

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

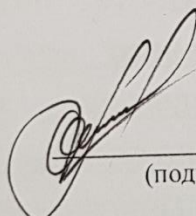
- А.Васф А.В. Васильева

«07» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

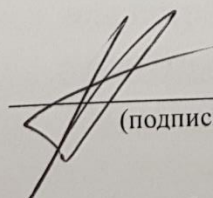
на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.

Исполнитель  
студент группы 472 - зб

  
05.06.2019  
(подпись, дата)

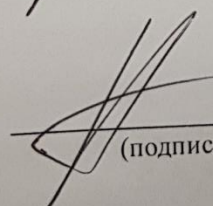
Ю.С. Михалап

Руководитель  
доцент, к.т.н.

  
05.06.19  
(подпись, дата)

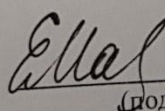
Л. В. Рыбакова

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.т.н.

  
05.06.19.  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

  
05.06.2019  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

подпись

И.О. Фамилия

«27» 05 2019 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Михалап Юлии Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.

(утверждено приказом от 20.03 2019 г. № 666-УТ)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические основы принятия решений в бизнесе. 2) Диагностика состояния исследуемого объекта. 3) Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 1) Сетевой план выполнения работ по открытию интернет – сайта салона цветов «Амадея» ИП Косенко Г.П. в с. Ивановка.

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) Рыбакова Лина Васильевна.

7. Дата выдачи задания 27.05.2019 г.

Руководитель бакалаврской работы Рыбакова Лина Васильевна доцент к.т.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, учебное звание

Задание принял к исполнению (дата): 27.05.19г

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 104 стр., 27 таблиц, 12 рисунков, 49 источников, 1 приложение.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, КОНТРОЛЬ, РИСК, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

В первой части работы рассматриваются теоретические основы принятия решений в бизнесе. Раскрывается сущность управленческих решений и даётся их классификация. Рассматривается технология разработки и реализации управленческого решения. Исследуется порядок оценки эффективности управленческого решения.

Во второй части работы проводится анализ деятельности и основных показателей бизнеса ИП Косенко Г.П. Даётся торгово-экономическая характеристика предприятия. Проводится анализ его внешней и внутренней среды. Выявляются основные проблемы в деятельности ИП Косенко Г.П.

В третьей части проводится разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П. В рамках реализации управленческого решения формируются мероприятия по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П. Проводится разработка альтернативных вариантов, критериев и выбор оптимального варианта управленческого решения. Даётся обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы принятия решений в бизнесе	7
1.1 Сущность управленческих решений их классификация	7
1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения	17
1.3 Оценка эффективности управленческого решения	20
2 Диагностика состояния исследуемого объекта	30
2.1 Краткая характеристика ИП Косенко Г.П.	30
2.2 Анализ внешней среды предприятия	32
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	38
2.4 Выявление проблем в деятельности цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П.	58
3 Разработка управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.	64
3.1 Обоснование необходимости и выбор оптимального управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.	64
3.2 Разработка плана реализации управленческого решения по открытию цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в с. Ивановка	73
3.3 Оценка рисков и ожидаемой экономической эффективности разработанного управленческого решения	88
Заключение	96
Библиографический список	100
Приложение А Сетевой план выполнения работ по открытию интернет – сайта салоа цветов «Амадея» ИП Косенко Г.П. в с. Ивановка	105

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования управленческих решений на современных предприятиях обуславливается, прежде всего, тем, что любая организация представляет собой результат тех или иных управленческих решений. Фактически, управленческое решение представляет собой выбор того или иного варианта развития событий. Таким образом, организация критически зависит от управленческих решений, так как их отсутствие, рано или поздно, приводит к невозможности дальнейшего функционирования организации по любым причинам – финансовым, организационным, регулирующим и другим.

Для российских условий рассмотрение влияния управленческих решений на деятельность организации ещё более важно, по той причине, что экономике РФ находится в процессе адаптации к мировым рынкам, выдвигаемым против нашей страны санкциям, в результате чего значимость и стоимость реализуемых управленческих решений существенно возрастает. Следует отметить, что в кризисные периоды роль управленческих решений куда больше, нежели чем в периоды стабильности и поступательного развития. Соответственно, любая управленческая система предприятия должна обладать свойством эффективной разработки и реализации управленческого решения вне зависимости от ситуации, с тем, чтобы обеспечивать управляемому объекту, в данном случае, самому предприятию, достаточный уровень конкурентоспособности относительно других организаций, именно в данном процессе.

Особо важное значение управленческие решения и качество их разработки и принятия имеют в коммерческом секторе. Увеличение значимости происходит под действием ряда факторов, среди которых наиболее важными являются уровень конкуренции, скорость оборота денежных средств, а также влияние государственного регулирования. Чем выше уровень данных параметров, тем большее значение для предприятия имеет качество управленческих решений. В этой связи является необходимым наличие у

организации такой системы взаимодействия с внешней средой, которая бы позволяла оперативно выявлять угрозы, как внешней, так и внутренней среды, а также возможные направления противодействия им. Это достигается только на основании анализа текущей и перспективной ситуации, и формирует базу для разработки и реализации управленческих решений.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка управленческого решения, направленного на развитие бизнеса ИП Косенко Г.П.

Предмет исследования – специфика деятельности и направления развития ИП Косенко Г.П.

Объект исследования – деятельность ИП Косенко Г.П.

Задачи работы:

- выявить сущность управленческих решений и дать классификацию;
- изучить теоретические аспекты технологии разработки и реализации управленческого решения;
- раскрыть порядок оценки эффективности управленческого решения;
- дать общую характеристику ИП Косенко Г.П.;
- провести анализ внешней и внутренней среды ИП Косенко Г.П.;
- выявить основные проблемы в деятельности ИП Косенко Г.П.;
- рассмотреть альтернативные варианты, установить критерии и выбрать оптимальный вариант реализации управленческого решения;
- дать обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

Временной интервал исследования – 2017-2018 гг.

Информационной базой исследования явились публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые вопросам разработки и реализации управленческих решений на предприятиях и в организациях. Также, использовалась бухгалтерская финансовая отчётность ИП Косенко Г.П., данные органов государственного регулирования, публикации в сети Интернет, посвящённые вопросам управленческих решений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ

## 1.1 Сущность управленческих решений их классификация

Дадим определение управленческого решения. Анализ учебной литературы позволяет выделить следующие определения данного понятия:

1) Формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели<sup>1</sup>.

2) Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации, либо, наоборот, воздержаться от них<sup>2</sup>.

3) Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Оно выступает как формула управленческого воздействия на управляемый объект и предопределяет действия, необходимые для проведения изменений в его состоянии<sup>3</sup>.

4) Управленческое решение – это, во-первых, вид деятельности, осуществляемой в управляющей системе, вид работы в аппарате управления и определенный этап процесса управления; во-вторых, это алгоритм воздействия управляющей системы на управляемую; в-третьих, это организационно-

---

<sup>1</sup> Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.:РЭ, 2018. С. 117.

<sup>2</sup> Менеджмент / сост. О.М. Бабич. – Хабаровск: ТОГУ, 2012. С. 29.

<sup>3</sup> Селиверстов Д.А. Основы менеджмента. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. С. 38.

практическая деятельность руководителя в управляемой системе.<sup>4</sup>

Проанализировав данные определения возможно сделать вывод о том, что управленческое решение является видом человеческой деятельности, который направлен на выбор того или иного варианта развития событий, путём как прямого влияния, так и принятия уже имеющихся обстоятельств. При этом, управленческое решение предполагает наличие цели, субъекта и объекта решения, и предполагает наличие достаточного количества организационных ресурсов для его достижения.

Не каждое решение можно отнести к управленческим. По мнению М.О. Нарижняк решение может быть отнесено к управленческим, если оно обладает следующими обязательными чертами:

- в качестве места его разработки и реализации выступает социальная система;

- оно направлено на определённые виды деятельности.

В качестве видов деятельности, которые позволяют отнести решение к управленческим, выступают:

- формирование методологии и механизма системы управления организацией;

- стратегическое планирование;

- управление комплексом коммуникаций организации (внешними и внутренними);

- управленческое консультирование;

- управление управленческой деятельностью;

- управление персоналом и человеческими ресурсами;

- управление производственной деятельностью;

- управление обслуживающей и вспомогательной деятельностью.<sup>5</sup>

По мнению В.А. Белоганова, управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям:

---

<sup>4</sup> Щербакова Г.Н. Основные направления экономического анализа в коммерческом банке // Банковское дело. – 2017. – №5. С. 46.

<sup>5</sup>Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. – 2015. – №8. С. 590



1) Наличие научной обоснованности.

Предполагается, что управленческое решение опирается на учёт объективных фактов, прежде всего, законов (экономических, правовых норм, законов природы и прочих);

2) Директивность.

В обязательном порядке управленческое решение требует единоначалия при принятии и обязательности выполнения и его выполнении. При этом, допускается привлечение к обсуждению более широких масс сотрудников, однако, принимаемое решение в обязательном порядке имеет лицо, утверждающее его.

3) Своевременность.

Управленческое решение должно быть своевременным, принятым в момент, когда оно необходимо, и когда от его реализации может быть получен наибольший эффект.

4) Адресность.

Каждое управленческое решение должно быть адресным, направленным на ту или иную проблему, того или иного объекта. Невозможна реализация управленческого решения, в котором объект отсутствует либо размыт.

5) Наличие конкретных сроков выполнения.

Управленческое решение должно иметь конкретные сроки реализации. В том случае, если такие сроки не устанавливаются, данное решение может быть признано необязательным к исполнению.

6) Полнота.

Управленческое решение должно демонстрировать цель, объект, пути достижения цели, порядок взаимодействия субъектов по её достижению при реализации управленческого решения, а также мероприятия, направленные на контроль его выполнения.<sup>6</sup>

7) Экономическая эффективность.

---

<sup>6</sup>Белоганов В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности // Молодой ученый. – 2015. – №21. С. 685.

Данное требование обуславливается тем, что реализация неэффективных управленческих решений может привести к нестабильности предприятия. В связи с этим, принимаемое решение должно позволять предприятию получать прибыль, либо, как минимум, не генерировать убытков.

По мнению С.Н. Иванова, С.А. Кузьменко и А.В. Харьковского, возможно выделить следующие группы управленческих решений:

– непрограммируемые, учитывающие наличие влияния неизвестных факторов, что требует их разрешения в новых условиях;

– программируемые, предполагающие минимальную роль неизвестных факторов и позволяющие повторять реализацию решения в подобных ситуациях.<sup>7</sup>

Этими же авторами предлагается рассматривать следующие виды управленческих решений:

#### 1) Организационные.

Данные решения принимаются менеджментом компании, исходя из установленных им функциональных обязанностей и наличия авторитета. Наибольшую ценность среди таких управленческих решений имеют те, которые дают возможность в минимальные сроки и наиболее экономически эффективно достичь или существенно приблизиться к поставленным целям.

#### 2) Персональные.

Данные решения принимаются менеджерами единолично, с учётом имеющихся у них собственных интересов. В том случае, если такое решение не направлено на организационное благо, его следует рассматривать в отрицательном ключе. При этом, зачастую такие решения приводят к его неодобрению как формальными, так и неформальными структурами в организации.

#### 3) Операционно-стратегические.

Операционные управленческие решения нацелены на текущую

---

<sup>7</sup> Иванов С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. С. 191.

деятельность компании, а стратегические – на перспективный, длительный период времени, предполагая существенность изменений, в отличие от операционных решений.

#### 4) Кризисно-интуитивные и исследовательские решения.

Здесь критерием разделения управленческих решений является степень срочности и необходимости в принятии управленческого решения. К исследовательским решениям относятся решения, которые характеризуются достаточным объёмом времени на обдумывание, без его дефицита. В отличие от них, кризисно-интуитивные решения представляют собой решения, которые принимаются в ответ на внезапно возникшую ситуацию, зачастую – спонтанно. Их цель – парировать внезапно возникшую опасность. Их применение обосновано в случае относительно несложных проблем, а сами они характеризуются такими чертами, как:

- лицо, принимающее решение, имеет возможность удерживать проблему целиком в своей голове;
- есть возможность рассмотрения нескольких вариантов решения проблемы одновременно;
- последовательность этапов принятия управленческого решения может быть не соблюдена;
- качество управленческого решения обуславливается предыдущим опытом лица, его принимающего;
- наличие сильной эмоциональной составляющей в принятии такого решения.

По мнению ряда исследователей, использование кризисно-интуитивных решений не всегда даёт хороший результат при небольшом опыте менеджера, в случае нестандартности ситуации.

#### 5) Проблемно-разрешающие решения и решения по выбору.

В данном случае в качестве критерия деления выступает степень предусмотрительности.

Особенностью решений по выбору является то, что они нацелены на

получение прибыли, и требуют рассмотрения значительного числа вариантов при реализации, особенно, если данное решение является сложным, многоуровневым и многоаспектным.

Принятие проблемно-решающих решений осуществляется как реакция на конкретную проблему. Она рассматривается в двух плоскостях:

- как основное противоречие по дороге к цели;
- как потенциальная возможность.

В рамках проблемно-решающих решений осуществляется выявление причин имеющихся проблем, а также производится устранение их, либо обращение в собственную пользу.<sup>8</sup>

Кроме того, управленческие решения, в зависимости от количества целей могут быть классифицированы на:

- одноцелевые;
- многоцелевые.

По субъекту принятия возможно выделение следующих видов управленческих решений:

- индивидуальные, представляющие собой решения, принимаемые отдельным человеком, что упрощает процесс принятия и уменьшает потребность во времени на это;

- групповые. Данные решения требуют существенно больше времени, однако, они предполагают существенно большую обеспеченность информацией. Лица, принимающие решения в группе, получают мотивационную поддержку, однако, на них также ложится и больший объём ответственности. Как правило, данные решения принимаются большинством, а мнение меньшинства может не учитываться в полной мере.

По содержанию управленческие решения можно разделить на следующие виды:

- решения, направленные на организационные вопросы;

---

<sup>8</sup> Иванов С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. С. 191.

- решения экономической направленности;
- решения политической направленности.

Наиболее распространены экономические решения. Они действуют в сфере управления деятельности хозяйствующих субъектов. Объектом данных решений являются вопросы управления финансами, трудовыми ресурсами, материальными ресурсами, планированию, техническому обеспечению и другим. Данные решения могут быть далее разделены на основании критериев охвата тех или иных проблем, а также по уровню использования информации в процессе решения.

С точки зрения содержания управленческие решения возможно классифицировать по степени охвата общественных отношений и влиянию на их регулирование: единичные решения, особенные решения, всеобщие решения.

С точки зрения юридического аспекта возможно деление управленческих решений на следующие группы – рекомендательные и директивные (обязательные).

По степени определённости ситуации возможно деление управленческих решений на:

- принимаемые в условиях полной неопределённости;
- принимаемые в условиях частичной неопределённости;
- принимаемые в условиях полной определённости.

По времени действия управленческие решения могут быть классифицированы следующим образом: текущие, кратковременные, единичные (разовые), постоянно действующие решения, решения конкретно определённых задач в строго определённом периоде времени.

Рассматривая критерий временных ограничений на процесс управленческого решения, возможно выделение следующих типов решений:

- решения, принимаемые в реальном времени. Данные решения принимаются быстро, задержки по ним недопустимы, так как управление ведётся непосредственно;

– решения, принимаемые в течение одного из этапов разработки и реализации управленческого решения;

– решения, которые не имеют установленных ограничений по времени.

Данные решения распространяются, прежде всего, на какой-либо длительный процесс или отдельное действие.

По признаку управленческих функций управленческие решения могут быть классифицированы с учётом некоторого количества общих жизненно важных функций. На основании этого могут быть выделены следующие группы управленческих решений – решения функции контроля, решения функции планирования, решения функции мотивации работников организации, решения функции организации деятельности.

Кроме того, по объекту управления возможно выделение следующих управленческих решений – по финансам, по НИОКР, кадрам, сбыту, маркетинговой деятельности и прочим.

По способу передачи управленческого решения возможно выделение следующих видов решений – вербальные, письменные, электронные управленческие решения.

В наиболее общем виде возможно разделение управленческих решений с ограничением на ресурсы, а также без ограничений на ресурсы. Следует отметить, что в условиях конкретной организации управленческие решения без ограничений на ресурсы практически не встречаются.

Кроме того, возможно выделение общих и частных управленческих решений. Особенностью общих управленческих решений является то, что они затрагивают все аспекты деятельности организации, его финансово-хозяйственную и производственную деятельность. Особенностью общих управленческих решений является то, что они затрагивают саму сущность деятельности организации, нацеливаются на коренное изменение отношений в ней, ведут к значительной перестройке всего хозяйственного механизма.

Частные управленческие решения нацелены на отдельные подсистемы

деятельности организации. Сюда относятся такие решения, как решения о трудовой дисциплине, о найме или увольнении работника, изменении порядка деятельности подразделений или конкретных лиц и прочие.

С учётом фактора среды возможно выделение таких управленческих решений, как:

- управленческие решения, влияющие на внутреннюю среду;
- управленческие решения, влияющие на среду непосредственного окружения;
- управленческие решения, влияющие на внешнюю среду предприятия.

Управленческие решения, влияющие на внешнюю среду предприятия нацелены на кредиторов и дебиторов, партнёров компании и прочие. Решения, нацеленные на внутреннюю среду предприятия, нацелены на управляемую систему.

Возможно деление управленческих решений по критерию длительности их действия:

- краткосрочные;
- долгосрочные;
- форс-мажорные обстоятельства.

Возможно, классифицировать управленческие решения по уровню иерархии их принятия. Соответственно, такие управленческие решения различаются по перечню и характеру вопросов, уровня иерархии их принятия, наличию прав на реализацию тех или иных этапов управленческого решения и прочее.

По степени структурированности управленческие решения возможно классифицировать на слабоструктурированные и высокоструктурированные управленческие решения.

Управленческие решения могут быть классифицированы по длительности действия и направленности на текущие (оперативные), тактические и стратегические.

Важным аспектом управленческих решений является их качество.

Качество управленческого решения представляет собой степень его соответствия внутренним требованиям и потребностям организации.

