативным последствиям, которые выражаются в отрицательной динамике прибыли предприятия и недостаточном уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Отсутствие отдела сбыта предприятия приводит к плохой организации деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции, что определяет связь между первыми двумя причинами рассмотренных проблем. Таким образом, одним из управленческих решений, направленных на совершенствование сбытовой деятельности предприятия, является создание отдела сбыта на предприятии. Данное предложение позволит достичь следующих целей:

- разграничение обязанностей сотрудников, занимающихся сбытом продукции;
- достижение координации действий сотрудников отдела сбыта;
- четкое понимание целей отдела сбыта сотрудниками предприятия;
- формирование полной и актуальной информации о сбытовой деятельности на предприятии.

Таким образом, создание отдела сбыта на предприятии позволит оптимизировать сбытовую деятельность предприятия. Отметим, что прежде, чем приступать к реализации предложенного мероприятия, необходимо определить готовность сотрудников компании к внедрению предложенных изменений, для этого, представим необходимые сведения в таблице 19.

Таблица 19 - Готовность компании к созданию отдела сбыта

Проявляющиеся признаки	Оценка степени проявления признака
1	2
Определенность назначения отдела сбыта	проявляется не полностью
Определенность целей и отдела сбыта	проявляется слабо
Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки информации	проявляется слабо
Работа по повышению конкурентоспособности предприятия	проявляется не полностью
Адаптация предприятия к открывающимся возможностям	проявляется слабо

Продолжение таблицы 19

1	2
Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач отдела сбыта	не проявляется
Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	проявляется слабо
Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах отдела сбыта	проявляется слабо
Высокий уровень корпоративной культуры	проявляется не полностью
Наличие на предприятии эффективно работающего отдела сбыта	проявляется слабо

Представленные в таблице 19 сведения позволяют сделать вывод о том, что в целом, предприятие готово к созданию отдела сбыта. Создание отдела сбыта продукции на предприятии, необходимо начать с формирования организационной структуры предприятия.

Ранее было указано, что функциями сбыта продукции занимается ряд сотрудников предприятия, находящихся в разных отделах. Таким образом, функции сбыта продукции предприятия реализуются, но действия указанных сотрудников не организованы должным образом, в связи с отсутствием отдела сбыта продукции. К тому же, проведенный анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии позволил определить недостаточную эффективность системы информационного обеспечения, что также связано с отсутствием отдела сбыта на предприятии.

Таким образом, в рамках настоящей бакалаврской работы, предлагается создать отдел сбыта на предприятии. Данное мероприятие не предполагает увеличение численности персонала, так как отдел сбыта будет сформирован из сотрудников, числящихся в штате предприятия и занимающихся функциями сбыта продукции. Начальником отдела, планируется назначить ведущего экономиста Е.С. Мирошниченко. Такой выбор обусловлен высоким профессионализмом указанного сотрудника, а также наличием авторитарно - демократических качеств, что позволяет определить указанного сотрудника как оптимальную кандидатуру на должность начальника отдела сбыта. Отдел сбыта будет находиться в прямом подчинении у заместителя генерального ди-

ректора по финансам и экономике.

Представим на рисунке 2 организационную структуру ЗАО Завод «ЖБИ 13» после создания отдела сбыта.

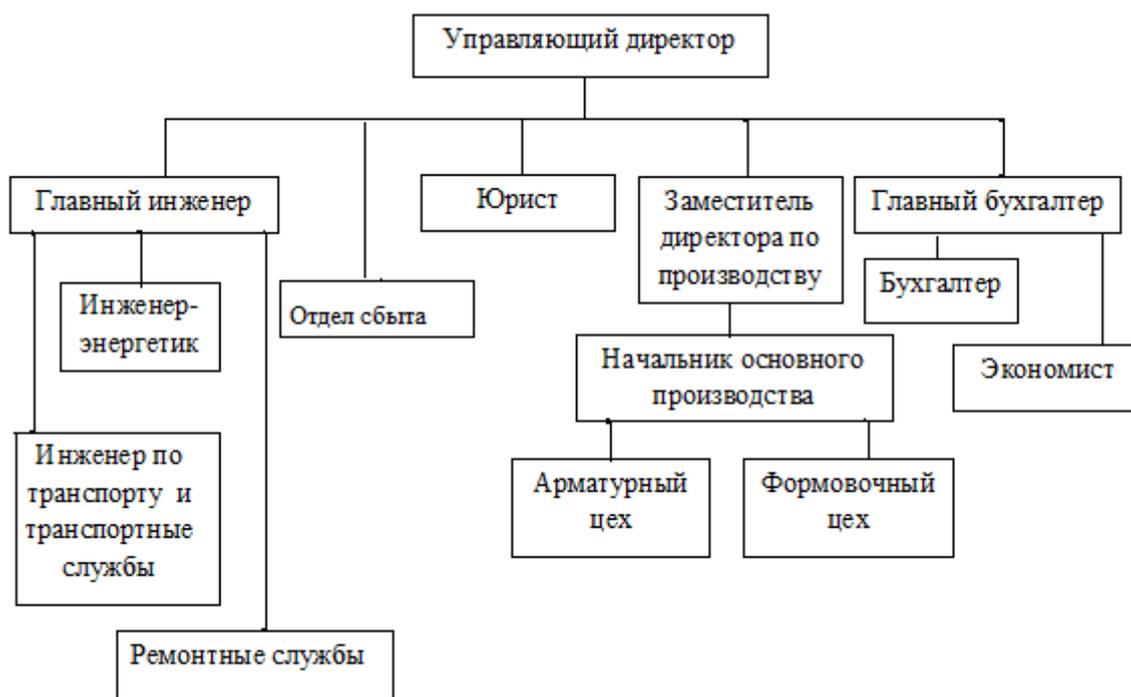


Рисунок 2 – Модернизированная структура управления ЗАО Завод «ЖБИ 13»

Предполагается, что отдел сбыта предприятия будет состоять из трех специалистов: начальника отдела (ведущий экономист) и трех специалистов отдела, на должности которых будут назначены бухгалтер по реализации, специалист отдела продаж. Отметим, что должностные обязанности сотрудников отдела сбыта, которые ранее выполнялись ими на прежних рабочих местах, будут распределены между сотрудниками отдела продаж и бухгалтерии. Предлагаемое мероприятие позволит оптимизировать деятельность предприятия в части сбыта, а также оно не предполагает дополнительные финансовые расходы в связи с тем, что общая численность предприятия не будет изменена. Для создания эффективной деятельности отдела сбыта предприятия, необходимо разработать должностную инструкцию, в которой будут определены должностные обязанности сотрудников отдела. Должностная инструкция начальника отдела сбыта ЗАО Завод «ЖБИ 13» представлена в приложении А. Должностная инструкция менеджеров отдела сбыта предпри-

ятия представлена в приложении Б.

Далее рассмотрим второе мероприятие, направленное на совершенствование рекламной деятельности ЗАО Завод «ЖБИ 13».

В настоящее время, одним из самых эффективных способов общения с покупателями товаров и услуг является реклама в интернете (интернет-реклама), представляющая собой современный инструмент, направленный на привлечение посетителей на сайт компании, посредством показа текстовых рекламных сообщений и баннеров на разнообразных площадках сети Интернет, в качестве которых могут быть выделены:

- поисковые системы;
- каталоги;
- порталы.

Рассматриваемый вид рекламы в Интернете, на текущий момент времени, превосходит все остальные виды рекламы, благодаря соотношению ее цены и эффективности.

Реклама в Интернет-сети включает в себя различные рекламные материалы, размещаемые в сети Интернет. Рынок рассматриваемого вида рекламы начал формироваться в середине девяностых годов, однако до начала 2000 г. Интернет считается одним из основных каналов информационного воздействия на потребителей. Это связано, прежде всего, со следующими факторами:

- постоянный и устойчивый рост числа интернет-пользователей и времени их нахождения в сети;
- развитие технологий беспроводной связи, мобильных устройств и мобильного Интернета;
- развитие интернет-экономики и, прежде всего, широким распространением интернет-торговли;
- развитие технических платформ управления интернет-рекламой и систем аналитики, позволяющих оперативно и точно измерять эффективность интернет-рекламы.

К настоящему времени сложились три наиболее распространенных типа использования сети в качестве рекламного канала:

- 1) Размещение рекламной информации на вебсайтах;
- 2) Привлечение посетителей на вебсайт рекламодателя;
- 3) Поиск потребителей товаров и услуг среди аудитории Интернета.

Выбор того или иного типа интернет-рекламы, конкретных рекламных носителей и их форматов зависит от целей рекламной кампании, технических возможностей рекламодателя, выбранных им рекламных площадок и ряда других параметров. Эффективность рекламы в Интернете является результатом воздействия большого числа факторов, среди которых, прежде всего, качественные характеристики целевой аудитории рекламы и степень ее охвата, характеристики рекламных носителей, а также дизайн, контекст, места размещения, визуальные и содержательные особенности рекламных объявлений.

Интернет представляет собой один из важнейших глобальных рынков рекламных носителей и привлекает все большее внимание рекламодателей. Это связано, в первую очередь, со значительным многообразием интернет-ресурсов, чрезвычайно высокими возможностями их целевого сегментирования, увеличением количества предлагаемых услуг и огромной аудиторией. Знание и оптимальное использование возможностей, которые предоставляет рекламодателям многообразный интернет-рынок, позволяет проводить рекламные кампании самой различной направленности, стоимости и масштаба, добиваясь при этом эффективных результатов.

Реклама в Интернете может быть сфокусирована на целевые группы пользователей по следующим основным критериям:

- по территориально-географическому охвату (позволяет ограничить показ рекламы некоторым географическим регионом, выбранным рекламодателем);
- по времени показа (позволяет ограничить показ рекламы по времени суток и дням недели, выбранным рекламодателем);

- по интересам и предпочтениям пользователей (позволяет ограничить показ рекламы в соответствии с интересами посетителей рекламной площадки);

- по социально-демографическим характеристикам (позволяет ограничить показ рекламы по возрасту, полу, доходу, должности и так далее);

- по техническим характеристикам (позволяет ограничить показ рекламы по тем или иным техническим параметрам);

- по количеству показов рекламы (позволяет регулировать количество показов рекламного носителя одному пользователю).

Кроме указанных критериев для фокусировки могут быть использованы и другие, однако сбор соответствующей информации об интернет-пользователях сопряжен с необходимостью дополнительных исследований (например, анкетирования).

Рекламное сообщение, которое рекламодатель намерен донести до целевой аудитории в Интернете, может быть представлено различным образом. В интернет-рекламе существует большое разнообразие рекламных носителей и их форматов. Количество этих форматов постоянно растет по мере роста интернет-аудитории и по мере того, как эта аудитория становится все более осведомленной и избирательной. Интернет непрерывно развивается как рекламный канал, так как провайдеры рекламных интернет-сервисов пребывают в режиме непрерывного совершенствования своих рекламных предложений.

По нашему мнению, наиболее приемлемым вариантом повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия, является разработка мероприятий, направленных на совершенствование рекламной деятельности предприятия, посредством применения рекламы в Интернет-ресурсах. Данное утверждение подтверждается результатами проведенной оценки.

Таким образом, в качестве управленческих решений, направленных на совершенствование системы сбыта предприятия, были предложены следующие мероприятия:

- создание отдела сбыта на предприятии;
- внедрение контекстной рекламы.

Данные мероприятия позволяют усовершенствовать сбытовую деятельность предприятия, что приведет к увеличению эффективности деятельности предприятия в целом.

3.2 Разработка управленческого решения, направленного на совершенствование сбытовой деятельности ЗАО «ЗЖБИ 13»

В первую очередь, рассмотрим мероприятие по созданию отдела сбыта на предприятии. Для создания отдела сбыта предполагается принять на работу 9 сотрудников. Рассмотрим функциональные обязанности представленных групп отдела сбыта предприятия.

Группа сбытового планирования и контроля отвечает за стратегическое и текущее планирование сбытовой деятельности предприятия. Специалисты этой группы осуществляют контроль выполнения сбытовых функций подразделениями предприятия. На них же возложена задача периодической ревизии организации системы сбытовой деятельности на предприятии.

Группа маркетинговых исследований отвечает за планирование, организацию, сбор информации и обработку результатов маркетинговых исследований, проводимых на предприятии. При этом сферой исследований может выступать любой элемент как внешней та и внутренней маркетинговой среды предприятия. При необходимости, специалисты данной группы могут привлекать внешние ресурсы к проведению маркетинговых исследований. Также занимаются изучением новинок.