Исходя из системного подхода к качеству управленческих решений необходимо при его определении выделять:

- цель, функции и измерители деятельности объекта, используемые в процессе определения качества;
- элементы каждой из систем и показатели связей структурных элементов в них;
- пользователей систем;
- организацию, являющуюся исполнителем разработки предложений по изменению деятельности объекта, его элементов;
- наличие вышестоящей системы и её структуру.

Следует отметить, что в процессе разработки и реализации управленческих решений могут привлекаться и другие факторы. Недостаточность факторов оценки управленческого решения может проявляться в следующих случаях:

1) Среда системы негативно влияет на достижение поставленной цели. Данная ситуация характерна для случаев, когда особенности среды направлены против принятого управленческого решения, либо когда принятое управленческое решение идёт вразрез с особенностями среды, не учитывает её основных свойств, что приводит к невозможности или практической труднореализуемости того или иного решения.

2) Лицо, принимающее решение, не осуществляет принятия такого решения. Такая ситуация может быть обусловлена как отсутствием необходимого комплекса прав на реализацию решения, так и неуверенностью данного лица в его оптимальности и других факторов. При этом, подразумевается, что принятое решение является, безусловно, верным.

3) Индифферентность лиц, на которых направлено решение, относительно его реализации. Незаинтересованность в решении приводит к его игнорированию, что существенно тормозит его реализацию, не позволяя



достичь поставленных целей.

## **1.2 Технология разработки и реализации управленческого решения**

Процесс принятия решения представляет собой результат выбора одной из ряда возможных альтернатив. В ходе подготовки к принятию решения происходит сокращение числа выборов вплоть до последнего варианта, который и становится решением их несколько:

а) уверенный выбор. Этот выбор, как правило, не осложняется наличием неопределенности, дефицитом информации и полностью зависит от личности, принимающей решение;

б) неуверенный выбор. Здесь исход зависит как от принимающего решение, так и ряда факторов, о которых известно лишь частично;

в) определенная ситуация выбора. Для нее характерно наличие заранее отработанного списка альтернативных действий и наиболее вероятных исходов после каждого действия;

г) неопределенная ситуация выбора. Возникает при отсутствии списка альтернативных действий и возможных исходов, что ставит принимающего решение в весьма трудное положение;

д) статистическая ситуация выбора. В этом случае в рамках времени, отведенного на принятие решения, состояние системы практически не меняется;

е) динамическая ситуация выбора. В этом случае для принятия решения необходима дополнительная информация о состоянии системы.

Процедура принятия решения в самом общем виде состоит из последовательности целесообразных действий для достижения поставленной цели на основе преобразования некоторой исходной и текущей информации.

Особенностью схемы направленного перебора при принятии управленческого решения является концентрация на том или ином аспекте управленческого решения, что позволяет сузить горизонт поиска. Однако, при

этом из рассмотрения могут быть исключены нетривиальные варианты, приводящие к эффективному решению проблемы.

При принятии решения выделяют следующие стадии:

- обнаружение и осознание проблемы;
- формулирование рабочей гипотезы;
- апробация рабочей гипотезы, ее проверка;
- принятие собственно управленческого решения;
- организация исполнения решения.

Первые три стадии связаны с подготовкой решения. В этот период необходимо выполнить комплекс работ, представляющих собой проект решения. В этот комплекс входят:

- анализ информации по существу принимаемого решения;
- формирование представления о целях решения;
- рассмотрение возможных вариантов действий;
- разработка организационного плана решения, координация и согласование работ.

Подготовка решения может быть весьма продолжительной, и не только потому, что объем работ в этот период весьма велик, а главным образом из-за поиска необходимых компромиссов, учета различных интересов, создания системы действующих стимулов. Проект решения представляется к утверждению. Этому утверждению может предшествовать и коллективная форма обсуждения. Она весьма полезна, так как позволяет устранить неточности и противоречия, уточнить позиции и интересы, четче сформулировать требования. В процессе коллективного обсуждения возможно мысленное моделирование предполагаемых исходов, позиций и уровня аргументации, а для принятия эффективного управленческого решения необходимо соблюдать ряд условий, а именно:

- лицо, принимающее решение, должно обладать всей необходимой информацией и уметь прогнозировать все возможные варианты последствий;
- лицо, принимающее решение, должно обладать всей необходимой

информацией и уметь прогнозировать все возможные варианты последствий;

– лицо, принимающее решение, в случае необходимости должно предпочесть достижение компромисса (согласование целей заинтересованных сторон), нежели достижение максимального результата.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности. Процесс принятия решений довольно точно отражает реальные проблемы, отношения и связи, сложившиеся в организации, а непрерывная последовательность решений характеризует безостановочность процесса управления. Более того, только изучение процесса разработки и реализации решений дает возможность оценить содержательную сторону управления, так как содержание управления раскрывается в содержании принимаемых решений. Поэтому так важно понять природу и сущность управленческих решений.

Понимание характера управленческих решений зависит от точки зрения на место и роль процесса принятия решений в системе менеджмента. С позиций системного анализа процесс управления является, по сути, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития. Цикл управления всегда начинается с постановки целей и выявления проблем, продолжается разработкой и принятием необходимого решения и заканчивается организацией и контролем его выполнения.

Это показывает, что всякое управление реализует вполне определенную последовательность трех основных этапов:

– устанавливает состояние управляемого объекта (идентификация проблемы);

– вырабатывает для данного состояния оптимальное воздействие (разработка и принятие решения);

– реализует его (реализация решения).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Белоганов В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности // Молодой ученый. – 2015. – №21. С. 690.

### **1.3 Оценка эффективности управленческого решения**

Ввиду того, что управленческие решения принимаются в большом количестве сфер деятельности человека, можно говорить о различных видах эффективности управленческих решений:

#### **1) Организационная эффективность.**

Данная эффективность проявляется в виде:

– для работника – изменение условий труда либо рабочих функций, соблюдения правил техники безопасности, изменение производственных отношений и прочего;

– для организации – перераспределение рабочих функций, изменение организационной структуры, снижение численности персонала, совершенствование системы мотивации и стимулирования труда.

#### **2) Экономическая эффективность.**

Суть экономической эффективности управленческого решения состоит в том, что соотносится дополнительный объём продукта или прибыли относительно затраченных на его достижение ресурсов. Дополнительный объём продукта может выражаться в валовой прибыли, прибыли от продаж, снижения затрат, получения финансовых ресурсов.<sup>10</sup>

#### **3) Социальная эффективность.**

Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как достижение поставленных социальных целей персонала компании в широком смысле, исходя из возможности достижения данных целей в более короткий период времени, меньшим числом работников и меньшим объёмом затрат тех или иных ресурсов.

Социальная эффективность выражается следующим образом:

– для работника – в появлении у него новых социальных возможностей внутри организации, повышении значимости творческого труда, увеличения возможностей самовыражения и самопроявления, общения с другими

---

<sup>10</sup> Охотникова Л.Х. Определение эффективности управленческих решений // Транспортное дело России. – 2016. С. 73.

работниками фирмы;

– для организации – увеличение степени удовлетворения потребителей продукции компании в производимых ею товарах и услугах, сокращение затрат на персонал, связанных с его текучестью, увеличение стабильности бизнеса, развитие корпоративной культуры фирмы.

Конечным результатом социальной эффективности в компании выступает, прежде всего, положительный социально-психологический климат, обеспечивающий возможности по дальнейшему развитию персонала и производственных отношений.

#### 4) Технологическая эффективность.

Данный вид эффективности управленческого решения является результатом применяемых способов управления процессом производства с учётом имеющегося мирового, национального и регионального технического и технологического уровня, с учётом снижения необходимого объёма временных, финансовых и трудовых ресурсов.

Конечным результатом технологической эффективности управленческих решений является повышение уровня конкурентоспособности продукции, увеличение профессионального уровня персонала.

#### 5) Правовая эффективность.

Данный вид эффективности управленческих решений оценивает степень достижения правовых целей фирмы и её персонала, за счёт снижения временных, трудовых и финансовых затрат на их достижение. В качестве факторов правовой эффективности выступают:

– для работника – обеспечение порядка, безопасности и организации труда, наличие правовой защищённости от произвола административного аппарата организации;

– для организации – стабильность, безопасность и законность работы организации, наличие устойчиво положительных взаимоотношений с контрагентами, государственными органами.

#### 6) Экологическая эффективность.

Экологическая эффективность управленческого решения представляет собой результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Возможна оценка эффективности управленческих решений с помощью как количественных, так и качественных показателей.<sup>11</sup>

В качестве качественных показателей, характеризующих эффективность разработки управленческих решений могут быть отнесены:

- своевременность разработки проекта управленческого решения;
- уровень научной обоснованности управленческого решения;
- наличие рассмотрения нескольких вариантов управленческого решения в зависимости от направления развития ситуации;
- возможность привлечения отечественного и зарубежного опыта при разработке решения.

Особенностью количественной оценки управленческих решений является сложность её проведения, что обуславливается следующим комплексом проблем:

- сложность нормирования и учёта управленческого труда, носящего, преимущественно, творческий и слабонормируемый характер;
- получаемые в результате реализации управленческого решения социально-психологические результаты предельно сложно поддаются учёту и оценке;
- реализация управленческих решений проявляется косвенно, через изменение состояния коллектива организации. При этом, крайне сложно разделить результаты труда разработчиков и реализаторов управленческого решения, а также влияние управленческого решения на его объект;
- временной фактор существенно затрудняет реализацию управленческого решения, так как управленческие решения могут существенно

---

<sup>11</sup> Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием // Молодой ученый. – 2014. – №14. С. 168.

различаться по времени;

– сложно определить критерии качества управленческого решения в целом, необходимо установление данных критериев применительно к каждому конкретному случаю, что затрудняет процесс оценки.<sup>12</sup>

Реализуемость управленческого решения зависит от следующих ключевых факторов:

- уровень квалификации исполнителей, их личностные и деловые качества;
- наличие тех или иных ресурсов, посредством которых есть возможность реализации решения;
- уровень и характер мотивации работников, осуществляющих реализацию управленческого решения;
- наличие реакции среды и сил сопротивления внешней и внутренней среды, мешающих реализации управленческого решения.

Основными процедурами процесса реализации управленческого решения выступают:

- формирование плана реализации управленческого решения;
- управление реализацией управленческого решения;
- контроль процесса реализации управленческого решения;
- оценка соответствия полученных результатов реализации решения поставленным показателям.

Основными задачами, решаемыми при реализации управленческого решения, выступают:

- выявление необходимых объёмов ресурсов, исполнителей, распределение работ, определение комплекса результатов, которые требуется получить;
- реализация инструктивных и методических мероприятий, направленных на оказание помощи исполнителям, а также повышение эффективности реализации управленческого решения;

---

<sup>12</sup> Прохоров Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. С. 1304.

- контрольная деятельность широкого спектра – по основным характеристикам, срокам реализации, причинам отклонений, а также внесение при необходимости корректировок в процесс реализации управленческого решения;

- проведение на периодической основе оценки эффективности управленческого решения, сроков его реализации, определение необходимости корректировки принятого решения, либо принятие нового решения, проведение мероприятий по систематизации накопленного опыта в части реализации управленческого решения.

В качестве основных принципов эффективной реализации управленческого решения выступают:

- проведение изменений осуществляется на основании стратегии осуществления мероприятий;

- преобразования, вносимые в управленческое решение, должны быть планомерными, исключать обвальный характер изменений, давать резерв времени для их осуществления;

- необходимо учитывать влияние человеческого фактора, в том числе – естественное сопротивление части персонала изменениям, которые проходят в связи с реализацией управленческого решения, что требует проведения необходимых разъяснительных мероприятий;

- проводимые мероприятия должны основываться на партнёрских отношениях между менеджментом организации и её сотрудниками, вовлечённости последних в процесс реализации управленческого решения, наличия у них инициативы в данной реализации, творческого подхода к реализации, создание благоприятного климата в процессе реализации, снижении влияния отрицательных факторов, прежде всего, бюрократизма, создание соревновательного духа в процессе реализации.

Следует отметить, что в отличие от результата реализации управленческого решения, затраты на его подготовку определяются достаточно просто по тем ресурсам, которые входят в калькуляцию затрат на



него.

В качестве наиболее распространённых методов оценки экономической эффективности управленческих решений, возможно, выделить следующие виды оценки эффективности:

- оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка конечных результатов;
- сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам;
- оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реализации управленческого решения.

Рассмотрим данные методы:

1) Оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение.

В качестве основных показателей, используемых для расчёта выступают установленные нормативы (ресурсные, финансовые, временные, трудовые и прочие). Данные нормативы предварительно рассчитываются, относительно них идёт сравнение полученных результатов, и делается вывод об эффективности или, напротив, неэффективности управленческого решения.

По данному методу оценка экономической эффективности ( $\mathcal{E}$ ) проводится по каждому используемому ресурсу по формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\% , \quad (1)$$

где  $C_i$  – нормативные затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

$P_i$  – фактические затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Возможно три варианта оценки полученных результатов. Первый вариант предполагает выбор основного ресурса и сравнение полученных результатов относительно него, что и определяет эффективность реализации

управленческого решения.<sup>13</sup>

Второй вариант предполагает равнозначность ресурсов, использованных в процессе реализации управленческого решения. В этом случае эффективность рассчитывается по формуле:

$$\Theta = \sum_{i=1}^m \frac{\Theta_i}{m} \times 100\% \quad (2)$$

В том случае, когда приоритеты ресурсов неодинаковы ( $\Pi$ ), расчёт экономической эффективности осуществляется по следующей формуле:

$$\Theta = \frac{\sum_{i=1}^m (\Theta_i \times \Pi_i)}{m} \times 100\% , \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi_i = 1 \quad (4)$$

## 2) Оценка конечных результатов.

Особенностью данного метода является использование расчёта эффективности производства и выделение в ней статистически обоснованной части:

$$\Theta = \frac{\Pi \times K}{З} \times 100\% , \quad (5)$$

где  $K$  – коэффициент эффективности, приходящийся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );

$\Pi$  – прибыль от реализации продукции;

$З$  – затраты на производство продукции.

---

<sup>13</sup> Прохоров Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. С. 133.

Использование данного метода целесообразно для менеджмента организации. С его помощью, возможно, определить необходимый объём средств для того, чтобы стимулировать работников для наиболее эффективной реализации управленческого решения.

3) Сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам.

Особенностью данного метода является сравнение экономических показателей конечной продукции фирмы, получаемых при реализации различных управленческих решений. При этом, обязательным условием является одинаковость конечной продукции для каждого управленческого решения. Метод предполагает использование рыночной стоимости произведённой продукции, а также зафиксированных затрат на её производство в компании.

Расчёт экономической эффективности ведётся с использованием следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \left[ K \times \left( \frac{\Pi_2}{Z_2} - \frac{\Pi_1}{Z_1} \right) \right] \times 100\% , \quad (6)$$

где  $K$  – коэффициент эффективности, приходящийся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );

$\Pi_1$  – прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения;

$\Pi_2$  – прибыль от реализации продукции при альтернативном варианте управленческого решения;

$Z_1$  – затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения;

$Z_2$  – затраты на производство продукции при альтернативном варианте управленческого решения.

4) Оценка результатов изменения экономических показателей

эффективности после реализации управленческого решения.

Данный метод предполагает в качестве показателя оценки товарооборот, его объём, ускорение товарооборачиваемости, а также сокращение объёмов складских запасов товаров.

Формула для расчёта влияния управленческого решения при применении данного метода следующая:

$$Э_t = \frac{П \times T}{З} \times 100\% = \frac{П(T_{\phi} - T_{п})}{З} \times 100\%, \quad (7)$$

где  $Э_t$  – экономическая эффективность управленческого решения в виде увеличения товарооборота;

$П$  – объёмы прибыли на 1 млн. руб. товарооборота;

$T$  – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

$T_{\phi}$  – товарооборот после внедрения управленческого решения;

$T_{п}$  – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

$З$  – затраты на разработку и реализацию управленческого решения на хозяйственную деятельность организации.

Значения исходных данных для расчёта экономической эффективности управленческого решения берутся из данных оперативного учёта компании, либо её бухгалтерской финансовой отчётности.<sup>14</sup>

По итогам проведённого в главе 1 исследования сформулируем следующие обобщающие выводы:

1) Управленческое решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства –

---

<sup>14</sup> Прохоров Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: ИТМО, 2011. С. 134.

подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достижению цели.

2) Классификация управленческих решений многообразна, и основывается на цели классификации. Наибольшее распространение получила классификация по объёмам воздействия на деятельность организации (общие и частные), а также по критерию длительности (текущие, тактические и стратегические). В качестве основных факторов качества управленческих решений выступают факторы осознания ситуации и формулирования проблемы, а также факторы поведения руководителя в процессе принятия решения.

3) В качестве основных стадий принятия управленческого решения выделяют обнаружение и осознание проблемы, формулирование рабочей гипотезы, апробацию рабочей гипотезы, ее проверка, принятие собственно управленческого решения, организацию исполнения решения.

4) Выделяют такие виды эффективности управленческого решения, как организационная, экономическая, социальная, технологическая, правовая и экологическая эффективность. В качестве основных методов определения экономической эффективности как центрального вида эффективности выступают такие методы, как оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение, оценка конечных результатов, сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения по косвенным характеристикам, оценка результатов изменения экономических показателей эффективности после реализации управленческого решения. Расчёт эффективности по данным методикам ведётся с использованием объёмов использованных ресурсов, прибыли, товарооборота, запасов и прочих.

## 2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ИССЛЕДУЕМОГО ОБЪЕКТА

### 2.1 Краткая характеристика ИП Косенко Г.П.

Цветочный салон «Амадея» был открыт в ноябре 2004 года как индивидуальное предприятие. На данный момент имеет три филиала (подразделения): салоны на ул. Калинина, 41 и 110, а также по ул. Шимановского 23.

Цветочный салон «Амадея» — это торговое предприятие, которое осуществляет свою торгово-хозяйственную деятельность на потребительском рынке г. Благовещенска. Основным видом деятельности предприятия является торговля срезанными и горшечными растениями, цветочными букетами и композициями, фурнитурой для оформления букетов и композиций, кондитерской и сувенирной продукцией, предоставление консультаций и оказание помощи клиентам в уходе за растениями.