Группа экономического анализа и ценовой политики осуществляет анализ экономических показателей деятельности предприятия. При этом в задачу группы не входят задачи финансового анализа и планирования деятельности. Специалисты этой группы определяют ценовую политику предприятия, политику скидок, составляют прейскуранты цен на продукцию предприятия.

Группа рекламы, и стимулирования сбыта, предназначена для плани-

рования, организации и контроля рекламной деятельности предприятия, деятельности в области продвижения товаров и стимулирования сбыта. На эту же группу возлагаются обязанности по поддержанию общественных связей предприятия.

Рассмотренное мероприятие является основным. Также, для совершенствования сбытовой деятельности предприятия, а также с целью решения проблемы, необходимо разработать мероприятие, направленное на решение проблемы недостаточно эффективной рекламной деятельности предприятия.

Далее рассмотрим мероприятие, направленное на внедрение контекстной рекламы в предприятия. С целью определения расходов на реализацию мероприятия по использованию контекстной рекламы в качестве способа совершенствования маркетинговой деятельности, необходимо рассмотреть процесс формирования стоимости указанных услуг.

Представим на рисунке 3 алгоритм оплаты контекстной рекламы.

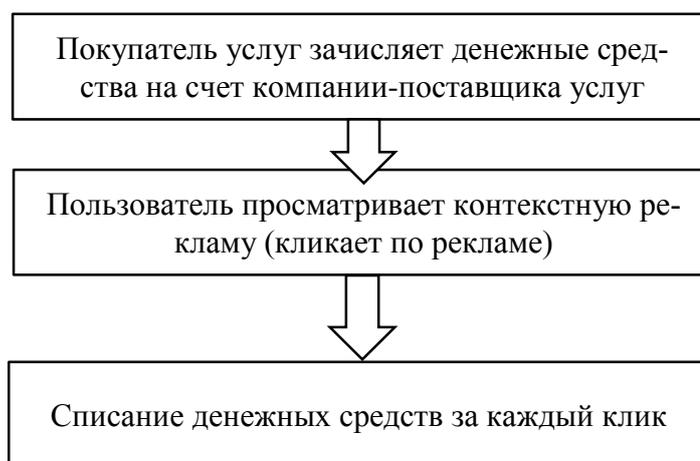


Рисунок 3 –Алгоритм оплаты контекстной рекламы

В первую очередь, организация – покупатель услуг (контекстной рекламы) переводит денежные средства на расчетный счет компании-продавца услуг. Когда в процессе пользования Интернет-ресурсами пользователь нажимает кнопкой мыши ПК (кликает) на рекламу, со счета компании-продавца услуг списывается определенная денежная сумма, оговоренная условиями предоставления услуг. При использовании «оплаты за клик» стоимость контекстной рекламы складывается из средней стоимости

одного клика (отношение расхода бюджета к количеству кликов) и общего количества кликов.

Некоторые Интернет-компании, к примеру, Google, используют несколько иную систему оплаты. Покупатель услуг оплачивает контекстную рекламу за 1 000 показов (кликов), и соответственно, списание денежных средств со счета компании происходит также за 1 000 показов.

Каждая Интернет-компания устанавливает определенную цену за один клик в зависимости от ее рейтинга. Согласно сведениям, представленным на официальном сайте компании «Яндекс Браузер», минимальная ставка оплаты одного показа рекламы составляет:

- Яндекс.Директ – 30 копеек;
- GoogleAdWords – 30 копеек;
- Veegin – 10 копеек.

Установление цены за один показ рекламы складывается из различных факторов, представленных в таблице 20.

Таблица 20 – Факторы, влияющие на стоимость одного показа контекстной рекламы

Факторы	Описание факторов
1) Конкуренция внутри тематики	Цена на контекстную рекламу в отраслях, имеющих высокий уровень конкуренции сравнительно высока. Компании стремятся занять лучшие позиции на рынке, в связи с чем, крупные организации не скупятся на денежные средства.
2) Сезонные предложения	Указанный фактор предполагает увеличение стоимости одного показа рекламы компаний, осуществляющих деятельность, имеющую сезонный характер в период наибольшего спроса на предлагаемую продукцию, работы или услуги компанией-покупателем услуг.
3) Стратегия продвижения	Предполагается, что показ рекламы в спецразмещении, так называемое «VIPразмещение» обойдется заказчику гораздо дороже стандартного размещения.
4) Эффективность рекламы	При условии повышенного интереса потенциальных покупателей к предлагаемым товарам, работам или услугам, стоимость одного показа рекламы снижается.

Также на стоимость показа конкретной рекламы могут оказывать влияние различные факторы, обусловленные спецификой деятельности компании-покупателя услуг контекстной рекламы или особенностями

предлагаемой продукции, товаров или услуг.

В первую очередь на количество кликов по объявлению влияет его привлекательность для пользователей. Согласно требованиям всех систем контекстной рекламы, в тексте объявления должно быть четко сформулировано предложение, его основные преимущества и выгода для клиента. Максимальное количество символов в контекстной рекламе ограничивается условиями договора:

- в GoogleAdWords–95 символов (25 в заголовке и 70 в тексте);
- в Яндекс Директ –108 (33 в заголовке и 75 в тексте) или 100 (30 в заголовке и 70 в тексте).

Популярность запроса также влияет на количество кликов по вашему контекстному объявлению. Но запросы пользователей могут оказаться нецелевыми, поскольку большинство популярных запросов включают в себя широкий спектр предложений, а иногда имеют и несколько совершенно разных значений.

В ходе контекстной кампании её стоимость может быть скорректирована в зависимости от показателей эффективности. Для этого специалисты используют системы мониторинга. Аналитические инструменты позволяют отслеживать показатели конверсии, регулировать стоимость клика и контролировать расход средств на рекламную кампанию.

3.3 Эффективность предложенных мероприятий

Создание отдела сбыта на предприятии не предполагает расходов на финансирование предложенного мероприятия. Ранее было указано, что отдел сбыта в ЗАО Завод «ЖБИ 13» будет сформирован из штатных сотрудников предприятия. Каждый сотрудник предприятия обеспечен всеми необходимыми средствами (офисная техника, канцелярские товары, вычислительная техника и так далее), в связи с чем, увеличение расходов предприятия на сотрудников, в части расходов на содержание сотрудников отдела сбыта не предполагается. Отдел сбыта будет переведен в кабинет, в котором в настоящее время находятся специалисты экономического отде-

ла. Данный выбор обусловлен большой площадью занимаемого кабинета, что позволит разместить в нем сотрудников сбытового отдела. Таким образом, создание отдела сбыта предполагает исключительно трудовые и временные затраты сотрудников предприятия на выше указанные изменения.

Эффективность реализации создания отдела сбыта на предприятии определяется снижением временных затрат на принятие управленческих решений в отношении сбыта продукции. В таблице 21 график процесса управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ» в отношении сбыта продукции.

Таблица 21 – График реализации процесса разработки и реализации управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13» в отношении сбыта продукции

Процесс	Обозначение	Предыдущие процесс	Длительность		
			Оперативные решения	Тактические решения	Стратегические решения
выявление и формулирование проблем	А	-	2 мин.	4 часа	3 дня
формирование группы по подготовке управленческого решения	В	А	4 мин.	1 час	5 дней
сбор информации	С	В	10 мин.	8 часов	10 дней
анализ проблем	Д	В, С	15 мин.	5 часов	10 дней
подготовка вариантов решения проблемы	Е	Д	5 мин.	4 часа	5 дней
обоснование вариантов решения проблемы	Ф	Д, Е	5 мин.	4 часа	5 дней
выбор управленческого решения	Г	Ф	3 мин.	3 часа	3 дней
принятие управленческого решения	Н	Ф, Г	1 мин.	2 часа	5 дней
организация исполнения управленческого решения	І	Н	7 мин.	3 часа	10 дней
контроль результатов исполнения	Ј	І	4 мин.	4 часа	10 дней
оценка результатов исполнения	К	І, Ј	4 мин.	4 часа	10 дней
Итого			60 мин. (1 час)	40 часов (5 рабочих дней)	76 дней

Представим сетевую модель оперативных управленческих решений,

принимаемых в ЗАО Завод «ЖБИ 13» в приложении В. Представленная сетевая модель позволяет сделать вывод о том, что некоторые этапы процесса могут быть выполнены одновременно, что позволяет сократить рассматриваемый процесс до 34 минут, вместо 60 рабочих минут, при условии последовательного выполнения представленных работ.

Сетевую модель принятия тактических тактических решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13» представим в приложении Г. Представленные в приложении Г сведения позволяют сделать вывод о том, что процесс разработки и принятия управленческих решений может быть сокращен до 31 рабочего часа, вместо 40 рабочих часов, при условии последовательного выполнения представленных работ.

В приложении Д представим процесс принятия и реализации стратегических управленческих решений в отношении сбыта продукции на предприятии. Представленная модель позволяет сделать вывод о том что длительность процесса разработки и принятия управленческих решений на предприятии можно сократить до 47 дней. Представленные сетевые модели позволяют сделать вывод о возможности сокращения длительности принятия управленческих решений, что положительным образом скажется на качественных характеристиках объекта исследования.

Длительность реализации управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13» представлена на основе сведений, полученных у начальника экономического отдела предприятия. Наибольшую длительность имеют стратегические решения, которые, по оценкам начальника экономического отдела, занимают 76 рабочих дней, длительность принятия и реализации тактических решений составляет 40 рабочих часов, или 1 рабочая неделя, длительность принятия и реализации оперативных решений, составляет 60 минут.

Для определения экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий, необходимо определить снижение трудовых затрат на принятие управленческих решений, которое произойдет на этапах сбора и анализа информации. Для каждого вида управленческого решения, указан-

ные этапы имеют разную продолжительность. Согласно сведениям, полученным у сотрудников предприятия, планируется, что создание отдела сбыта позволит сократить длительность принятия управленческих решений, в части сбора и анализа информации, на 40% от текущей длительности указанных процессов. Для определения экономического эффекта от реализации предложенного мероприятия, воспользуемся указанными выше сведениями.

Таблица 22 – Определение снижения длительности принятия управленческих решений в ЗАО «ЗЖБИ 13»

Виды управленческих решений	Процессы	Длительность		Изменения
		До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	
Оперативные решения	Сбор информации	10 минут	6 минут	4 минуты
	Анализ информации	15 минут	9 минут	6 минут
Итого по указанным процессам		25 минут	15 минут	10 минут
Общая длительность оперативных решений		60 минут	50 минут	10 минуты
Тактические решения	Сбор информации	8 часов	4,8 часов	3,2 часа
	Анализ информации	5 часов	3 часа	2 часа
Итого по указанным процессам		13 часов	7,8 часов	5,2 часа
Общая длительность тактических решений		40 часов	34,8 часа	5,2 часов
Стратегические решения	Сбор информации	10 дней	6 дней	4 дня
	Анализ информации	10 дней	6 дней	4 дня
Итого по указанным процессам		20 дней	12 дней	8 дней
Общая длительность стратегических решений		64 дня	56 дней	8 дней

Рассчитанная эффективность мероприятий позволяет определить, что снижение длительности принятия оперативных управленческих решений сократится на 10 минут, оперативных решений – на 5,2 часа, стратегических – на 8 дней.

Далее определим эффективность предложенных мероприятий в человеко-часах. Представленная ранее длительность принятия управленческих решений на предприятии была рассчитана в часах. Для определения трудоемкости принятия управленческих решений на предприятии, длительность решений, рассчитанная в часах, была умножена на численность персонала,

участвующего в принятии управленческих решений. В принятии оперативных и стратегических решений, участвуют 4 человек (трое сотрудников, занимающихся функциями сбыта продукции и заместитель генерального директора по производству). В принятии тактических и стратегических решений, участвуют 5 сотрудников (те же сотрудники, которые участвуют в оперативных решениях, а также управляющий директор). Исходя из представленных сведений, определим эффективность создания отдела сбыта на основе трудовых затрат на реализацию предложенного мероприятия. Представим необходимые сведения в таблице 22.

Представленные в таблице 23 сведения позволяют сделать вывод о том, что после реализации предложенного мероприятия, длительность принятия управленческих решений сократится на 69,37 человека-часов, что составляет 2,51 % в относительном выражении (длительность принятия оперативных решений сократится на 0,17 человека-часов, или на 4,25 %; длительность принятия тактических решений сократится на 5,2 человека-часов, что составляет 2,6 %; длительность принятия стратегических решений сократится на 64 человека-часов, что составляет 2,5 %).