В цветочном салоне представлен широкий ассортимент товаров для ухода за горшечными растениями, сувенирная продукция, товары для упаковки и оформления подарков, и услуги по составлению креативных букетов из конфет, игрушек и других материалов.

Также цветочный салон «Амадея» занимается составлением свадебных букетов и композиций, украшением залов для свадебных торжеств и оформление выездных регистраций, а также, как дополнительная услуга, сопровождение флориста на бракосочетание.

Цветы закупаются каждую неделю, поставщиками являются московские поставщики голландских производителей, производителей из Латинской Америки.

В настоящее время, данное предприятие имеет самостоятельный отчетный баланс, расчетный счет и иные счета в Промсвязьбанке, круглую печать.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости. Также

данное предприятие самостоятельно отвечает за полученные результаты от своей производственной деятельности и выполнение обязательств перед заказчиками, бюджетами, банками и другими контрагентами.

Источником формирования финансовых результатов предприятия является прибыль. На предприятии созданы следующие фонды: социального развития, резервный и другие фонды общего и специального назначения. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

Управление деятельностью предприятия осуществляется директором, Косенко Михаилом Александровичем, он самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Предприятие ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством РФ, осуществляет свою деятельность в соответствии с разрабатываемым и утверждаемым планом экономического и социального развития.

Форма собственности предприятия - частная, имущество принадлежит предприятию на праве собственности.

Правовая форма предприятия – индивидуальный предприниматель.

Индивидуальный предприниматель (сокращенно ИП) – физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Важной особенностью осуществления предпринимательской деятельности в качестве индивидуального предпринимателя является тот факт, что гражданин отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом

не может быть обращено взыскание.

## **2.2 Анализ в внешней среды предприятия**

Представим краткую характеристику цветочной сферы бизнеса на рынке Амурской области в целом.

Во многих странах, в том числе и в России, цветочный бизнес приносит немалый доход.

В Амурской области цветочный рынок стал развиваться в перестроечное время за счет частного сектора любителей-огородников. Кроме продажи цветов, данные предприятия практически не предлагали клиенту никаких дополнительных услуг. Продажи в основном производились летом, во время «дачного сезона», без каких-либо дополнительных услуг (оформления букетов, открыток, доставки и т.д.). В 90-ые годы появились продажи с открытых лотков и в палатках. В августовский кризис многие продавцы «погорели», а «те, кто «выжил» - вышли на новый уровень. Появилась ориентация на среднего потребителя, приобретающего цветы, как правило, «только по праздникам».

После 1998-го года рынок цветов начал повышать качество продукции и обслуживания.

Благовещенский рынок цветов полностью сформирован и развит, и при его стабилизации идет серьезная конкуренция.

Говоря о конкурентной борьбе в цветочной сфере бизнеса города Благовещенска, прежде всего необходимо отметить высокий уровень конкуренции. На сегодняшний день, в Благовещенске рынок цветов полностью сформирован, и появление новых игроков, как отмечают специалисты, маловероятно, хотя и не исключено.

По прогнозам экспертов, благовещенский «зеленый» рынок будет развиваться благодаря увеличению спроса на продукцию в стремлении людей к красоте и улучшению их финансового благосостояния, а также увеличению ассортимента цветочной продукции. Также постоянно увеличиваются качество и уровень обслуживания.



Цветы — это такой товар, который не несёт в себе никакой практической пользы и его стоимость довольно условна, но тем не менее люди готовы пойти на большие затраты для их покупки, так как любое торжественное событие, мероприятие, поздравление, а также просто выражение своих чувств и симпатий, невозможно представить без цветов.

Особенностями «цветочного» бизнеса являются:

1) Рискованность.

Цветы - товар скоропортящийся. Не всем цветам удастся пройти путь до своего потребителя: выращивание - транспортировка - продажа.

Утилизация составляет 20-50 %. Порой это связано с тем, что товар пришел не очень качественный, а иногда «покупатель на него не нашелся».

2) Праздничная сезонность.

Большая часть продаж приходится на праздники: мартовские праздники, День Святого Валентина, 1-го сентября, Пасху, различные профессиональные праздники, и свадьбы (преимущественно летом и осенью), а также выходные дни. В эти дни, по данным магазины имеют 10-15 % годового оборота, а цены на цветы при этом поднимаются, по разным данным, от 2 до 5 раз.

Спад продаж происходит в период отпусков. В целом же, мертвых сезонов (кроме незначительных спадов) на благовещенском цветочном рынке не наблюдается.

3) Импортозависимость.

Импортёры поставляют на российский рынок цветов свыше 90% продукции.

По данным информационной системы «ДубльГИС», на сегодняшний день в Благовещенске насчитывается около 115 оптовых и розничных продавцов цветов. Цветочную продукцию поставляют из Голландии, Эквадора, Колумбии, Испании, Израиля и других стран.

Также продукцию зарубежных стран и свою продукцию продают Благовещенским предпринимателям Московские, Петербургские, Ижевские сетевые фирмы оптовых поставок. Закупки у местных оптовиков производятся

в основном сезонно, преимущественно в летний период.

Цветочную индустрию Благоещенска можно условно поделить на четыре категории.

1) Участники бизнеса, играющие заметную роль на цветочном рынке г. Благоещенска это:

- «Бизнес-букет» - когда-то очень развитая сеть цветочных салонов, на данный момент сдавшая свои позиции;
- «Оранж» - давно укоренивший свои позиции, один из крупнейших представителей рынка;
- «LaFleur» - большие продажи, известный бренд;
- магазин «Оранжерея» - развитая сеть магазинов.

Ставка в этих магазинах делается на самые востребованные горшочные и срезные цветы: герани, фиалки, розы и т.д.

2) Крупные частные фирмы.

На благоещенском цветочном рынке их около тридцати.

Все игроки, составляющие эту группу по объему предлагаемой продукции, стоят приблизительно на одном уровне.

В "арсенале" каждого - более двух торговых точек.

Каждый из них имеет свой ассортимент и своё конкурентное преимущество.

Кто-то предпочитает торговать исключительно живыми, срезанными цветами. Другие, помимо этого, готовы предложить покупателям комнатные растения. В номенклатуре третьих превалирует разного рода декоративная продукция: искусственные цветы, предметы оформления, и даже сувениры и открытки, по сути своей не относящиеся к цветочному бизнесу, но, тем не менее, составляющие его определенную долю. Разнообразие ассортимента в некоторой степени компенсирует высокую конкуренцию.

3) Мелкие цветочные предприятия.

По качеству обслуживания и ассортименту далеко отстающие от первых двух групп. Большую долю их товара представляют собой цветы, купленные у

крупных поставщиков Благовещенска.

Кроме того, отсутствие у многих представителей этой группы возможности создать необходимый для длительного хранения цветочных продуктов микроклимат также негативно сказывается на качестве сбываемой продукции.

4) Лица, нелегально торгующие цветами, в основном выращенными на собственных земельных участках.

Самые яркие примеры - цветочные ряды у Центрального Рынка, где борьба за покупателя становится особенно острой.

Районные и городские администрации подобную торговлю не запрещают - в то же время выручка таких лиц порой бывает сопоставима с дневной прибылью в специализированных цветочных павильонах, однако ни налоги, ни арендную плату "дикие" продавцы цветов не платят. В то же время они "отбирают" у предпринимателей среднего уровня покупателей, формирующих спрос на дешевые цветы.

С учетом общего числа игроков на данном рынке, острой конкуренции, наличием компаний-лидеров и количества реализуемого ими товара, фирма «Амадея» занимает долю рынка – 6 %.

Основными конкурентами рассматриваемой фирмы являются магазины из второй группы данной классификации. Эти цветочные магазины находятся в рейтинге потребителей и справочных каталогах на первых местах. Конкурентов в данной нише у фирмы довольно много, поэтому ей следует искать пути эффективной отстройки от конкурентов. Выберем три цветочных магазина для анализа. Это магазины: Салон цветов «LaFleur», магазин «Оранже» и «Орхидея» - салон цветов и подарков. Для оценки конкурентоспособности нашей фирмы проведем сегментацию потребителей, PEST-анализ, SWOT-анализ фирмы и сравнение с магазинами-соперниками методом «Конкурентного листа».

Основные сегменты рынка, занимаемые салоном «Амадея»:

1) По географическому признаку - г. Благовещенск.

2) По социально-демографическому признаку - это в первую очередь, пары семейных людей, молодожены, недавно созданные пары влюбленных людей.

Возраст варьируется от 17 до 65 лет, преимущественно люди среднего возраста от 25 до 45 лет.

Люди с высоким и средним достатком.

Образование, профессия и вид деятельности: Индивидуальные предприниматели, служащие, специалисты и работники с высшим образованием, меньше - студенты.

Рассмотрим влияние на деятельность «Амадея» политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды (PEST-анализ приведен в таблице 1).

Таблица 1 - PEST - анализ ООО «Амадея»

Факторы влияния	Значения факторов по шкале от -10 до 10
<b>Политика</b>	
Благоприятная политика властей на организацию малого бизнеса в сфере цветочных продаж. Государство не запрещает любую розничную продажу. Ведет политику невмешательства в этот бизнес, тем самым, давая свободу развития этого сектора в руки предпринимателей.	8
Отсутствие государственных программ по развитию продукции местных производителей, что повлияло бы на уменьшение закупочной цены продукции и повышение качества в сравнении с Российскими поставщиками, а также увеличило бы срок жизненного цикла товара	- 8
<b>Экономика</b>	
Увеличение спроса в течение последних 5 лет на цветочную продукцию и сохранение этой динамики	10
Возросший спрос на оригинальное оформление цветочных букетов, профессия флориста становится востребованной	8
<b>Технология</b>	
Цветочная продукция реализуется на 70 - 85%, из-за маленького жизненного цикла товара: от производителя к оптовым продавцам, перевозчикам, а затем розничным продавцам. Некоторые цветы не выдерживают в торговой розничной точке больше 3 - х дней	- 5
<b>Рыночное окружение</b>	
Существуют давние лидеры на рынке, которые занимают почти половину этого рынка. Тем не менее, даже таких «крупных лидеров» смещают продавцы «средней величины», в виду риска разорения любой фирмы с долгим сроком работы на рынке	- 3
На сегодняшний день цветочный бизнес в городе Благовещенске полностью сформирован и появление новых участников, без конкурентного преимущества в виде нововведений - крайне затруднено.	5

Из анализа видно, что возможностями для дальнейшего выживания на рынке являются экономические показатели и рыночное окружение, в виде повышения спроса на цветы, и трудность входа в рынок новых игроков.

Также существует недостаток магазина в появлении новых запросов покупателей - необычному оформлению, сервису, оригинальности продукции.

Далее изучим преимущества и недостатки основных конкурентов путем сравнения отдельных показателей.

Параметры каждого магазина оценим по бальной шкале от 0 до 5 и приведем в таблице 2.

Таблица 2- Сравнительный анализ конкурентов салона «Амадея» ИП Косенко Г.П.

Критерий	«Амадея» ИП Косенко Г.П.	«LaFleur» ИП Чумак Ю.А.	«Оранж» ООО Оранж	«Орхидея» ИП Татаринцов А.Н.
Качество продукции	Среднее и высокое + 3	Высокое и среднее +4	Среднее +2	Среднее и высокое +2
Уровень цен	Средний, редко ниже среднего и выше + 4	Высокий Средний + 3	Средний и выше среднего + 3	Средний + 5
Ассортимент продукции	Широкий ассортимент + 4	Разнообразный ассортимент продукции + 5	Широкий ассортимент + 4	Средний + 3
Репутация, известность среди покупателей, доля рынка	Высокая известность Средняя репутация + 4	Высокая + 4	Средняя + 3	Средняя + 3
Удобное месторасположение магазина, либо удобная доставка	Удобное местоположение + доставка по городу + 3	Несколько точек в центре + доставка по городу + 5	Несколько точек по городу + доставка + 5	Расположение в спальном районе города + доставка + 2
Сервис, бонусы постоянным клиентам	Скидки на доставку постоянным клиентам, различные акции и бонусы при покупках +2	Скидки на доставку постоянным клиентам, различные акции и бонусы при покупках + 2	Бесплатная доставка по городу + Интернет заказ + 4	Сайт ( Интернет-заказ) + 2
Итого баллов:	20	23	21	17

Из анализа видно, что лидируют цветочные магазины «LaFleur» и

«Оранж», так как уже зарекомендовали себя на рынке, имеют широкий ассортимент продукции, разнообразное оформление цветов и букетов, постоянных клиентов, которым предлагаются различные бонусы. Магазин цветов «Орхидея» набрал наименьшее количество баллов, так как на цветочном рынке Благовещенска осталась только одна торговая точка, остальные филиалы были проданы и работают теперь под названием «Оранжерея», а основной цветочный салон «Орхидея» находится теперь в городе Хабаровск.

Анализ показал наличие проблем с обеспечением конкурентоспособности салона цветов «Амадея» ИП Косенко Г.П.

### **2.3 Анализ в внутренней среды предприятия**

В цветочном салоне представлен широкий ассортимент цветочной и сувенирной продукции, призванный удовлетворить комплексные потребности организаций и частных лиц.

Реализуемая продукция условно разбита на группы по их назначению:

- свежесрезанные цветы и букеты (около 15 позиций);
- цветочные горшки;
- грунт, удобрения;
- семена и декоративные растения;
- мягкие игрушки;
- подарочная и сувенирная атрибутика.

В работе салона практикуется оптовая и розничная торговля, торговля по предварительным заказам, по каталогам, доставка продукции.

Проведем анализ использования ресурсов предприятия.

Анализ эффективности деятельности цветочного салона проведем с использованием анализа основных финансово-экономических показателей.

Аналитические данные представлены в таблице 3 .

Таблица 3 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности цветочного салона

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+;-)	2018 в % к 2017
А	Б	1	2	3	4
Товарооборот	тыс. руб.	43822,0	56728,0	+12906,0	129,45
Торговая площадь	м	300,0	300,0	0	0
Товарооборот на 1м торговой площади	тыс. руб./м	146,0	189,0	+43	129,45
Среднесписочная численность работников, всего	чел.	20	21	+1	105
в т.ч. работников торгово-оперативного персонала	чел.	10	11	+1	110
Производительность труда одного работника	тыс. руб./чел.	2191,1	2701,3	+510,2	123,29
Производительность труда одного работника торгово-оперативного персонала	тыс. руб./чел.	4382,2	5672,8	+1290,6	129,45
Фонд заработной платы - сумма	тыс. руб.	889,8	972,9	+83,1	109,34
Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	46,32	44,49	-1,83	95,89
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	489	528,2	+39,2	108,0
Фондоотдача	руб./1руб.	89,3	107,3	+18	120,1
Фондовооружённость труда одного работника	тыс. руб./чел.	24,45	25,15	+1,20	102,8
Коэффициент эффективности использования основных фондов	тыс. руб./1 руб.	89,3	107,3	+18	120,1
Средняя стоимость оборотных средств	тыс. руб.	5043,7	5480,1	+436,4	108,6
Время обращения оборотных средств	Дни	10,02	8,32	-1,7	83,03
Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота	тыс. руб./1 руб. ОПТ	0,14	0,16	+0,02	114,29
Коэффициент рентабельности оборотных средств	тыс. руб./1руб.ОС	9,73	12,0	+2,27	123,33

Продолжение таблицы 3

А	Б	1	2	3	4
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	28560,73	29304,95	+744,22	102,6
Валовая прибыль					
-сумма	тыс. руб.	6568,20	6873,65	+305,45	104,6
Издержки обращения					
-сумма	тыс. руб.	5500,5	5571,5	+71	101,2
Прибыль (убыток) от продаж					
-сумма	тыс. руб.	1540,00	1600,15	+60,15	103,9
-рентабельность продаж	%	2,71	3,65	+0,94	134,68
Прочие операционные расходы	тыс. руб.	25,5	30,8	+5,6	122,2
Внереализационные доходы	тыс. руб.	5,2	6,8	+1,6	130,7
Внереализационные расходы	тыс. руб.	4,8	5,3	+0,5	110,41
Прибыль (убыток) до налогообложения					
-сумма	тыс. руб.	1205,2	1270,15	+64,95	105,3
-рентабельность предприятия	%	2,12	2,89	+0,77	136,32
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	156,85	175,35	+18,5	111,79
Чистая (нераспределённая) прибыль (убыток) отчётного периода	тыс. руб.	987,9	1094,84	+106,94	110,82
Рентабельность конечной деятельности	%	1,74	2,49	+0,75	143,03

Рассматривая данные, отражающие результат проведенного анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, можно сделать следующие выводы.

Анализ товарооборота предприятия и контроль за достижением разработанных планов выступает не только в качестве инструмента оценки деятельности персонала предприятия, а также – для принятия необходимых мер по корректировке товарной стратегии предприятия, его ассортиментной, ценовой, маркетинговой политике, политике закупки и др.



Из всех ресурсов наиболее эффективно используются основные средства. При увеличении их первоначальной стоимости на 9,68% (предприятием было приобретено новейшее оборудование), фондоотдача увеличилась на 18,03%.

Также достаточно эффективно используется и второй элемент материально-технической базы – торговая площадь, о чём свидетельствует повышение нагрузки на 1 кв.м. - на 29,45% при том, что площадь торговли в отчетном году осталась без изменения.

Производительность труда в отчётном году составила 2701,3 тыс.руб./чел, что по сравнению с прошлым годом больше на 510,2 тыс.руб./чел, это составляет 23,29%. Производительность труда торгово-оперативного персонала также увеличилась на 1290,6 тыс.руб./чел, что составляет 29,45%.

Фонд заработной платы в отчётном году составил 972,9 тыс.руб., по сравнению с прошлым годом увеличился на 83,1 тыс.руб., увеличение составляет 9,34%.

Среднегодовая заработная плата в отчётном году составила 44,49 тыс.руб., по сравнению с прошлым годом она уменьшилась на 1,83 тыс.руб., что составляет 95,89% и оценивается как отрицательный аспект, так как уменьшение произошло за счет увеличения численности работников предприятия и перераспределения фонда оплаты труда между работниками.