Таблица 23 – Эффективность предложенных мероприятий

Виды управленческих решений	Длительность, час		Трудоемкость, чел.-час		Изменения трудоемкости	
	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсолютные, чел.-час	Относительные, %
Оперативные решения	1	0,83	4,00	3,83	- 0,17	- 4,25
Тактические решения	40	34,80	200	194,8	- 5,2	- 2,6
Стратегические решения	512	448	2 560	2 496	- 64	- 2,5
Итого	553	483,63	2 764	2 695	- 69,37	- 2,05

Эффективность предложенного мероприятия выразится в достижении следующих результатов:

- повышение качества исходной информации, используемой для принятия управленческих решений в отношении сбыта продукции;

- достижение большей обоснованности разработки альтернатив принятия решений;

- повышение эффективности управленческих решений.

Таким образом, эффективность предложенного мероприятия достигается не только в совершенствовании процесса разработки и принятия управленческих решений, но в повышении эффективности деятельности ЗАО Завод «ЖБИ 13».

Далее рассмотрим расходы на внедрение контекстной рекламы на предприятии. По оценкам специалистов предприятия, бюджет расходов на контекстную рекламу не должен превышать 500 тыс. рублей. Также, согласно оценкам специалистов предприятия, увеличение доходов завода от реализации указанного мероприятия, должно составить не менее 1 500 тыс. рублей. Отметим, что указанные показатели являются плановыми, в связи с чем, представляют собой бюджеты доходов и расходов предприятия от внедрения контекстной рекламы. В таблице 24 представим экономическую эффективность предложенного мероприятия

Таблица 24 – Определение экономической эффективности от использования контекстной рекламы

Показатели	Значение
Бюджет расходов, тыс. руб.	500
Бюджет доходов, тыс. руб.	1 500
Экономический эффект, тыс. руб.	1 000
Рентабельность мероприятия, %	200

Отметим, что оплата услуг контекстной рекламы будет производиться по факту предоставления услуг, на основании счетов. Таким образом, общий экономический эффект от использования контекстной рекламы в деятельности завода составляет 1 000 тыс. рублей, рентабельность предложенного мероприятия составляет 200 %.

Отметим, что на величину экономического эффекта от использования контекстной рекламы на предприятии могут повлиять различного рода риски. Основными рисками, способными снизить эффективность использования

контекстной рекламы, являются:

- 1) низкий спрос на продукцию предприятия;
- 2) завышение цен Интернет-компаний на предоставляемые услуги;
- 3) низкое качество предоставляемых услуг Интернет-провайдером;
- 4) рост конкуренции в сфере пищевой промышленности;
- 5) непривлекательная контекстная реклама для потенциальных потребителей.

Все перечисленные риски являются объективными, проявление субъективных рисков минимально.

Анализ таблицы показал, что наиболее вероятен, по мнению экспертов, среди прочих угроз риск роста конкуренции в сфере пищевой промышленности, вследствие чего возможно снижение доходов от использования контекстной рекламы.

Таблица 25 – Влияние рисков

Эксперт	низкий спрос на продукцию предприятия	завышение цен Интернет-компаний на предоставляемые услуги	низкое качество предоставляемых Интернет-услуг	рост конкуренции в сфере пищевой промышленности	непривлекательная контекстная реклама для потенциальных потребителей
Директор	70	50	40	80	20
Начальник отдела кадров	40	60	90	70	30
Начальник экономического отдела	70	40	50	60	30
Начальник отдела продаж	60	50	70	80	30
Начальник юридического отдела	50	40	60	70	20
Сумма оценок	290	240	310	360	130
Средняя оценка	58	48	62	72	26

Проведем расчет величины каждого риска для использования контекстной рекламы (таблица 26).

Таблица 26 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Весы	Средняя оценка экспертов	Величина рисков
	Места	Ранги			
низкий спрос на продукцию предприятия	3	3	0,15	58	8,7
завышение цен Интернет-компаний на предоставляемые услуги	4	4	0,11	48	5,28
низкое качество предоставляемых услуг Интернет-провайдером	2	2	0,22	62	13,64
рост конкуренции в сфере пищевой промышленности	1	1	0,44	72	31,68
непривлекательная контекстная реклама для потенциальных потребителей	5	5	0,09	26	2,34

Величина таких рисков, как низкое качество предоставляемых Интернет-услуг и рост конкуренции в отрасли превышают 10% и составляют 13,64 и 31,68%.

Использование контекстной рекламы в деятельности предприятия позволит увеличить клиентскую базу организации, что в свою очередь, приведет к росту доходов. Отметим, что отличительной особенностью контекстной рекламы от других видов реклам в Интернете является то, что выбор демонстрируемых рекламных объявлений определяется с учетом поискового запроса пользователя. Как правило, поисковая реклама размещается рядом с результатами поиска и имеет форму текстовой рекламы. Считается, что данный вид рекламы относится к числу наиболее эффективных, так как содержание рекламных объявлений максимально соответствует текущим интересам пользователя.

Управление сбытовой деятельностью на предприятии представляет собой один из основных процессов в деятельности и развитии финансово-хозяйствующего субъекта. Система управления сбытовой деятельностью включает в себя несколько подсистем, основными из которых являются сбытовая деятельность, рекламная деятельность, а также управление персоналом, непосредственно занятым продвижением продукции. В широком смысле

слова, понятие «управление» может быть рассмотрено как искусство выполнения определенных функций и задач. Также, управление подразумевает процесс, происходящий непосредственно между субъектом и объектом управления.

В заключении настоящей бакалаврской работы необходимо отметить, что эффективность управленческих решений, во многом определяется методами сбора, классификации и анализа информации, используемой в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Нередко, управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, то есть в условиях, когда исходная информация, используемая для разработки решений, не обладает критериями актуальности, полноты и достоверности. Указанная ситуация негативным образом сказывается на выборе альтернативы решения, что может привести к негативным последствиям для деятельности предприятия. Сложности процесса разработки и принятия управленческих решений связаны не только с недостатком информации, в условиях которого принимаются управленческие решения, и длительностью процесса доведения исходной информации для принятия решений до руководителя предприятия, а также длительностью доведения решений руководства до подчиненных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление сбытовой деятельностью на предприятии представляет собой один из основных процессов в деятельности и развитии финансово-хозяйствующего субъекта. Система управления сбытовой деятельностью включает в себя несколько подсистем, основными из которых являются сбытовая деятельность, рекламная деятельность, а также управление персоналом, непосредственно занятым продвижением продукции. В широком смысле слова, понятие «управление» может быть рассмотрено как искусство выполнения определенных функций и задач. Также, управление подразумевает процесс, происходящий непосредственно между субъектом и объектом управления.