Оборотные средства предприятия в отчётном году по сравнению с прошлым годом в общем увеличились на 224,5 тыс.руб., что составляет 4,99%. Положительным аспектом является то, что издержки обращения в отчётном году по сравнению с прошлым годом уменьшились на 71 тыс.руб., уменьшение этого показателя составляет 98,73%.

Рост прибыли от продаж в отчетном году сопровождается некоторым повышением и снижением показателей прибыли. По основной деятельности наблюдается увеличение финансового результата, о чём свидетельствует увеличение прибыли от продаж на 3,9% (в отчетном году она составила 1600,15 тыс.руб.)

Товарооборот данного предприятия в отчётном году составил 56728,0

тыс.руб., что по сравнению с прошлым годом больше на 12906 тыс.руб., т.е. увеличение составляет 29,45%. Значительные суммы товарооборота предприятия обусловлены отпуском цветочной и сувенирной продукции со склада фирмы другим цветочным магазинам по оптовой цене.

Совокупное влияние всех факторов привело к значительному увеличению чистой прибыли на 10,82%, в отчетном году сумма чистой прибыли составила 1094,84 тыс.руб. Следует сказать, что прибыль от продаж повысилась быстрыми темпами, в результате чего рентабельность производственной деятельности увеличилась на 3,9%, это свидетельствует об улучшении конечных финансовых результатов.

В целом за данный период предприятие имеет тенденцию к дальнейшему развитию – расширению размеров производства. Об этом говорит приобретение новых объектов основных средств, привлечение дополнительной рабочей силы, а также выпуска и реализации товарной продукции.

Путь развития предприятия экстенсивный и оценивается неудовлетворительно, так как сумма товарооборота растёт в основном за счёт количественного фактора (среднесписочной численности работников) при достаточном снижении эффективности использования материальных ресурсов. Объем товарооборота является основным валовым показателем деятельности торгового предприятия, который характеризует результат его деятельности. Именно реализация определенной массы товаров создает экономическое основание для получения определенного объема доходов и прибылей, то есть формирует предпосылки для реализации стратегических целей деятельности предприятия.

Любое предприятие в процессе своей деятельности осуществляет реализацию той или иной стратегии. Иногда такое осуществление происходит неосознанно, поскольку предприниматели, особенно начинающие, не осознают, что, принимая то или иное управленческое решение, реализуют ту или иную стратегию.

Рассмотрим стратегии, реализуемые цветочным салоном «Амадея».

Конкурентная стратегия реализуется через коммерческие действия, направленные на поддержание существующего положения и способствующие увеличению преимуществ перед конкурентами. Отслеживаются действия конкурентов и принимаются соответствующие меры для поддержания завоёванной позиции на рынке.

Маркетинговая стратегия представляет собой:

- исследование рынка цветочной и сувенирной продукции г. Благовещенска;
- проведение рекламных кампаний;
- подготовка спец. предложений;
- выгодные условия для постоянных заказчиков.

Здесь стоит отметить, что рекламная кампания и выгодные условия для постоянных заказчиков в настоящее время не реализованы должным образом.

Маркетинговая стратегия предприятия направлена на удержание текущего положения на рынке, в связи со значительным уровнем конкуренции завоевание новых рыночных сред крайне затруднительно.

Кадровая стратегия подразумевает увеличение численности персонала и его профессионализма.

Предприятие на постоянной основе осуществляет обучение сотрудников. Цветочный бизнес развивается достаточно динамично, постоянно появляются новые идеи, новые веяния, и чтобы оставаться конкурентным предприятию необходимо постоянно совершенствоваться – в данном случае посредством развития кадрового потенциала. Сотрудники проходят обучение как в местных, так и в столичных центрах.

Основной управленческой задачей в сети цветочных салонов «Амадея» является обеспечение высокого профессионального уровня персонала.

Профессиональный уровень сотрудников компании является одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентоспособность фирмы на рынке цветочной и сувенирной продукции.

Уровень подготовки персонала заключается не только в умении

составить красивую цветочную композицию (если рассматривать флориста), грамотно и красиво украсить помещение, но и в умении «найти подход» к клиенту, расположить его к себе, от такого умения во многом зависят совершит ли клиент покупку и на какую сумму.

Профессиональный уровень администратора выражается в способности организовать бесперебойное и беспроблемное функционирование торговой точки, сформировать эффективную команду профессионалов, ладящих друг с другом и способных буквально понимать администратора и коллег «с полуслова».

С целью решения данной проблемы в фирме производится постоянное повышение квалификации персонала. Текущее обучение производится более опытными сотрудниками в отношении менее опытных.

У сети цветочных салонов «Амадея» достигнута договоренность с центром обучения «TurcanSchool» (Санкт-Петербург) на очное и дистанционное обучение специалистов.

Очное обучение осуществляется как путем направления сотрудников цветочного салона в Санкт-Петербург, Владивосток, Хабаровск на недельные курсы повышения профессионального мастерства, так и путем приглашения мастеров центра обучения в Благовещенск, где они на месте проводят мастер-классы для всех без исключения сотрудников цветочного салона.

Дистанционное обучение заключается в проведении вебинаров по основным направлениям флористического искусства.

Помимо указанного в цветочных салонах сети постоянно проводятся конкурсы на лучшего флориста, по результатам которых победители получают ценные призы, что является хорошим стимулом к самостоятельному повышению специалистами своего профессионального уровня.

Не менее важной проблемой, но уже не управленческого, а более экономического характера, является проблема сохранения товарного вида продукции.

Цветы – товар скоропортящийся, а при неправильном с ним обращении

(транспортировка, хранение, составление композиций) срок его хранения значительно сокращается, что ведет к экономическим потерям предприятия.

С целью минимизации потерь от порчи цветочной продукции проводятся следующие меры: осмотр товаров производится администратором и флористами в соответствии с ГОСТом на данный вид товара.

На все поступающие товары имеются сертификаты соответствия, акты фитосанитарного контроля.

В сертификате соответствия указаны;

- орган по сертификации;
- наименование продукции;
- нормативные документы;
- изготовитель;
- номер протокола испытания;
- дополнительная информация.

С целью недопущения в продажу фальсифицированной продукции в «Амадея» используются следующие меры:

- работа только с проверенными поставщиками;
- на каждую продукцию у поставщика требуются сертификаты соответствия и гигиеническое заключение, акт фитосанитарного контроля;
- при приемке качества продукции проводится сплошной контроль всех товаров.

При возникновении споров с поставщиками по поводу некачественной продукции ли недостачи составляется акт. Акт составляется с помощью системы «Консультант Плюс». В акте указываются:

- место приемки товаров;
- дата отправления груза;
- количество товара по документам поставщика и фактическое количество;
- подробное описание дефектов;
- заключение комиссии, в которую входят начальник торгового отдела,

товаровед, главный бухгалтер, представитель общественности.

В случае невозможности досудебного урегулирования спора, составляется исковое заявление, и рассмотрение претензии происходит в рамках судебного производства.

Предприятие нацелено на снижение издержек в связи с чем поставщиками продукции выбраны фирмы, предлагающие наиболее выгодные цены на доставку и предлагаемую продукцию.

Управление деятельностью предприятия осуществляется директором, он самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Организационная структура салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. представлена на рисунке 1.

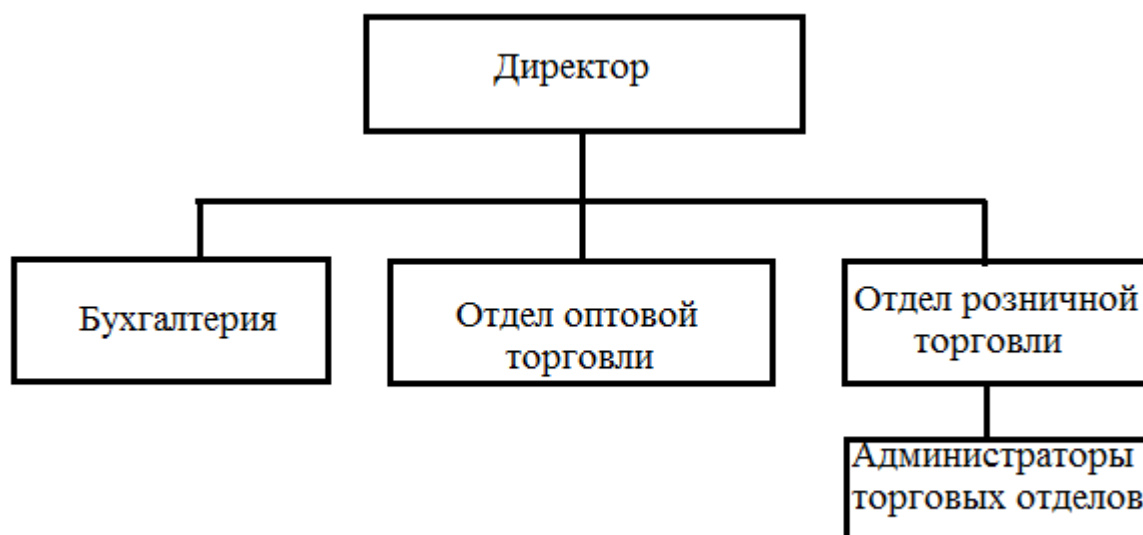


Рисунок 1 - Организационная структура салона «Амадея» ИП Косенко Г.П.

Из схемы следует, что организационная структура организации является линейно-функциональной. Связи в рассматриваемой организации представлены вертикальными и горизонтальными направлениями. Принятие управленческих решений в цветочном салоне «Амадея» осуществляется руководителем организации единолично, не основываясь методах научного анализа.

Сущность данной структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Преимущества линейной структуры:

- 1) простота применения;
- 2) четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- 3) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- 4) ясно выраженная ответственность;
- 5) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д.

Несомненно, что основой кадрового состава предприятия являются флористы.

Задачи специалистов в сфере флористики носят разнообразный характер. Обязанности флориста, прописанные в реестре профессий, включают в себя обработку и соблюдение методических и нормативных правил хранения срезанных растений и другого живого расходного материала. Работник обязан придерживаться инструкций по уходу за имуществом, нарушение технологий, связанных с реализацией флористических функций, недопустимо. Специалист должен уметь создавать цветочные композиции (корзины, бутоньерки, венки и букеты) в соответствии с запрашиваемыми стилем и техникой. При этом должны быть соблюдены декоративно-стилевые правила и учтены свойства

материалов, из которых собирается комплект. Территория деятельности флориста не ограничена точками сбыта цветочной продукции: в его компетенции работа в группах, занимающихся оформлением мероприятий (свадьба, венчание, похороны). Соответственно, на плечи специалиста возлагаются планирование и организация деятельности, ведение учета заказов, регулирование затрат, связанных с покупкой расходных материалов и работами по декорированию. Положительными являются навыки управления: помощники флориста, принимающие участие в составлении композиций и букетов, должны находиться под пристальным вниманием опытного работника. Умение сотрудничать как с коллективом, так и с заказчиками, распределять нагрузку при индивидуальной или общей работе над проектом, а также корректировать деятельность — важные аспекты трудовых способностей специалиста.

Информационные технологии в управлении представлены лишь пакетом 1С, MSOffice, средствами электронной связи (почта, мессенджеры).

Основными организационными процессами на предприятии являются две стадии: закупка товарной продукции и, затем ее реализация.

Можно выделить следующие этапы организации процесса закупок в цветочном салоне «Амадея» ИП Косенко Г.П. (рисунок 2).

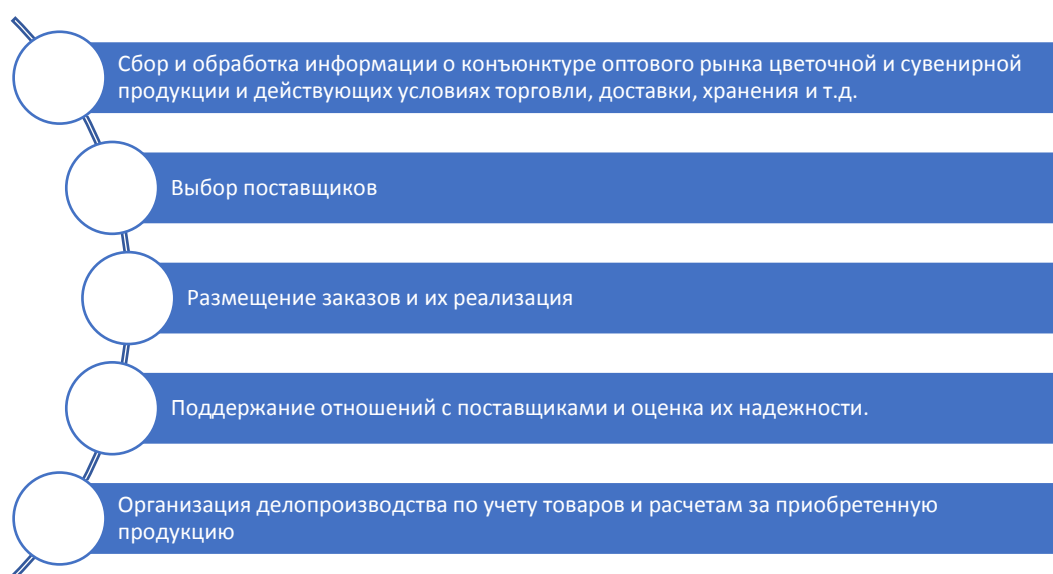


Рисунок 2 – Этапы процесса закупок



Рассмотрим каждый из этапов подробно.

1) Сбор и обработка информации о конъюнктуре оптового рынка цветочной и сувенирной продукции и действующих условиях торговли, доставки, хранения и т.д.

Сбором и обработкой данной информации занимается директор и администраторы.

При поиске поставщиков используются следующие источники информации:

- журналы «Торговый Дом», «Флорист»;
- справочные службы;
- цветочные выставки и ярмарки;
- базы данных по поставщикам деловых партнеров предприятия.

Вся полученная информация предоставляется директору для принятия окончательного решения о выборе поставщика.

2) Выбор поставщиков.

При выборе поставщиков предприятие руководствуется следующими основными критериями:

- финансовое положение поставщика;
- возможность поставлять продукцию на условиях отсрочки платежа или ее оплаты после продажи;
- возможность предоставления поставщиком товарного кредита;
- возможность бесплатной доставки приобретенных товаров;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных мощностей;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- удаленность поставщика от потребителя;
- организация управления качеством у поставщика;
- профессиональный уровень персонала поставщика, текучесть кадров.

Особое внимание предприятие уделяет таким критериям, как возможность предоставления отсрочки платежа или поставки продукции «под

реализацию», возможности предоставления поставщиком товарного кредита и бесплатной доставки приобретаемой продукции. На таких условиях предприятие работает с ООО «7 цветов», ООО «MarkFlowers», «FlowSet».

Одним из условий долгосрочной работы с новым поставщиком, является надежность, финансовая ликвидность компании. Цветочный салон «Амадея» использует следующие методы проверки надежности поставщиков:

- личная встреча с руководством компании;
- специализированное программно-информационное обеспечение;
- информационные агентства;
- местные источники (действующие на данной территории юридические лица или «осведомители»);
- конкуренты потенциального поставщика;
- торговые ассоциации;
- государственные источники (регистрационные органы, налоговая инспекция и др.), обладающие открытой для ознакомления информацией;
- банки и финансовые институты.

Все поставщики предприятия отвечают критериям надежности.

### 3) Размещение заказов и их реализация.

Размещением заказов и контролем за ходом их выполнения занимаются директор, бухгалтер, а так же администраторы цветочного салона «Амадея».

Договора на поставку заключаются от имени директора компании.

4) Организация делопроизводства по учету товаров и расчетам за приобретенные цветы, сувениры и игрушки.

После поступления цветочной и сувенирной продукции она принимается по количеству и качеству кладовщиком и приходуются (заносятся в систему «1С - Торговля») бухгалтером-кассиром.

Часть принятого ассортимента размещается на складе оптовых продаж, часть – на витринах торгового зала.

Контролем за сроками расчетов с поставщиками и оплатой за приобретенными товарами занимается бухгалтер компании.

##### 5) Поддержание отношений с поставщиками и оценка их надежности.

По результатам работы с поставщиками проводится оценка результатов работы по уже заключенным договорам. Закупаемые товары неравнозначны с точки зрения торгового процесса. Отсутствие некоторых товаров на складе может привести к резкому падению прибыли торгового предприятия. Поэтому при закупке таких товаров главным критерием является надежность поставки.

Сбором информации о поставщиках и товарах занимаются одновременно администраторы и директор. Заказ продукции также осуществляется администраторами. При этом контроль за сроками расчета по закупленным товарам осуществляется директором, а расчеты осуществляет бухгалтер, что приводит к несогласованности операций и несоблюдению сроков оплаты, и, как следствие, к ухудшению деловых отношений с поставщиками.

На предприятии внедрена программа «1С - Торговля 7.7».

Реализация цветочной и сувенирной продукции в цветочных салонах «Амадея» осуществляется посредством розничной и оптовой торговли. Оптовая торговля, как правило, имеет место при заключении договоров обслуживания каких-либо праздничных мероприятий и при взаимодействии с другими цветочными салонами города Благовещенска и Амурской области, основную долю в количественном выражении занимает розничная торговля.

Цветочные салоны осуществляют доставку цветочной и сувенирной продукции (при желании клиента). Доставка осуществляется с использованием наемного автотранспорта (такси или специализированные службы перевозки при крупных партиях товара).

На предприятии осуществляется наличная и безналичная оплата товара. Безналичная оплата осуществляется как непосредственно в цветочном салоне посредством использования терминалов оплаты банковскими картами, так и путем осуществления безналичного банковского перевода (главным образом при работе с юридическими лицами).

Наличная оплата осуществляется посредством приема финансовых средств флористом после подготовки заказа клиента. При осуществлении

продажи в обязательном порядке выдается кассовый чек.

Совокупность финансовых операций по реализации цветочной и сувенирной продукции заносится в базу программы 1С-Торговля.

Основные стратегические управленческие решения на предприятии принимаются непосредственно руководителем.