Результаты реализации управленческих решений в отношении сбыта продукции влияют на финансовую сторону деятельности предприятия, что определяет быструю реакцию населения на принимаемые решения. Эффективность управленческих решений, во многом определяется методами сбора, классификации и анализа информации, используемой в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Проведенное исследование во второй главе настоящей бакалаврской работы позволило сделать следующие выводы. В анализируемом периоде произошел спад спроса на бетонные изделия предприятия, что привело к снижению выручки. При этом наблюдается увеличение себестоимости реализованной продукции, что свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов предприятия. Также отметим снижение чистой прибыли предприятия, что свидетельствует о снижении результативности деятельности ЗАО «ЗЖБТ 13» в анализируемом периоде.

Проведенная оценка факторов внешней среды показала наличие следующих проблем:

- рост темпов инфляции;
- высокий уровень конкуренции в отрасли ведет к потере части потре-

бителей;

- влияние поставщиков на деятельность предприятия ведет к увеличению производственных затрат;

- влияние покупателей на деятельность предприятия приводит к снижению потребительского спроса, и как следствие, к снижению финансового результата.

Указанные внешние проблемы в деятельности предприятия ведут к возникновению внутренних проблем. Проведенная оценка факторов внутренней среды показала наличие ряда следующих проблем:

- отрицательная динамика прибыли показатели прибыли;
- необходимость модернизации производственного оборудования;
- недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия;
- высокий уровень цен на бетонные изделия предприятия;
- плохая организация деятельности сотрудников, осуществляющих функции сбыта продукции;
- отсутствие отдела сбыта;
- недостаточная эффективность рекламной деятельности.

Представленные проблемы взаимосвязаны и оказывают влияние на процесс принятия управленческих решений на предприятии. Проведенное исследование процесса принятия управленческих решений на предприятии показало наличие проблем, негативно влияющих на деятельности исследуемого предприятия:

- качество информации, используемой для принятия решений;
- соответствие фактических и плановых результатов реализации управленческих решений.

В качестве управленческих решений, направленных на совершенствование сбытовой деятельности предприятия, было предложено создать отдел сбыта на предприятии, а также внедрить контекстную рекламу. В настоящее время, на предприятии отсутствует отдел сбыта, а функции сбыта продукции осуществляют сотрудники разных отделов исследуемого предприятия. Такая

ситуация создает разрозненность в действиях сотрудников, на которых возложены обязанности по сбыту продукции предприятия, а также нередко действия таких сотрудников дублируются, что создает трудности при разграничении ответственности за выполняемые действия.

Создание отдела сбыта в исследуемом предприятии планируется из состава штатных специалистов ЗАО Завод «ЖБИ 13». Предложенное мероприятие не предполагает дополнительных расходов в части обеспечения сотрудников отдела сбыта необходимыми материально-техническими средствами. Создание отдела сбыта позволит достичь скоординированных действий сотрудников предприятия в отношении сбыта продукции и повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Предложенное мероприятие, также позволит сократить длительность принимаемых управленческих решений в отношении сбытовой деятельности предприятия. Эффективность предложенного мероприятия определяется снижением временных и трудовых затрат на принятие управленческих решений в отношении сбытовой деятельности.

Наряду с рассмотренным мероприятием, в ЗАО Завод «ЖБИ 13» было предложено внедрить контекстную рекламу, что позволит увеличить потребительский спрос на производимые предприятием металлические изделия и как следствие, увеличить прибыль предприятия.

Эффективность предложенных мероприятий достигается посредством создания эффективной системы сбытовой деятельности предприятия, которая позволит увеличить результаты деятельности исследуемого предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Базилевич, А.Н. Формирование сбытовой политики / А.Н. Базилевич // Деятельность корпораций. – 2011. - № 3 (22). – С. 18 – 43
- 2 Беклемишева, О.И. Организационная культура и эффективность фирм / О.И. Беклемишева // Малый бизнес, рынок и общество. – 2012. - №3. С. 79.
- 3 Белоглазова, Г.Н. Маркетинг: учеб.пособие / Г.Н. Белоглазова. – М.: Кнорус, 2012. – 416 с.
- 4 Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Г. Белолипецкий. – Москва: КноРус, 2012. – 446 с.
- 5 Бобылёва, А.З. Маркетинг: проблемы и решения: учебное пособие / А.З. Бобылева. – Москва: Дело, 2011. – 332 с.
- 6 Бобылева, М.П. Рекламный менеджмент: основы профессиональной деятельности / М.П. Бобылева // Управление персоналом. - 2014. - № 12. – С. 240.
- 7 Будаё, Е.А. Менеджмент: развитие профессионализма менеджеров по рекламе / Е.А. Будаё // Управление персоналом. - 2012. - № 31. – С. 81.
- 8 Велиханова, А.Р. Основные принципы и задачи эффективного управления предприятием в проблемной сфере / А.О. Велиханова // Экономика. – 2012. - № 3. – С. 37 – 44
- 9 Владимирова, И.Г. Особенности формирования и реализации маркетинговой политики / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – №8. – С. 52
- 10 Власова, В.М. Основы маркетинга: Учебное пособие / В.М. Власова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА 2012. – 240 с.
- 11 Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: учебное пособие / С.В. Галицкая. – Москва: Эксмо, 2013. – 649 с.
- 12 Гермогенова, Л.Ю. Эффективная сбытовая деятельность: Практика