Совокупность управленческих решений директора определяется его функциональными обязанностями:

1) обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах;

2) оформляет, получает лицензии, соответствующие разрешения и иные документы (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представляет их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям;

3) доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем;

4) доводит до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и пр.;

5) обеспечивает наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи;

6) обеспечивает наличие и содержание в исправном состоянии средств измерения, своевременное и в установленном порядке проведение их метрологической проверки;

7) создает надлежащие условия торгового обслуживания, а также возможность правильного выбора товаров покупателями;

8) организует, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли;

9) управляет текущей деятельностью, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами;

10) осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

11) анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывает и проводит мероприятия по повышению качества торгового процесса;

12) ведет переговоры, связанные с поставками, заказами и реализацией товаров;

13) оформляет договоры поставки, купли - продажи, комиссии и т.д.;

14) обеспечивает организацию учета товарно-материальных ценностей и представляет отчетность об объемах произведенных продаж директору предприятия (владельцу);

15) принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;

16) руководит работниками предприятия розничной торговли;

17) представляет интересы предприятия и действует от его имени.

Часть полномочий делегирована администраторам, однако, конечное решение принимается руководителем.

Администраторы самостоятельно принимают управленческие решения «своего уровня»: распределение средств производства, определение необходимости их дополнительного приобретения и иные аналогичные решения.

Управленческие решения администратора также исходят из перечня его функциональных обязанностей:

На администратора возлагаются следующие должностные обязанности:

1) ведет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;

- 2) контролирует сохранность материальных ценностей;
- 3) консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг;
- 4) принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;
- 5) рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия;
- 6) контролирует оформление помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения, на здании и в интернете;
- 7) обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему или зданию территории;
- 8) контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;
- 9) информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации;
- 10) обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия, учреждения, организации.

Контроль исполнения управленческих решений на первом этапе осуществляется лицом – инициатором управленческого решения.

Директор предприятия осуществляет общий контроль эффективности (определяется как степень достижения поставленной цели) управленческого решения.

Необходимо выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить возможности и угрозы для дальнейшего развития цветочного салона «Амадея».

Сильные стороны (S):

- 1) широкий ассортимент товаров;

- 2) обширный сервис (консультации, оформление помещений и пр.);
- 3) наличие ценовых акций;
- 4) наличие постоянных покупателей;
- 5) высокий профессиональный уровень персонала и большой опыт;
- 6) охват различных районов Благовещенска.

Слабые стороны (W):

- 1) единоличное принятие управленческих решений;
- 2) недостаточная известность среди покупателей;
- 3) отсутствие стратегии развития;
- 4) низкое число торговых точек.

Возможности (O):

- 1) налаживание работы с отечественными производителями;
- 2) увеличение количества торговых точек;
- 3) оказание дополнительных услуг;
- 4) применение современного оборудования для увеличения срока

хранения цветов.

Угрозы (T):

- 1) снижение платежеспособности покупателей;
- 2) высокий уровень налогообложения;
- 3) расширение сети конкурентов;
- 4) увеличение себестоимости продукции;
- 5) сезонность;
- 6) проблемы с поставщиками.

На следующем этапе необходимо провести построение матрицы возможностей и матрицы угроз.

Таблица 4 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая		O3	O4
Средняя	O1,O2		
Низкая			

Анализируя полученную матрицу возможностей, приходим к выводу, что наибольшую вероятность использования и наибольшее влияние на развитие компании будет иметь организация интернет-магазина.

Таким образом ранжирование возможностей развития компании с учетом матрицы возможностей будет выглядеть так:

- 1) налаживание работы с отечественными производителями;
- 2) увеличение количества торговых точек;
- 3) оказание дополнительных услуг;
- 4) применение современного оборудования для увеличения срока хранения цветов.

Построим матрицу угроз.

Таблица 5 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	T3	T1	T5
Средняя		T2	T4
Низкая		T6	

Аналогично матрице возможностей проранжируем выделенные угрозы развития в соответствии с построенной матрицей угроз:

- 1) расширение сети конкурентов;
- 2) снижение платежеспособности покупателей;
- 3) высокий уровень налогообложения;
- 4) сезонность;
- 5) проблемы с поставщиками;
- 6) увеличение себестоимости продукции.

С учетом полученных данных проведем SWOT-анализ организации.



Таблица 6 - SWOT-анализ предприятия

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	- новые технологии создания и хранения продукции; - новые технологии управления.	- рост кредитных ставок; - изменение политики поставщиков.
<b>Сильные стороны</b>		
- более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена; - определившийся стабильный контингент покупателей; - гибкая ценовая политика (для определенного уровня); - положительная репутация; - успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели; - высокая степень соблюдения договорных обязательств.	- расширение ассортимента продукции; - открытие новых торговых точек.	- заключение контрактов с новыми поставщиками, ужесточение ответственности за несогласованное изменение условий контрактов со старыми поставщиками; - поиск поставщиков с более низкими закупочными ценами (ценами поставки).
<b>Слабые стороны</b>		
- высокие издержки; - узкий ассортимент реализуемой продукции; - ограниченная аудитория покупателей.	- оптимизация производственных процессов для снижения общего уровня издержек и повышения прибыли; - расширение ценового ассортимента продукции для охвата дополнительной аудитории покупателей.	- закрытие предприятия в следствие "победы конкурентов"; - реализация "непопулярного" ассортимента продукции; - нулевая прибыль.

Из SWOT-анализа предприятия видно, что самая опасная угроза - возрастающее конкурентное давление - должна быть обязательно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке.

Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

## 2.4 Выявление проблем в деятельности цветочного салона «Амадея»

ИП Косенко Г.П.

Проведенный анализ уже показал наличие ряда проблем в деятельности цветочного салона, важнейшая из которых низкая конкурентоспособность.

Однако не всегда низкая конкурентоспособность может быть залогом проблем в деятельности предприятия.

С целью оценки деятельности и выявления проблем проведем анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации.

Таблица 7 – Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное значение	
				2017	2018
Наиболее ликвидные активы (A1)	16	19	19	3	0
Быстро реализуемые активы (A2)	61	74	35	13	-39
Медленно реализуемые активы (A3)	167	193	240	26	47
Труднореализуемые активы (A4)	3355	3397	3349	42	-48
Баланс	3600	3639	3693	39	54

Доля быстрореализуемых активов равна 0,95% общей суммы оборотных средств. Медленно реализуемые активы составляют 6,5%.

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за отчетный период преобладают труднореализуемые активы (A4) на общую сумму 3349 тыс.руб.

Анализ таблицы свидетельствует о том, что величина активов возросла в основном за счет медленно реализуемых активов (A3) (1,2%).

Таким образом, можно прийти к выводу, что предприятие имеет очень

низкий уровень ликвидности, а его оборотные средства – это в первую очередь труднореализуемые активы, имеющие долгосрочную ликвидность.

За анализируемый период произошли следующие изменения.

Доля наиболее ликвидных активов упала с 0,52 % до 0,51% оборотных средств. Доля быстрореализуемых активов сократилась на 1,08%. Доля медленно реализуемых активов увеличилась незначительно. Следовательно, 0 тыс.руб., на которые уменьшились наиболее ликвидные активы, могли пойти на увеличение медленно реализуемых активов. А «чистое» увеличение медленно реализуемых активов равно  $47 - 0 = 47$  тыс.руб. Таким образом, налицо трансформация наиболее ликвидных активов в медленно реализуемые активы. В результате падает общая ликвидность оборотных средств.

Используем имущественный подход для анализа ликвидности баланса предприятия.

Таблица 8 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2018 год

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=19	П1=377	$\leq$	-358
A2=35	П2=533	$\leq$	-498
A3=240	П3=924	$\leq$	-684
A4=3349	П4=1858	$\geq$	1491

В анализируемом периоде у предприятия недостаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 358 тыс.руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 5% обязательств ( $19 / 377 * 100\%$ ).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение не выполняется – у предприятия недостаточно

краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Быстро реализуемые активы покрывают лишь 6,6% обязательств ( $35 / 533 * 100$ ). Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 684 тыс.руб.) Они покрывают лишь 26% обязательств ( $240 / 924 * 100$ ).

Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период не выполняется ни одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 358 тыс.руб.).

Платежеспособность – это готовность организации погасить долги в случае одновременного предъявления требований о платежах со стороны всех кредиторов.

Поскольку в процессе анализа изучается текущая и перспективная платежеспособность, текущая платежеспособность за анализируемый период может быть определена путем сопоставления наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов с наиболее срочными и краткосрочными обязательствами.

Текущая платежеспособность считается нормальной, если соблюдается условие,  $A1 + A2 \geq П1 + П2$  и это свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Текущая платежеспособность за 2016:

$$16+61 < 78+591$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 592 тыс.руб. (77 - 669), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 8,7 раза.

Текущая платежеспособность за 2017:

$$19+74 < 109+510$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 526 тыс.руб. (93 - 619), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 6,7 раза.

Текущая платежеспособность за 2018:

$$19+35 < 377+533$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 856 тыс.руб. (54 - 910), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 16,9 раза.

Вывод:

В целом по всем рассматриваемым периодам предприятие в большей степени оказывалось не платежеспособным.

Для проведения мониторинга финансового состояния большого количества объектов необходимо сформировать группу показателей, дающих в совокупности комплексную характеристику состояния и перспектив любого предприятия.

Таблица 9 - Оценочная шкала финансового состояния

Наименование показателя	1	2	3	4
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	>16	8-16	0-8	≤0
Уровень собственного капитала, %	≥70	60-70	50-60	<50
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	>1.1	1.0-1.1	0.8-1	<0.8
Длительность оборота краткосрочной задолженности (дни)	1-60	61-90	91-180	>180
Длительность оборота чистого оборотного капитала (дни)	1-30	>30,(-10)-1	(-30)-(-11)	<-30
Цена интервала	5	3	1	0

Комплексная оценка финансового состояния:

Первая группа - сумма баллов от 21 до 25.

Вторая группа - от 11 до 20 баллов.

Третья группа - от 4 до 10 баллов.

Четвертая группа - от 0 до 3 баллов.

Таблица 10 - Комплексная оценка финансового состояния организации за 2017

Наименование показателя	Значение	Балл
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	8,48	3
Уровень собственного капитала, %	68,2	3
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	1,3502	5
Длительность оборота краткосрочной задолженности (дни)	12	5
Длительность оборота чистого оборотного капитала (дни)	52,3	5

Сумма баллов равна 21. Предприятие относится к 1 группе инвестиционной привлекательности. Предприятие имеет высокую рентабельность и оно финансово устойчиво. Платежеспособность предприятия не вызывает сомнений. Качество финансового и производственного менеджмента высокое. Предприятие имеет отличные шансы для дальнейшего развития.

Таблица 11 - Комплексная оценка финансового состояния организации за 2018

Наименование показателя	Значение	Балл
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	7,21	1
Уровень собственного капитала, %	60,3	3
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	1,5038	5
Длительность оборота краткосрочной задолженности (дни)	17,1	5
Длительность оборота чистого оборотного капитала (дни)	50,8	5

Сумма баллов равна 19. Предприятие относится ко 2 группе инвестиционной привлекательности. Платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия находятся, в целом, на приемлемом уровне. Предприятие имеет удовлетворительный уровень доходности, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Следует отметить, что данное предприятие недостаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на продукцию (услуги) и другим факторам финансово-хозяйственной деятельности. Работа с предприятием требует взвешенного подхода.

Проведенный анализ показал, что исследуемое предприятие испытывает негативное влияние сниженной конкурентоспособности. Динамика исследованных показателей является негативной, если не принять меры предприятие может столкнуться с негативными последствиями текущего состояния дел вплоть до банкротства.

На следующем этапе проведем разработку управленческих решений по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ИП КОСЕНКО Т.П.

#### **3.1 Обоснование необходимости и выбор оптимального управленческого решения по развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.**

Для развития организации, дальнейшего повышения эффективности ее деятельности, полноценного использования имеющихся возможностей необходимо прибегнуть к следующим мерам:

1) Организация дополнительного магазина. Данная мера позволит, не увеличивая в значительной степени штат организации, увеличить зону обслуживания, привлечь новых клиентов, улучшить качество сервиса. Развертывание дополнительного магазина возможно с привлечением стороннего специалиста, либо, опять же, собственными силами, ввиду легкости данной операции и доступности огромного множества руководств.

2) Увеличение «привилегий» для постоянных покупателей. Данная мера подразумевает выпуск дополнительных дисконтных карт для постоянных клиентов салона, проведение маркетинговых акций, либо приуроченных к какому-либо празднику, либо организуемых с определенной периодичностью (в конце месяца, каждый квартал и т.д.).

3) Проведение обширной рекламной кампании. Данная мера позволит повысить степень информационной осведомленности целевой группы потребителей (покупателей) о деятельности организации, тем самым улучшив положение салона «Амадея» по отношению к конкурентам. Причем проведение рекламных акций в некоторых случаях будет оптимально доверить креативной студии или агентству по организации и проведению праздничных мероприятий – такая мера позволит наладить более тесные деловые отношения с подобными фирмами, в дальнейшем возможно сотрудничество в сфере обеспечения цветочной и сувенирной продукцией проводимых агентством мероприятий.

4) Налаживание взаимодействия с праздничными и креативными



агентствами города. Как уже сказано в п. 1, подобные деловые взаимоотношения позволят организации увеличить объем продаж путем обеспечения цветочной и сувенирной продукцией мероприятий, проводимых агентствами-партнерами.

Прибегнем к методу экспертных оценок с целью установить какое из предложенных управленческих решений является оптимальным и необходимым к исполнению в ближайшее время. При этом в качестве экспертов используем работников салона «Амадея», как административный персонал, так и менеджеров. Данная мера позволит оценить, насколько видение персонала по вопросам развития организации совпадает с результатами SWOT-анализа, проведенного ранее.

С обозначенной целью пяти экспертам было предложено оценить уровень возможности реализации того или иного управленческого решения по шкале от 1 до 3, где 1 – минимальный шанс реализовать решение, 3 – максимальный. В таблицу внесены средние значения уровней возможностей реализации по каждому управленческому решению.

Полученные результаты отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Экспертная оценка управленческих решений

<i>Альтернативные варианты управленческого решения</i>	Экспертная оценка					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Создание дополнительного магазина	5	4	5	3	3	4
Увеличение "привилегий" для постоянных клиентов	2	1	3	4	2	2,4
Проведение обширной рекламной кампании	4	3	4	4	4	3,8
Налаживание взаимодействия с праздничными и креативными агентствами города	1	2	2	1	2	1,6
Выработка стратегии развития организации	3	2	2	3	4	2,8

**ИТОГО**

**14,6**

Полученные данные показали, что эксперты считают создание дополнительного магазина оптимальным управленческим решением. Следом за ним – проведение обширной рекламной кампании. Иными словами, чем выше оценка управленческого решения, тем более оно оптимально и необходимо к исполнению с точки зрения экспертной группы.

Анализ, проведенный в п. 2.3 показал, что магазин «Амадея» не обладает достаточной конкурентоспособностью для развития дополнительного магазина в черте г. Благовещенска.

В связи с изложенным необходимо открывать магазин в близлежащих районах (населенных пунктах). В результате предварительных изучений было получено, что среди близлежащих населенных пунктов следует остановиться на селе Иванова, Ивановского района. Село Ивановка – крупный административный центр районного уровня с численностью населения на 01 января 2019 года 7222 человека.

Рассчитаем емкость рынка с. Ивановки методом цепных подстановок.

Для расчета нам необходимы следующие данные:

- количество потенциальных покупателей. В данном случае численность взрослого населения в Ивановке составляет 5328 чел. Из них 80% потенциально могут быть клиентами салона (не берем глубоко престарелых и числящихся лишь номинально). Итого количество потенциальных покупателей составит:

$$5328 * 0,8 = 4262 \text{ человека};$$

- среднее значение потребления одного человека. В виду разнообразия видов продукции выберем наиболее часто приобретаемый вид цветов – розы. Среднее потребление 1 человеком в год составляет порядка 10 роз;

- средняя цена за единицу товара. Опять же, учитывая тот факт, что во внимание взяты розы средняя цена составит 100 руб. за единицу.

Проведем расчеты с учетом того, что потенциально количество в среднем покупаемых роз может увеличиться на 10% (до 11 шт.), а средняя цена 1 розы до 130 руб.

Факторная мультипликативная модель:  $EP = КП * ЗП * СЦ$

Проанализируем влияние факторов на емкость рынка

1) Рассчитываем плановый показатель:

$$EP_0 = КП_0 * ЗП_0 * СЦ_0 = 4262 * 10 * 100 = 4262000 \text{ руб.}$$

Ежегодная емкость рынка при заданных условиях составляет более 4,2 млн. руб.

2) Далее рассчитывается система условных показателей:

$$EP_{\text{усл1}} = КП_1 * ЗП_0 * СЦ_0 = 4262 * 10 * 100 = 4262000 \text{ руб.}$$

$$EP_{\text{усл2}} = КП_1 * ЗП_1 * СЦ_0 = 4262 * 11 * 100 = 4688200 \text{ руб.}$$

3) Рассчитываем фактический показатель:

$$EP_1 = КП_1 * ЗП_1 * СЦ_1 = 4262 * 11 * 130 = 6094660 \text{ руб.}$$

Емкость рынка при заданных изменениях факторов составляет уже более 6 млн. руб. ежегодно.

4) Путем последовательного вычитания полученных показателей находим изменение емкости рынка за счет:

- изменения кол-во потенциальных покупателей:

$$\Delta КП = EP_{\text{усл1}} - EP_0 = 4262000 - 4262000 = 0 \text{ руб.}$$

- изменения среднее значение потребления:

$$\Delta ЗП = EP_{\text{усл2}} - EP_{\text{усл1}} = 4688200 - 4262000 = 426200 \text{ руб.}$$

- изменения средняя цена:

$$\Delta СЦ = EP_1 - EP_{\text{усл2}} = 6094660 - 4688200 = 1406460 \text{ руб.}$$

5) Рассчитывается общее изменение емкости рынка

$$\Delta EP = EP_1 - EP_0 = \Delta КП + \Delta ЗП + \Delta СЦ = 0 + 426200 + 1406460 = 1832660 \text{ руб.}$$

Наибольшее влияние на рост емкости рынка оказало изменение средняя цена (1406460 руб.).