- и рекомендации / Л.Ю. Гермогенова. – М.: «Рус Партнер ЛТД», 2013. – 245 с.
- 13 Догалаков, А.Г. Маркетинг / А.Г. Догалаков. -М.: Проспект, 2013. – 519 с.
- 14 Жарковская, Е.П. Управление сбытовой деятельностью / Е.П. Жарковская. - М.: ОМЕГА-Л, 2012. - 479 с.
- 15 Жилкина, А.Н. Управление финансами: финансовый анализ предприятия: учебник / А.Н. Жилкина. – Москва: Инфра-М, 2012. – 331 с.
- 16 Жирина, И.И. Формирование системы маркетинга/ И.И. Жирина // Экономические науки. – 2013. - № 8 (117). – С. 135-139
- 17 Жирина, И.И. Маркетинговая политика: содержание, роль и принципы организации / И.И. Жирина // Вопросы экономики и права. – 2011. - № 4. – С. 338 - 341
- 18 Зайцева, М.В. Оптимизация маркетинговой политики. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М.В. Зайцева. - М.: РГСУ, 2013. - 161 с.
- 19 Заяц Н.Е. Финансы предприятий. Учебное пособие / Н.Е. Заяц - Мн.: Вышэйшая школа, 2012. – 428 с.
- 20 Зенкина, И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента: учебное пособие / И.В. Зенкина. - Ростов–на–Дону: Феникс, 2012. – 318 с.
- 21 Ионова, И.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами / И.Ф. Ионова. - М.: ЮНИТИ 2011. – 534 с.
- 22 Катаева, Т.М. Управление маркетинговой политикой / Т.М. Катаева.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 317 с.
- 23 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Кириченко. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 625 с.
- 24 Киселев, В.В. Рекламная деятельность в коммерческих организациях [Текст] / В.В. Киселев.- М.: Финансистинформ, 2012. – 426 с.
- 25 Ковалёв, В.В. Введение в маркетинг / В.В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 767 с.

- 26 Ковалёв, В.В. Курс маркетинга: учебник / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2011. – 478 с.
- 27 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление маркетинговой политикой / В.В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 432 с.
- 28 Ковалев, В.В. Основы маркетинга коммерческих организаций: учебно–практическое пособие / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2012. – 533 с.
- 29 Костерина, Т.М. Маркетинг: учебник / Т.М. Костерина. – М.: Маркет ДС, 2012. – 240 с.
- 30 Кривонос, Ю.Е. Управление маркетинговой деятельностью / Ю.Е. Кривонос. - Таганрог: ГТИ ЮФУ, 2012. – 61 с.
- 31 Купчинский, В.А. Система управления ресурсами коммерческой организации / В.А. Купчинский. - М.: Экзамен, 2013. - 384 с.
- 32 Литовский, О.Н. Анализ эффективности функционирования производственного аппарата на предприятиях / О.Н. Литовский // Аналитический обзор. – 2012. - № 10. – С. 52
- 33 Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческих организациях / Ю.С. Масленченков. - М. : Перспектива, 2012. – 448 с.
- 34 Маркова, О.И. Сбытовая деятельность / О.И. Маркова. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 354 с.
- 35 Попова, Е.М. Особенности формирования маркетинговой деятельности коммерческой организации/ Е.М. Попова // Экономика. – 2013. - № 8. – С. 72 – 84
- 36 Раис, М. Оптимальная сложность управленческих структур [Текст] / М. Раис // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №5. - с. 74-80.
- 37 Савицкая, Г.В. Основы маркетинга [Текст] / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 428 с.
- 38 Самсонов, Н.Ф. Введение в маркетинг: Учебное пособие / Н.Ф. Самсонов. - М.: ИНФРА-М, 2012 – 301 с.
- 39 Самсонов, Н.Ф. Экономика: Учебное пособие / Н.Ф. Самсонов. -

М.: ИНФРА-М 2011.– 495 с.

40 Сироткин, В.Б. Экономика предприятий/ В.Б. Самсонов. - СПб.: 2011. – 274 с.

41 Стоянова, Е.С. Экономика предприятий. Учебник для вузов / Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива 2013. – 425 с.

42 Стоянова, Е.С. Экономика предприятий. Российская практика / Е.С. Стоянова. - М.: изд. «Перспектива», 2012. – 386 с.

43 Суходоев, Д.В. Управление сбытовой деятельностью / Л.В. Суходоев // Экономика. – 2012. - № 4. - С. 136-139

44 Теплова, Т.В. Экономика предприятий: управление капиталом и инвестициями: учебник / Т.В. Теплова. - М.: ГУВШЭ, 2013. – 219 с.

45 Франчук, В.И. Методы формирования маркетинговой стратегии [Текст] / В.И. Франчук / Приборы и системы управления. – 2012. - №2. - С. 4 - 6.

46 Шейн, Э.Х. Особенности формирования сбытовой политики / Э.Х. Шейн // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №4. - С. 102-102.

47 Шеремет, А.Д. Финансовый анализ в коммерческой организации / А.Д. Шеремет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 452 с.

48 Шнехт Г. Организационные аспекты маркетинговой деятельности / Г. Шнехт // Проблемы теории и практики управления. -2012. - № 4. С.111 - 118.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Должностная инструкция начальника отдела сбыта

I. Общие положения

1.1. Начальник отдела сбыта относится к категории руководителей.

1.2. Назначение на должность начальника отдела сбыта и освобождение от нее производится приказом директора

1.3. На должность начальника отдела сбыта назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области сбыта не менее 5 (пяти) лет.

1.4. Во время отсутствия начальника отдела сбыта (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. Начальник отдела сбыта подчиняется директору предприятия

1.6. В своей деятельности начальник отдела сбыта руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по организации сбыта и поставки готовой продукции;
- методическими материалами по соответствующим вопросам;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

II. Функции

На начальника отдела сбыта возлагаются следующие функции:

2.1. Руководство отделом сбыта.

2.2. Организация подготовки и заключение договоров на поставку продукции, выпускаемой предприятием.

2.3. Учет выполненных работ, составление предусмотренной отчетности.

2.4. Участие в организации мероприятий по рекламе продукции предприятия.

2.5. Организация работы по повышению квалификации сотрудников отдела.

2.6. Обеспечение безопасных условий труда для подчиненных, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций начальник отдела сбыта обязан:

3.1. Осуществлять рациональную организацию сбыта продукции, ее поставку в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.

3.2. Обеспечивать участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия.

3.3. Организовывать подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок.

3.4. Возглавить работу по составлению планов поставок и их увязку с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и договорами.

IV. Права

Начальник отдела сбыта имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности отдела и вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия и отдела сбыта.