Таблица 13 – Влияние факторов на емкость рынка

Факторы	План	Факт	Изменения, $\Delta$
A	1	2	3
кол-во потенциальных покупателей, КП	4262	4262	0

А	1	2	3
среднее значение потребления, ЗП	10	11	1
средняя цена, СЦ	100	130	30
емкость рынка, ЕР	4262000	6094660	1832660

На следующем этапе проведем анализ конкурентов, которые действуют на рынке с. Ивановки.

Далее изучим преимущества и недостатки основных конкурентов путем сравнения отдельных показателей.

Параметры каждого магазина оценим по бальной шкале от 0 до 5.

На территории с. Ивановка действуют в настоящее время 2 цветочных салона – «Героида» и «Ваниль».

Таблица 14 - Сравнительный анализ конкурентов салона «Амадея» с. Ивановка

Критерий	«Амадея» ИП Косенко Г.П.	Героида	Ваниль
Качество продукции	Среднее и высокое + 3	Среднее +2	Среднее +2
Уровень цен	Средний, редко ниже среднего и выше + 4	Высокий Средний + 3	Высокий и средний + 3
Ассортимент продукции	Минимальный ассортимент + 2	Минимальный ассортимент + 2	Минимальный ассортимент + 2
Репутация, известность среди покупателей, доля рынка	Низкая известность Средняя репутация + 2	Высокая + 4	Средняя + 3
Удобное месторасположение магазина, либо удобная доставка	Удобное местоположение + доставка поселу и близлежащим НП + 4	Неудобное расположение, отсутствие доставки + 2	Неудобное расположение, отсутствие доставки + 2
Сервис, бонусы постоянным клиентам	Акции и бонусы для привлечения клиентов, интернет-сайт, гибкая система скидок + 5	Бонусы по карте постоянного клиента + 2	Наличие сайта, отсутствие доставки + 2
Итого баллов:	20	16	14

Проведенный анализ показал, что конкурентная среда в с. Ивановка крайне слабая, это даст возможность сразу завоевать свою часть рынка и в дальнейшем увеличивать получаемый доход, путем подавления конкурентов и занятия лидирующего положения.

Помимо этого проведен анализ конкурентоспособности предприятий рынка с. Ивановки по параметрам модели «4Р». Критерии оценки несколько адаптируем под специфику деятельности анализируемых предприятий.

В качестве норматива оценки принято максимум 10 баллов, где 1 балл-признак фактически отсутствует либо не развит, а 10 баллов – признак развит на высоком уровне.

Нормированный индекс рейтинга является результирующим относительным показателем измерения конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как доля от максимально возможной суммы рейтинга.

Результаты оценки конкурентоспособности по методике 4Р представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности

<b>Фактор конкурентоспособности</b>	<b>ИП Косенко Г.П. Амадея</b>	<b>Героида</b>	<b>Ваниль</b>
<b>Продукт</b>	<b>91,4</b>	<b>74,3</b>	<b>68,6</b>
Качество продукции	9	8	7
Технический уровень	9	9	7
Престиж торговой марки	7	7	7
Стиль	10	7	6
Уровень обслуживания	10	10	9
Уникальность дополнительных услуг	10	5	6
Многовариантность выбора изделий и услуг	9	6	6
<b>Цена</b>	<b>66,7</b>	<b>43,3</b>	<b>53,3</b>
Отпускная	8	7	8
Скидки с цены	9	4	5
Условия и порядок расчетов (кредит, предоплата, сроки оплаты)	3	2	3
<b>Регион и каналы сбыта</b>	<b>67,5</b>	<b>47,5</b>	<b>42,5</b>
Стратегия сбыта	7	3	2
Число дистрибьюторов	9	3	3
Степень охвата рынка	4	8	7
Регион сбыта	7	5	5
<b>Продвижение на рынке</b>	<b>85,0</b>	<b>28,3</b>	<b>25,0</b>
Форма рекламы	9	3	3
Где размещается реклама	10	3	4
Бюджет рекламы	9	3	3
Частота появления рекламы	8	4	3
Участие в выставках	8	1	1
Упоминание в СМИ	7	3	1
<b>Нормированный индекс рейтинга</b>	<b>81</b>	<b>50,5</b>	<b>48</b>

Согласно величине нормированного рейтинга планируемое к открытию в Ивановке предприятие будет наиболее конкурентоспособным.

С целью оценки степени конкурентоспособности по каждому направлению методики построим карту конкурентоспособности указанных предприятий.

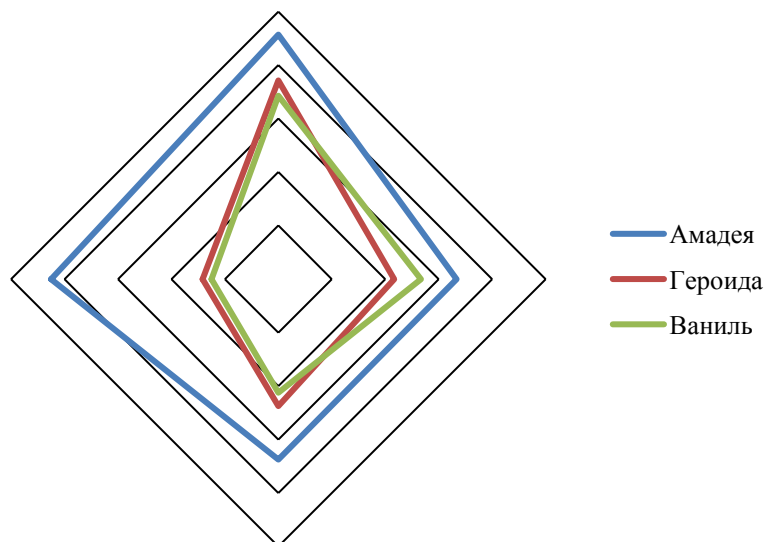


Рисунок 3 – Карта конкурентоспособности

Согласно представленной карте конкурентоспособности салон цветов «Амадея» ИП Косенко Г.П. превосходит своих конкурентов по всем направлениям методики 4Р. Стоит обратить внимание, что наиболее сильная конкурентная борьба имеет место в категориях Продукт и Цена, из этого следует, что стоит особое внимание уделять качеству реализуемой продукции и ее ценовым характеристикам.

С целью оценки целесообразности открытия магазина в с. Ивановке был проведен анонимный опрос жителей села. В опросе приняло участие 134 человека. Перечень вопросов представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Опросный лист для жителей села Ивановка

Вопрос	Варианты ответов	
1	2	
Покупаете ли вы цветочную продукцию (срезанные, горшечные цветы, продукция для ухода)?	Да	Нет
Покупаете в Благовещенске или Ивановке?	Благовещенск	Ивановка

1	2	
Сколько раз в год вы покупаете цветы?	Более 5 – ти раз в год	Менее 5 – ти раз в год
Что покупаете чаще всего?		
Каков средний чек Ваших покупок в цветочном магазине?	До 1000 руб.	Более 1000 руб.
Нужно ли в Ивановке открыть цветочный салон?	Да	Нет
Чего не хватает у действующих цветочных салонов?		

Анализ результатов анкетирования показал, что 93 % респондентов покупают цветочную продукцию, из них 70 % покупают ее в Благовещенске, объясняя это тем, что там больший выбор и качество предлагаемой продукции. Процентное соотношение ответов представлено на рисунке 4 и 5.

#### Покупаете ли вы цветочную продукцию

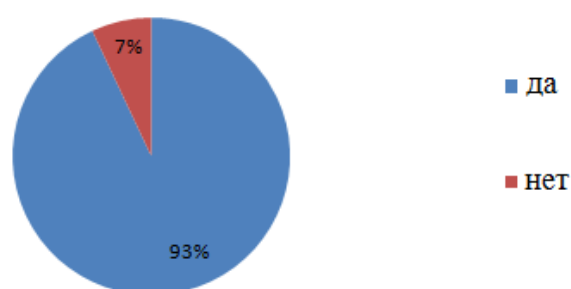


Рисунок 4 – Процентное соотношение ответов респондентов на первый вопрос отпросного листа

#### Покупаете в Благовещенске или Ивановке?

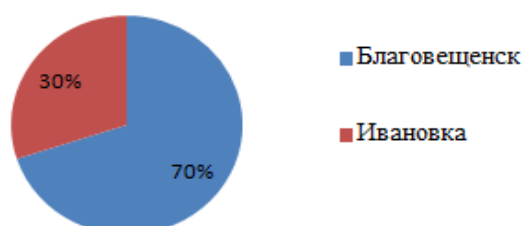


Рисунок 5 – Процентное соотношение ответов респондентов на второй вопрос отпросного листа

Большинство респондентов (78 %) делают покупки два-четыре раза в год, остальные чаще. Объясняют такое поведение главным образом дороговизной товара и тем, что цветы скоро портятся. Процентное соотношение ответов представлено на рисунке 3.4.

### Сколько раз в год вы покупаете цветы

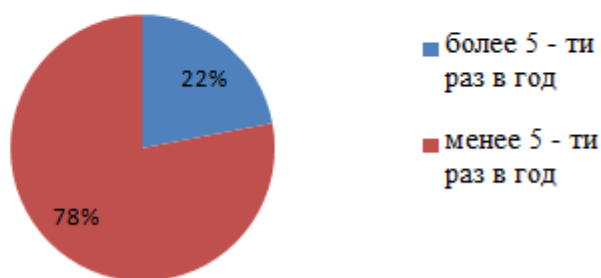


Рисунок 6 – Процентное соотношение ответов респондентов на третий вопрос опросного листа

Средний чек покупок составил 1450 руб. Чаще всего покупают срезанные цветы в букетах, на втором месте горшечные цветы, затем земля, удобрения, сувенирная продукция и открытки.

Относительно недостатков действующих цветочных салонов респонденты высказались о высоком уровне цен, малом выборе и низкой квалификации флористов.

По вопросу о необходимости открытия дополнительного магазина цветов в Ивановке 93 % респондентов высказались положительно. Процентное соотношение ответов респондентов представлено на рисунке 7.



## Нужно ли открыть в Ивановке цветочный салон

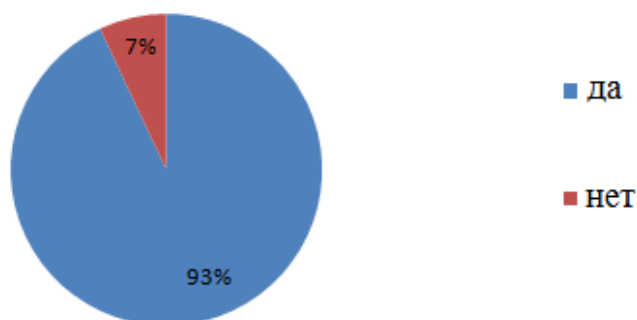


Рисунок 7 – Процентное соотношение ответов респондентов на шестой вопрос  
просного листа

Размещение магазина в с. Ивановка продиктовано еще и крайне удобным логистическим положением. Крупная транспортная магистраль, близость к г. Благовещенску, а также значительное число потенциальных потребителей – все это делает Ивановку более чем пригодной для размещения магазина именно там.

Разработанные мероприятия позволят обеспечить повышение конкурентоспособности цветочного салона «Амадея», рост его прибыли и эффективности деятельности.

### **3.2 Разработка плана реализации управленческого решения по открытию цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в с. Ивановка**

В предыдущем пункте было установлена необходимость открытия дополнительного магазина «Амадея» в с. Ивановка в целях развития бизнеса ИП Косенко Т.П.

Данное управленческое решение посвящено созданию цветочного отдела «Амадея» в с. Ивановка Ивановского района. Ни один современный салон-магазин не обходится без своего собственного сайта, поскольку это:

1) удобно для клиента: есть возможность ознакомиться с ассортиментом, сформировать букет, заказать доставку, оплатить дополнительные товары или услуги;

2) удобство в свою очередь делает салон более выгодным в глазах клиента и в свою очередь более конкурентоспособным;

3) интернет-сайт – магазин говорит о том, что клиент имеет дело с солидным клиентоориентированным магазином.

Управленческое решение направленное на развитие бизнеса ИП Косенко Т.П. будет иметь две основных задачи: формирование салона-магазина в с. Ивановка и создание и развитие интернет-сайта салона.

Будет правильным формирование двух задач, потому что такой подход обеспечит гибкость в реализации управленческого решения (его можно будет реализовывать по отдельности, при финансовых, либо организационных проблемах).

Сумма инвестиций составляет 290 000 руб. Средства на реализацию будут выделены из бюджета цветочного салона «Амадея» в Благовещенске. Открытие магазина и запуск интернет-сайта планируется в 2020 году.

К затратам на данное управленческое решение относятся инвестиции, обеспечивающие его подготовку и реализацию. Инвестиционные затраты можно разделить на капитальные и текущие. Капитальные затраты включают затраты на: прединвестиционные исследования и подготовительные работы, аренду и освоение земельного участка, здания и сооружения, строительномонтажные работы, инфраструктуру, технологию и оборудование, пусконаладочные работы. В состав текущих включают затраты на подготовку эксплуатационных кадров, накладные расходы и оборотные средства.

Инвестиционные потребности данного управленческого решения представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Инвестиционные потребности

Наименование статей	Сумма, тыс.руб.
1	2
1. Реконструкция помещения	34,5
2. Оборудование	91,0
3. Установка и наладка	8,0
4 Проектные работы	35,0

1	2
5. Обучение персонала	21,5
6. Первоначальные оборотные вложения	100,0
Итого.	290,0

Из таблицы видно, что инвестиционные потребности управленческого решения составляют 290 тыс. рублей. Большая часть потребностей приходится на первоначальные оборотные вложения и затраты, связанные с приобретением оборудования.

Реализация салона будет осуществлена в помещении, расположенном по адресу: с. Ивановка, ул. Торговая 17. Помещение находится в собственности муниципального образования Ивановский сельсовет. Ранее в нем как раз-таки располагался цветочный салон, однако арендатор покинул Амурскую область и свернул бизнес. Стоимость аренды помещения составляет 17 тыс. руб. в год. Оплата аренды осуществляется по концу года и будет осуществлена из оборотных средств предприятия, в связи с чем нет необходимости учитывать аренду в инвестиционных затратах.

Срок реализации управленческого решения 3 года.

По данным таблицы сумма, на которую начисляется амортизация составляет 184 тыс. руб.

Способ начисления амортизации - линейный. При линейном способе годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта. Остаточная стоимость составляет 12 процентов от первоначальной стоимости инвестиционного проекта. Чтобы найти амортизационное отчисление необходимо для начала вычислить остаточную стоимость проекта.

Остаточная стоимость =  $184/100*12\% = 22,1$  тыс. руб.

$$AI = \frac{IN_1 - IN_2}{O}, \quad (8)$$

где AI - ежегодные амортизационные отчисления;

IN<sub>1</sub> - первоначальная стоимость основных средств;

IN<sub>2</sub> - остаточная стоимость основных средств;

O - срок реализации проекта.

Ежегодное амортизационное отчисление составляет 53,9 тыс. руб.

Финансовая устойчивость предприятия - такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. В качестве источников финансовых ресурсов на предприятии как уже было сказано используются исключительно собственные средства предприятия.

Операционные затраты управленческого решения будут подразделяться на постоянные и переменные. В состав постоянных затрат входят амортизационные отчисления, заработная плата работников, включая отчисления во внебюджетные фонды, а также затраты на электроэнергию.

Переменные издержки включают затраты, связанные с приобретением сырья и материалов, рекламу и топливо. Операционные затраты представлены в таблице 18.

Из таблицы видно, что ежегодные постоянные издержки составят 943,9 тыс. руб., а переменные издержки в первый год составят 572 тыс. руб.

В последующие годы переменные издержки увеличиваются на 4 % ежегодно.

Расчет выручки будет происходить, с учетом количества установленного оборудования, числа рабочих мест и смен производственного персонала, а также среднего уровня цен на продукцию, определенного на основе анализа

цен конкурентов. И будет соответствовать ожидаемому объему реализации.

Таблица 18 - Операционные затраты управленческого решения

Наименование статьи	Значение, тыс. руб./год
Постоянные издержки:	943,9
1. Амортизация	53,9
2. Заработная плата	650,0
3 Электроэнергия	240,0
Переменные издержки:	572,0
1. Сырье и материалы	250,0
2.Реклама	22,0
3. Топливо	300,0
Итого:	1515,9

Непосредственно на этапе планирования открытия магазина необходимо определиться с ценами на реализуемые продукцию и услуги.

Цены на ассортимент представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Цена на ассортимент срезанных цветов

Наименование товара	Цена за 1 шт., руб.
Роза	79 - 150
Хризантема	90 - 120
Гвоздики	50
Лилии	250 - 350
Альстромерия	110
Гербера	110
Гипсофила	120
Зелень	50 - 150
Эустома	150
Тюльпаны	70

Цены на товар могут варьировать в зависимости от сорта, размера и сезона.

Спрос на часть ассортимента носит сезонный характер (максимальный спрос на рассаду, семена и др. посадочный материал наблюдается в весенний период, а увеличение спроса на луковицы цветов и саженцы приурочено к осеннему периоду).

Выручка от реализации товара составляет 1,7 млн. рублей. В последующие годы выручка данного проекта будет увеличиваться на 4% ежегодно. На основе всех вышеперечисленных данных составляется отчет о финансовых результатах, представленных в таблице 20.

Таблица 20 - Отчет о финансовых результатах

Показатели	Годы		
	2020	2021	2022
Выручка, тыс. руб.	1700,0	1768,0	1839,0
Амортизационные отчисления, тыс.руб.	53,9	53,9	53,9
Заработная плата, тыс. руб.	650,0	650,0	650,0
Электроэнергия, тыс. руб.	240,0	240,0	240,0
Сырье и материалы, тыс.руб.	250,0	260,0	270,0
Реклама, тыс.руб.	22,0	22,8	23,7
Топливо, тыс.руб.	300,0	312,0	324,5
Проценты по кредиту	21,6	14,4	7,2
Валовая прибыль	162,5	214,7	268,9
Налог на прибыль (20%)	39,0	52,0	65,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	123,5	162,7	203,9

По данным таблицы видно, что за период 2020-2022 годов чистая прибыль предприятия от продаж вырастет на 25,3 процентов от выручки.

Последовательность мероприятий по открытию магазина выглядит следующим образом:

- 1) поиск помещения и оформления прав пользования им;
- 2) ремонт помещения;
- 3) закупка оборудования;
- 4) поиск персонала;
- 5) установка и наладка оборудования;
- 6) проведением рекламной кампании;
- 7) обучение персонала;
- 8) открытие магазина.

Сетевой граф с указанными мероприятиями представлен на рисунке 8.

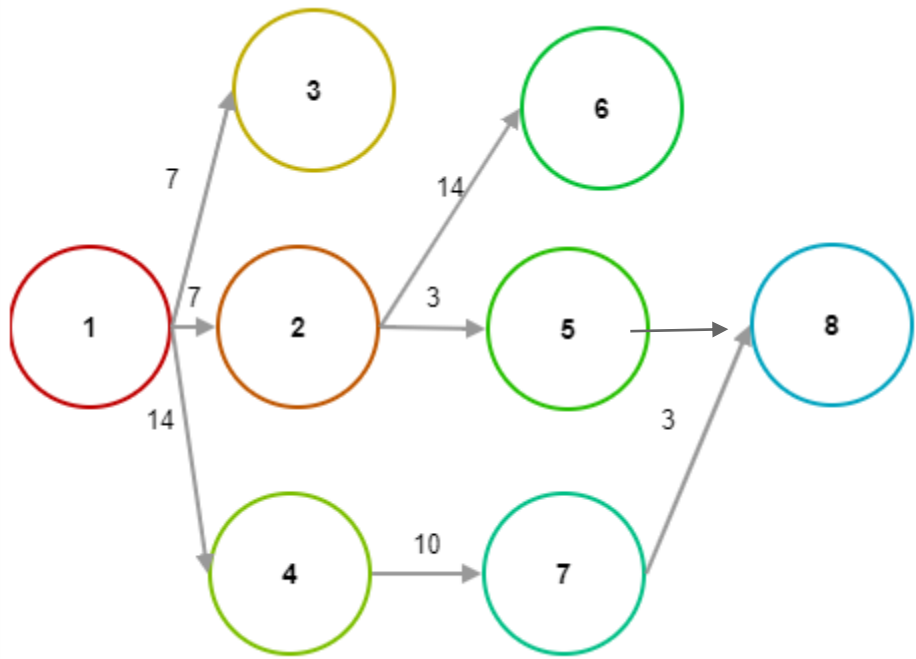


Рисунок 8 - Сетевой граф открытия магазина

Расчет сроков свершения событий.

Для  $i=1$  (начального события), очевидно  $tp(1)=0$ .

$$i=2: t^p(2) = t^p(1) + t(1,2) = 0 + 7 = 7.$$

$$i=3: t^p(3) = t^p(1) + t(1,3) = 0 + 7 = 7.$$

$$i=4: \max(t^p(1) + t(1,4); t^p(3) + t(3,4)) = \max(0 + 14; 7 + 0) = 14.$$

$$i=5: t^p(5) = t^p(2) + t(2,5) = 7 + 3 = 10.$$

$$i=6: \max(t^p(2) + t(2,6); t^p(5) + t(5,6)) = \max(7 + 14; 10 + 0) = 21.$$

$$i=7: \max(t^p(4) + t(4,7); t^p(6) + t(6,7)) = \max(14 + 10; 21 + 0) = 24.$$

$$i=8: t^p(8) = t^p(7) + t(7,8) = 24 + 3 = 27.$$

Длина критического пути равна раннему сроку свершения завершающего события 8:  $t_{kp}=tp(8)=27$

$$i=1: \min(t^n(2) - t(1,2); t^n(3) - t(1,3); t^n(4) - t(1,4)) = \min(10 - 7; 14 - 7; 14 - 14) = 0.$$

Таблица 21 - Расчет резерва событий

Номер события	Срок свершения события: ранний $t^p(i)$	Срок свершения события: поздний $t^n(i)$	Резерв времени, $R(i)$
1		0	0
2	7	10	3
3	7	14	7
4	14	14	0
5	10	24	14
6	21	24	3
7	24	24	0
8	27	27	0

Полный резерв пути показывает, на сколько в сумме может быть увеличена продолжительность всех работ, принадлежащих данному пути, при условии, что срок выполнения всего комплекса работ не изменится. Образуется, когда предшествующие работы закончатся в свой наиболее ранний срок.

Находим полный резерв  $R^{\Pi}_{i-j} = T_{\Pi-j} - t_{i-j} - T_{p_i}$

$$R^{\Pi}_{(1,2)} = 10 - 7 - 0 = 3$$

$$R^{\Pi}_{(1,3)} = 14 - 7 - 0 = 7$$

$$R^{\Pi}_{(1,4)} = 14 - 14 - 0 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(2,5)} = 24 - 3 - 7 = 14$$

$$R^{\Pi}_{(2,6)} = 24 - 14 - 7 = 3$$

$$R^{\Pi}_{(3,4)} = 14 - 0 - 7 = 7$$

$$R^{\Pi}_{(4,7)} = 24 - 10 - 14 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(5,6)} = 24 - 0 - 10 = 14$$

$$R^{\Pi}_{(6,7)} = 24 - 0 - 21 = 3$$

$$R^{\Pi}_{(7,8)} = 27 - 3 - 24 = 0$$

Свободный резерв времени также можно найти и по формуле  $R^C_{i-j} = T_{\Pi-j} - t_{i-j} - T_{p_i}$

$$R^C_{(1,2)} = 7 - 7 - 0 = 0$$

$$R^C_{(1,3)} = 7 - 7 - 0 = 0$$

$$R^C_{(1,4)} = 14 - 14 - 0 = 0$$



$$R^C_{(2,5)} = 10-3-7 = 0$$

$$R^C_{(2,6)} = 21-14-7 = 0$$

$$R^C_{(3,4)} = 14-0-7 = 7$$

$$R^C_{(4,7)} = 24-10-14 = 0$$

$$R^C_{(5,6)} = 21-0-10 = 11$$

$$R^C_{(6,7)} = 24-0-21 = 3$$

$$R^C_{(7,8)} = 27-3-24 = 0$$

Независимый резерв времени так же можно найти по формуле  $R^H_{i-j} = T_{p_j} - t_{i-j} - T_{p_i}$

$T_{p_i}$

$$R^H_{(1,2)} = 7-7-0 = 0$$

$$R^H_{(1,3)} = 7-7-0 = 0$$

$$R^H_{(1,4)} = 14-14-0 = 0$$

$$R^H_{(2,5)} = 10-3-10 = -3$$

$$R^H_{(2,6)} = 21-14-10 = -3$$

$$R^H_{(3,4)} = 14-0-14 = 0$$

$$R^H_{(4,7)} = 24-10-14 = 0$$

$$R^H_{(5,6)} = 21-0-24 = -3$$

$$R^H_{(6,7)} = 24-0-24 = 0$$

$$R^H_{(7,8)} = 27-3-24 = 0$$

Таблица 22 - Анализ сетевой модели по времени

Работа (i,j)	Количество предшествующих работ	Продолжительность $t_{ij}$	Ранний срок: начало $t_{ij}^{P.H.}$	Ранние сроки: окончание $t_{ij}^{P.O.}$	Поздние сроки: начало $t_{ij}^{П.H.}$	Поздние сроки: окончание $t_{ij}^{П.O.}$	Резервы времени: полный $R_{ij}^П$	Независимый резерв времени $R_{ij}^H$	Частный резерв в I рода, $R_{ij}^I$	Частный резерв в II рода, $R_{ij}^C$
(1,2)	0	7	0	7	3	10	3	0	3	0
(1,3)	0	7	0	7	7	14	7	0	7	0
(1,4)	0	14	0	14	0	14	0	0	0	0
(2,5)	1	3	7	10	21	24	14	-3	11	0
(2,6)	1	14	7	21	10	24	3	-3	0	0
(3,4)	1	0	7	7	14	14	7	0	0	7
(4,7)	2	10	14	24	14	24	0	0	0	0
(5,6)	1	0	10	10	24	24	14	-3	0	11
(6,7)	2	0	21	21	24	24	3	0	0	3
(7,8)	2	3	24	27	24	27	0	0	0	0

Критический путь: (1,4)(4,7)(7,8).

Продолжительность критического пути: 27 недель.

Анализ сетевого графика.

Сложность сетевого графика оценивается коэффициентом сложности, который определяется по формуле:

$$K_c = n_{\text{rab}} / n_{\text{cob}}(9)$$

где  $K_c$  – коэффициент сложности сетевого графика;

$n_{\text{rab}}$  – количество работ, ед.;

$n_{\text{cob}}$  – количество событий, ед.

Сетевые графики, имеющие коэффициент сложности от 1,0 до 1,5, являются простыми, от 1,51 до 2,0 – средней сложности, более 2,1 – сложными.

$$K_c = 7 / 8 = 0,88$$

Поскольку  $K_c < 1,5$ , то сетевой график является простым.

Коэффициентом напряженности  $K_H$  работы  $P_{i,j}$  называется отношение продолжительности несовпадающих (заключенных между одними и теми же событиями) отрезков пути, одним из которых является путь максимальной продолжительности, проходящий через данную работу, а другим – критический путь:

$$K_H = \frac{t(L_{\text{max}}) - t_{\text{kp}}}{t_{\text{kp}} - t1_{\text{kp}}} \quad (10)$$

где  $t(L_{\text{max}})$  – продолжительность максимального пути, проходящего через работу  $P_{i,j}$ , от начала до конца сетевого графика;

$t_{\text{kp}}$  – продолжительность (длина) критического пути;

$t1_{\text{kp}}$  – продолжительность отрезка рассматриваемого максимального пути, совпадающего с критическим путем.

Таблица 23 – Расчет коэффициентов напряженности

Работа	Путь	Максимальный путь, $t(L_{max})$	Совпадающие работы	$t_{1кр}$	Расчет	$K_n$
(1,2)	(1,2)(2,6)(6,7)(7,8)	24	(7,8)	3	$(24-3)/(27-3)$	0.875
(1,3)	(1,3)(3,4)(4,7)(7,8)	20	(4,7)(7,8)	13	$(20-13)/(27-13)$	0.5
(1,4)	(1,4)(4,7)(7,8)	27	(1,4)(4,7)(7,8)	27	-	-
(2,5)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,8)	13	(7,8)	3	$(13-3)/(27-3)$	0.417
(2,6)	(1,2)(2,6)(6,7)(7,8)	24	(7,8)	3	$(24-3)/(27-3)$	0.875
(3,4)	(1,3)(3,4)(4,7)(7,8)	20	(4,7)(7,8)	13	$(20-13)/(27-13)$	0.5
(4,7)	(1,4)(4,7)(7,8)	27	(1,4)(4,7)(7,8)	27	-	-
(5,6)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,8)	13	(7,8)	3	$(13-3)/(27-3)$	0.417
(6,7)	(1,2)(2,6)(6,7)(7,8)	24	(7,8)	3	$(24-3)/(27-3)$	0.875
(7,8)	(1,4)(4,7)(7,8)	27	(1,4)(4,7)(7,8)	27	-	-

Вычисленные коэффициенты напряженности позволяют дополнительно классифицировать работы по зонам. В зависимости от величины  $K_n$  выделяют три зоны: критическую ( $K_n > 0,8$ ); подкритическую ( $0,6 < K_n < 0,8$ ); резервную ( $K_n < 0,6$ ).

На рисунке 9 представлен сетевой граф с указанными резервами времени.

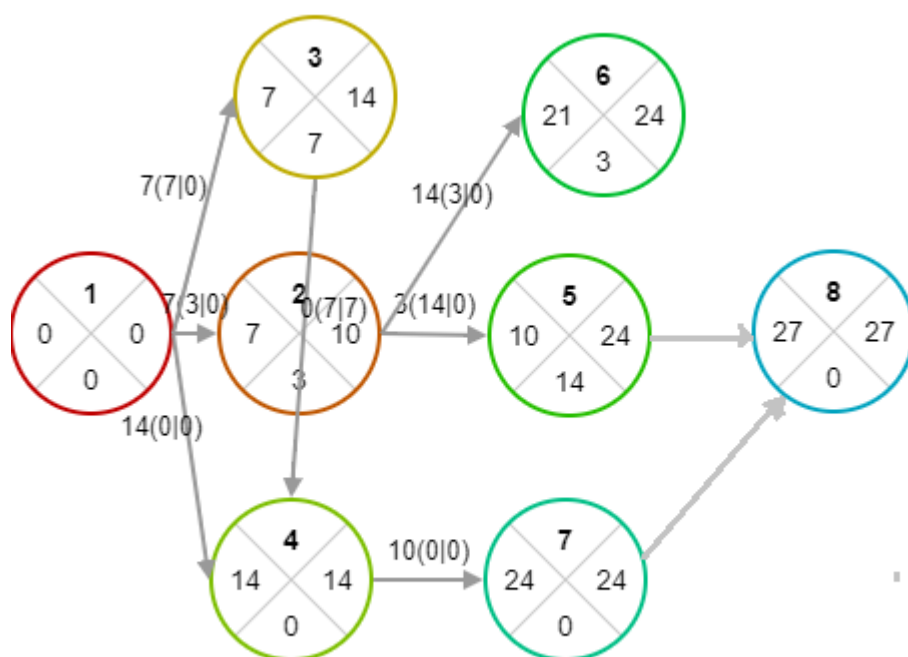


Рисунок 9 – Сетевой граф

Более наглядно информацию, представленную на рисунке 9 отражают графики, отображенные на рисунке 10. Это диаграмма Ганта, отражающая графически продолжительность и порядок выполнения мероприятий.

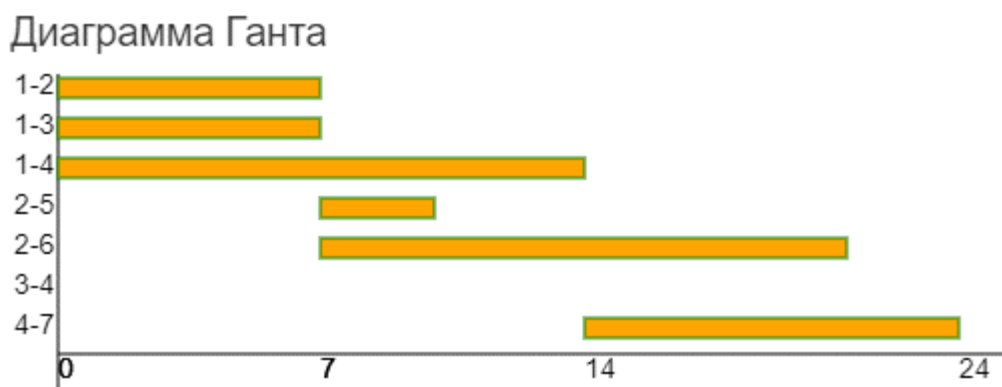


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

В рамках управленческого решения по открытию нового магазина в с. Ивановка планируется создание интернет-сайта данного магазина.

Создание собственного сайта магазина в Ивановке продиктовано прежде всего целями администрирования. У магазина «Амадея» есть свой сайт, однако работа Ивановского подразделения требует отдельного администрирования,

отдельного контроля товара с магазине, в связи с чем оптимальным будет именно создание собственного сайта.

Процесс проектирования структуры web-сайта включает в себя 2 основных этапа:

- 1) определение общих требований к структуре сайта;
- 2) проектирование иерархической структуры web-сайта.

При реализации первого пункта алгоритма установлено, что организация данных web-сайта в виде упорядоченной структуры должна сообщать посетителю, какую информацию он может обнаружить на сайте и где ее искать.

Реализация второго этапа позволит создать следующую иерхическую структуру (рисунок 11).

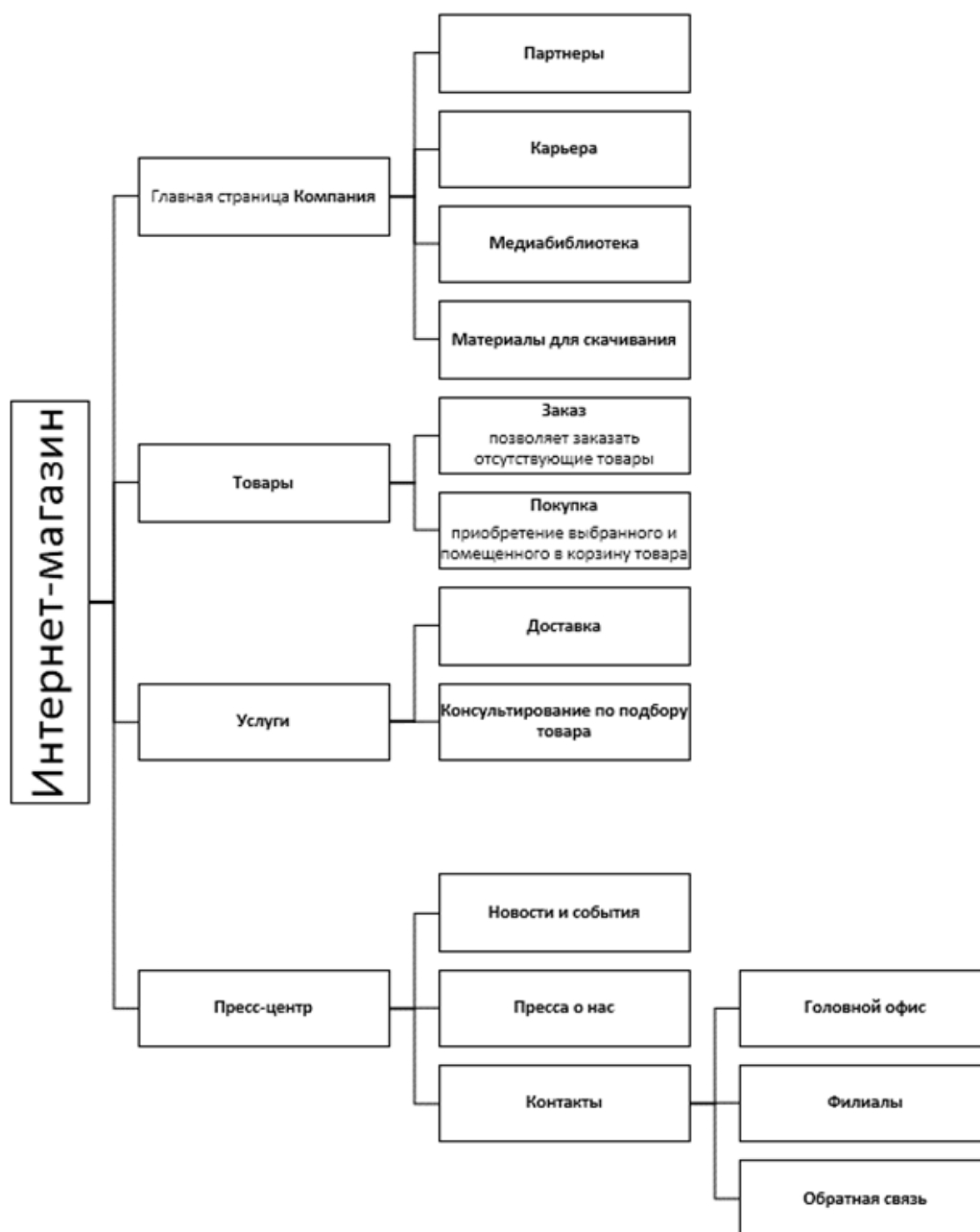


Рисунок 11 – Структура сайта с подчиненными единицами контента

Информация на web-сайте должна быть организована таким образом, чтобы посетитель знал, что его ждет на следующей странице уже по названию ссылки, на которую он нажимает. Наименования разделов web-сайта должны всегда соответствовать их содержанию. Недопустимы случаи неоднозначности восприятия названий, когда посетителю неочевидно, в каком разделе web-сайта находится нужная информация, а также все случаи, когда названия разделов фактически дублируют друг друга или содержание разделов

пересекается.