4.2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями структурных подразделений предприятия, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.4. Вносить на рассмотрение руководства предприятия представления о назначении, перемещении, увольнении работников отдела, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий.

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Начальник отдела сбыта несет ответственность:

5.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Должностная инструкция менеджеров отдела сбыта

I. Общие положения

1. Менеджер по сбыту подчиняется непосредственно директору организации.

2. Менеджер по сбыту руководствуется в своей деятельности:

- действующим законодательством РФ,
- Уставом организации,
- приказами и распоряжениями директора,
- настоящей должностной инструкцией.

3. На должность менеджера по сбыту назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или торгово-экономическое) образование без предъявления требований к стажу или среднее специальное образование и стаж работы по специальности в области сбыта не менее 1 года.

4. Менеджер по сбыту должен знать:

4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации сбыта и поставке продукции.

4.2. Рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса.

4.3. Конъюнктуру рынка.

4.4. Методы и порядок разработки прогнозов, перспективных и текущих планов и реализации продукции.

4.5. Основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка, способы продвижения продукции на рынок).

4.6. Методы изучения спроса на продукцию.

4.7. Порядок ценообразования, оптовые и розничные цены на продукцию, выпускаемую организацией.

4.8. Методы и порядок разработки нормативов запасов продукции.

II. Должностные обязанности

Менеджер по сбыту:

1. Организует сбыт товаров организации, их поставку покупателям.
2. Принимает участие в подготовке прогнозов, планов сбыта товаров.
3. Обеспечивает согласованность планов снабжения организации товарами и планов сбыта товаров.
4. Выявляет потенциальных покупателей товаров (посредники, розничные торговые организации и т.д.) и устанавливает деловые контакты.
5. Организует подготовку договоров и иной документации на поставку товаров покупателям.
6. Определяет формы и способы оплаты товаров в зависимости от типа покупателей и условий поставки.
7. Принимает участие в разработке схем скидок в зависимости от различных факторов.
8. Ведет переговоры с покупателями, согласовывает условия поставки, заключает договоры поставки.

III. Права.

Менеджер по сбыту имеет право:

1. Самостоятельно определять формы сбыта товаров и установления деловых связей с покупателями.
2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от работников организации информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

6. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

IV. Ответственность.

Менеджер по сбыту несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации – в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

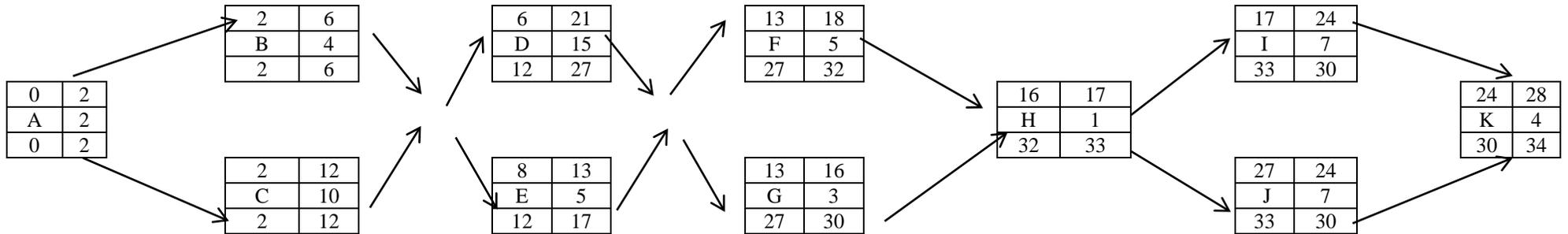


Рисунок А.1 – Сетевая модель процесса разработки и реализации оперативных управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

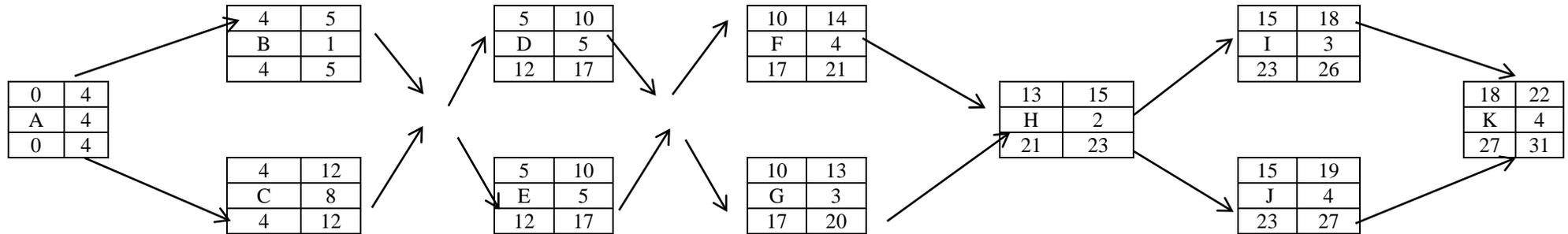


Рисунок А.2 – Сетевая модель процесса разработки и реализации тактических управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

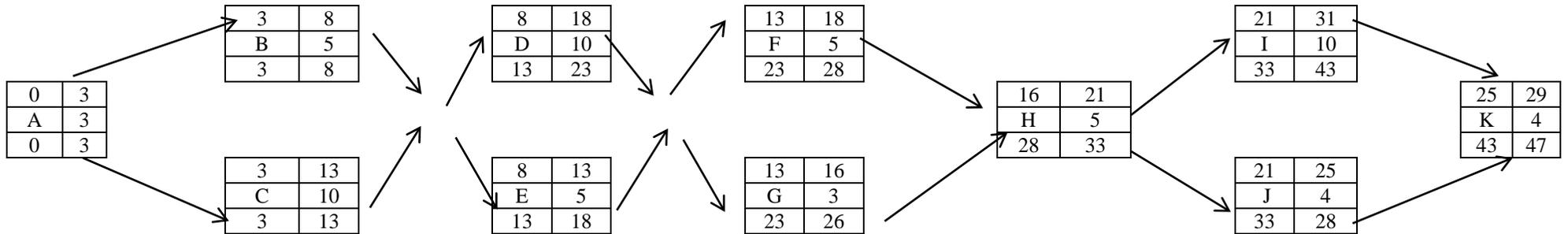


Рисунок А.3 – Сетевая модель процесса разработки и реализации стратегических управленческих решений в ЗАО Завод «ЖБИ 13»