Не должны использоваться неподписанные пиктограммы, если их назначение неочевидно. В завершеном сайте не должно быть пустых ссылок или ссылок, заканчивающихся информацией о том, что страница находится в стадии разработки, т.к. это подрывает всякое доверие к магазину.

На следующем этапе проектирования web-сайта проведено планирование режимов доступа.

Система управления сайтом предполагает 2 режима доступа к содержимому (рисунок 12).

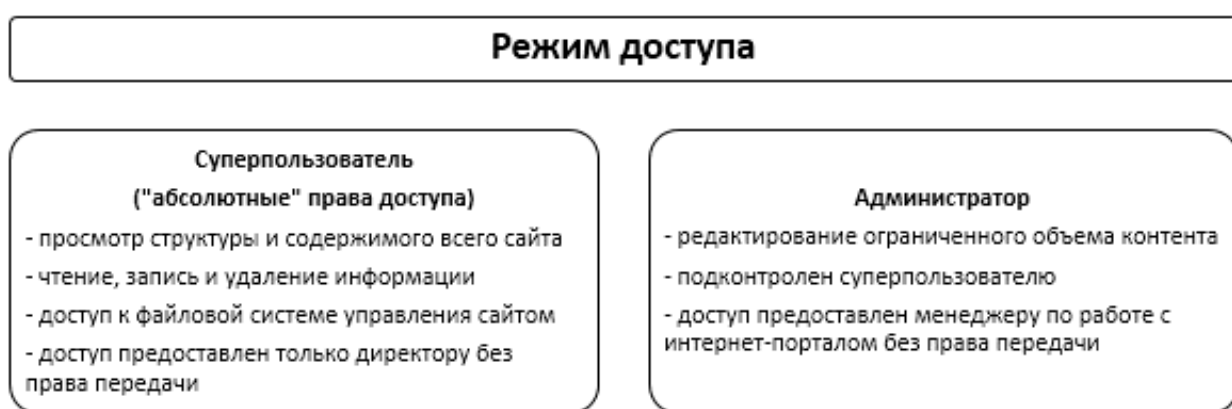


Рисунок 12 – Режим доступа к сайту

Сайт будет размещен в русской доменной зоне с доменом «.рф». Наименование сайта будет выбрано из допустимых, наиболее близко подходящее к названию цветочного салона, написание будет производиться на кириллице.

Работа сайта будет круглосуточной, клиент может сделать заказ в любое время, однако доставка товара будет произведено в рабочие часы основного цветочного салона, с учетом пожеланий клиента.

Доставка товара, при условии обозначения ее необходимости клиентом, будет производиться за плату с использованием услуг наемных перевозчиков, с которыми планируется заключение контракта на оказание услуг.

Создание интернет-магазина будет организовано в следующей последовательности этапов:

- 1) формирование макета-перечня будущего сайта;
- 2) проектирование иерархической структуры сайта;
- 3) планирование режимов доступа к сайту;
- 4) проектирование сайта;
- 5) закупка доменного пространства и хостинга для размещения сайта;
- 6) закупка компьютеров и оргтехники;
- 7) монтаж локальной сети и настройка оборудования;
- 8) прием в штат контент-менеджера;
- 9) проведение маркетинговых акций;
- 10) заключение договоров с компанией-перевозчиком на оказание услуг по доставке продукции.

В качестве владельца сайта определен владелец основного салона «Амадея».

Сетевой граф выполнения работ, анализ сроков и график Ганта представлены в Приложении А

Сформированный сайт рассчитан на выполнение в течение 58 дней, данное обстоятельство следует учитывать при запуске магазина в с. Ивановка. В целом на реализацию принятого управленческого решения по открытию магазина и интернет – сайта планируется порядка 227 дней (7,5 месяцев).

### **3.3 Оценка рисков и ожидаемой экономической эффективности разработанного управленческого решения**

Оценим эффективность создания магазина в с. Ивановка.

Расчет дисконтированных денежных потоков будет производиться на основе чистых денежных потоков, включающих чистую прибыль и амортизационные отчисления.

По данным управленческого решения  $r_1 = 15,72\%$

Дисконтированный денежный поток будет рассчитываться оп формуле:

$$PV = \frac{P}{(1+r)^1} \tag{11}$$



где ЧДП - чистый денежный поток;

r - ставка дисконтирования.

$$PV_{2010} = \frac{177.4}{(1 + 0.1572)^1} = 153.3;$$

$$PV_{2011} = \frac{216.6}{(1 + 0.1572)^2} = 161.6;$$

$$PV_{2012} = \frac{257.8}{(1 + 0.1572)^3} = 166.3.$$

По данным дисконтированных денежных потоков за 3 года проведем расчет чистого дисконтированного потока, представленный в таблице 24.

Таблица 24 - Расчет дисконтированных денежных потоков

Показатели	Годы		
	2020	2021	2022
Чистый денежный поток, тыс.руб.	177,4	216,6	257.8
Дисконтированный денежный поток, тыс.руб.	153,3	161,6	166,3

Чистый дисконтированный поток рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДП} = \text{Чистая прибыль} + \text{Амортизационные отчисления} \quad (12)$$

Из таблицы видно, что дисконтированный денежный поток за 2020 год составит 153,3 тыс. руб., за 2021 - 161,6 тыс. руб. и за 2022-166,3 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход предлагаемого инвестиционного проекта рассчитывается как сумма дисконтированных чистых поступлений от вложений инвестиций за расчетный период за вычетом дисконтированных инвестиционных затрат. Он будет равен:

$$NPV = (153,3 + 161,6 + 166,3) - 290 = 191,2$$

Индекс рентабельности показывает норму отдачи на вложенный капитал. Он будет равен:  $PI = 481,2 / 290 = 1,6$

Дисконтированный срок окупаемости минимальный временной интервал,

в пределах которого сумма дисконтированных чистых поступлений покрывает сумму дисконтированных инвестиционных затрат. Он будет равен: Ток=2 года.

Данное управленческое решение окупит себя через 2 года. Полностью возместит первоначальные затраты.

Для того, чтобы определить является ли данное управленческое решение эффективным нам необходимо найти внутреннюю норму доходности. Из чего следует, что  $r_2 = 70\%$ .

$$NPV = (104,4 + 75 + 52,5) - 290 = -58,1$$

Внутренняя норма доходности представляет собой положительное значение нормы дисконта, при котором чистый дисконтированный доход будет равен нулю. Он рассчитывается по формуле:

$$IRR = 15,72\% + \frac{191,2}{191,2 + 58,1} \cdot (70\% - 15,72\%) = 57,52\%$$

Из чего следует, что предлагаемое управленческое решение является эффективным, т.к. выполняются все условия эффективности:

- 1)  $NPV > 0$ ;
- 2)  $PI > 1$ ;
- 3)  $IRR > r$ ;
- 4)  $Ток < T$ .

Стоимость создания интернет-цветочного салона складывается из следующих составляющих: затраты на оффлайн, затраты на онлайн, постоянные ежемесячные затраты.

Затраты на оффлайн:

Закупка компьютеров и оргтехники для организации рабочих мест (2 рабочие станции, лазерный принтер, кассовый аппарат) — 38 000 руб.

Монтаж локальной сети и настройка оборудования — 5 000 руб.

Настройка программного обеспечения — 2700 руб.

Итого, затраты на оффлайн — 45 700 руб.

Затраты на онлайн складываются из следующих компонентов:

Регистрация домена в зоне «РФ» — 500 руб.

Хостинг на надежном, быстром сервере, 5000 Мб, неограниченный трафик, PHP, MySQL, на год 5500 руб.

Разработка «двигателя» интернет-цветочного салона — 28 000 руб. В стоимость входит дизайн, проектирование, программирование, наполнение товарами, размещение в интернете.

Итого, затраты на онлайн — 34 000 руб.

Постоянные ежемесячные затраты:

Расходы на бухгалтерское сопровождение — бесплатно, производит бухгалтер основного цветочного салона.

Аренда офиса или комнаты — также бесплатно, будет переоборудовано хозяйственное помещение основного цветочного салона.

Ежемесячная плата за телефонные линии, доступ в Интернет, продление аренды домена и хостинга (через год) — около 4 000 руб. в месяц.

Реклама в Яндекс Директ — 5 000 руб. в месяц.

Реклама в Яндекс.Маркет — 5 000 рублей в месяц.

Реклама в Рамблер.Покупки — 2 000 руб. в месяц.

Поддержка и развитие сайта интернет-цветочного салона — 3000 руб. в месяц.

Введение дополнительной штатной единицы контент-менеджера – 25000 руб.

Офисные расходы (расходные материалы для оргтехники, канцелярские товары и пр.) — 1 500 руб. в месяц.

Итого, постоянные ежемесячные затраты — 45 500 руб. в месяц.

Чтобы выйти на уровень окупаемости, интернет-магазин должен обеспечить уровень чистой прибыли не менее, чем сумма ежемесячных затрат плюс необходимо покрыть первоначальные затраты на открытие цветочного салона. Также нужно учитывать налоги (если интернет-магазин работает официально) и непредвиденные расходы.

Общая сумма первоначальных затрат составила:

$$45700+34000 = 79700 \text{ руб.}$$

Итоговая сумма затрат за первый месяц:

$$79700 + 45500 = 125200.$$

Аналитические данные показывают, что товарооборот интернет - цветочного салона, при его грамотной организации составляет в среднем 35 % от оборота оффлайн цветочного салона.

Согласно данным отчетности в 2018 году прибыль от продаж цветочного салона составила 2563 тыс. руб. Средняя ежемесячная величина прибыли составила:

$$2563/12 = 213,58 \text{ тыс. руб.}$$

$$35 \% \text{ от указанной суммы составит } - 74,75 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффективность вложений в создание интернет цветочного салона на 10 месячный период.

Таблица 25 - Дисконтированные денежные затраты по месяцам

Период	Коэффициент дисконтирования	A
0	1	125,2
1	0,9091	41,364
2	0,8264	37,603
3	0,7513	34,185
4	0,683	31,077
5	0,6209	28,252
6	0,5645	25,684
7	0,5132	23,349
8	0,4665	21,226
9	0,4241	19,296
CFP		387,236

Рассчитаем дисконтированные денежные потоки по месяцам. Коэффициент дисконтирования рассчитывается как:

$$\frac{1}{(1+0.1)^k} \quad (13)$$

Таблица 26 – Дисконтированные денежные потоки

Период	Коэффициент дисконтирования	A
1	0,9091	67,955
2	0,8264	61,777
3	0,7513	56,161
4	0,683	51,055
5	0,6209	46,414
6	0,5645	42,194
7	0,5132	38,359
8	0,4665	34,871
9	0,4241	31,701
10	0,3855	28,819
CF		459,306

Чистая текущая стоимость:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum \frac{IC_k}{(1+r)^k} \quad (14)$$

$$NVP = 459,306 - 387,236 = 72,071$$

Индекс рентабельности:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / \sum \frac{IC_k}{(1+r)^k} \quad (15)$$

$$PI = \frac{459.306}{387.236} = 1.186$$

Срок окупаемости – это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Таблица 27 – Расчет срока окупаемости

Период	PV <sub>t</sub>	Нарастающий PV <sub>t</sub>	DIC <sub>t</sub>	Нарастающий DIC <sub>t</sub>
A	1	2	3	4
0	0	0	125,2	125,2
1	67,955	67,955	41,364	166,564
2	61,777	129,731	37,603	204,167
3	56,161	185,892	34,185	238,352

Продолжение таблицы 27

A	1	2	3	4
4	51,055	236,947	31,077	269,429
5	46,414	283,361	28,252	297,681
6	42,194	325,556	25,684	323,364
7	38,359	363,914	23,349	346,713
8	34,871	398,786	21,226	367,939
9	31,701	430,487	19,296	387,236
10	28,819	459,306		

В нашем случае капитальные вложения равны 387,236 тыс. руб. По таблице видно, что 387,236 тыс. руб. покроются суммарными результатами после 7 месяца. Это результат примерный, только в месяцах. Для уточнения периода окупаемости рассчитаем, за какой период будут покрыты все инвестиционные затраты после 7 месяца.

$$\text{Нарастающий } DIC_t - PV_7 = 387.236 - 363.914 = 23,321$$

Интегральный результат за 8 месяца:  $PV_8 = 34,871$  тыс. руб. за 30 дней.

$$DPP2 = 23,321 / 34.871 * 30 = 20 \text{ дней.}$$

Следовательно, срок окупаемости проекта составит:  $DPP = DPP1 + DPP2 = 7 \text{ месяцев} + 20 \text{ дней.}$

Определение предельного значения изменения дохода.

В ситуации, когда инвестиционный проект будет иметь интегральную точку безубыточности, NPV будет равен нулю.

$$q_1 = \left(1 - \frac{DIC_t}{PV}\right) \quad (16)$$

$$q_1 = \left(1 - \frac{387.236}{459.306}\right) = 15.69\%$$

Данные показывают, что предлагаемый проект создания интернет - цветочного салона коммерчески успешен и позволит, начиная с 7 месяца его функционирования, улучшить коммерческую деятельность предприятия.

В итоге можно сказать, что разработанное управленческое решение по открытию цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в селе Ивановка, Ивановского района, и создание интернет сайта данного магазина является

привлекательным: крайне низкая конкуренция, достаточная рентабельность, короткий срок окупаемости.

Разработанное управленческое решение позволит обеспечить повышение конкурентоспособности цветочного салона «Амадея», рост его прибыли и эффективности деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве объекта исследования бакалаврской работы выбран цветочный салон «Амадея» ИП Косенко Г.П., расположенный в городе Благовещенске, Амурской области, предоставляющий свои услуги по продаже срезанных и горшечных растений.

Целью бакалаврской работы явилась разработка управленческого решения, направленного на развитие бизнеса ИП Косенко Г.П.

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

- выявлена сущность управленческих решений и дана классификацию;
- изучены теоретические аспекты технологии разработки и реализации управленческого решения;
- раскрыт порядок оценки эффективности управленческого решения;
- дана общая характеристика ИП Косенко Г.П.;
- проведен анализ внешней и внутренней среды ИП Косенко Г.П.;
- выявлены основные проблемы в деятельности ИП Косенко Г.П.;
- рассмотрены альтернативные варианты, установлены критерии и выбран оптимальный вариант реализации управленческого решения;
- дано обоснование экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

Все поставленные задачи в результате бакалаврской работы выполнены.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты принятия управленческих решений. Изучение теоретического материала по разработке управленческого решения показало, что управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации ее функционирования. Технология принятия управленческого решения состоит из семи последовательных этапов: получение информации о ситуации, определение целей, анализ и диагностика ситуации, разработка механизма реализации, отбор основных вариантов решения, генерирование альтернативных вариантов, оценка эффективности принятого управленческого



решения.

Во второй главе дана краткая характеристика деятельности цветочного салона «Амадея ИП Косенко Г.П., приведен анализ внешней и внутренней среды.

В ходе анализа внешней среды проведена оценка конкурентов цветочного салона «Амадея», потенциальных потребителей услуг. Использован такой метод как PEST-анализ. Основными конкурентами цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. являются цветочные салоны «LaFleur» и «Оранжевый», потенциальными потребителями являются люди преимущественно среднего возраста от 25 до 45 лет, высоким и средним достатком. Слабыми сторонами магазина является недостаточный уровень технологических показателей, отсутствие возможности быстро реагировать на появление новых запросов покупателей. Возможностями для дальнейшего выживания на рынке являются экономические показатели и рыночное окружение, в виде повышения спроса на цветы, и трудность входа в рынок новых игроков. Анализ внешней среды показал наличие проблем с обеспечением конкурентоспособности салона «Амадея».

При анализе внутренней среды проведен анализ основных показателей финансово – хозяйственной деятельности, проведена оценка организационной структуры предприятия, маркетинговой деятельности, кадровой политики, выявлены сильные и слабые стороны, проведен SWOT-анализ, построена матрица SWOT-анализа. Маркетинговая политика представлена: исследованием рынка цветочной и сувенирной продукции г. Благовещенска; проведением рекламных кампаний; наличием выгодных условия для постоянных покупателей. Анализ кадровой политики показал, что предприятие нацелено на увеличение численности персонала, и его профессионализма. Профессиональный уровень сотрудников компании является одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентоспособность фирмы на рынке цветочной и сувенирной продукции.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды показал наличие ряда

проблем в деятельности цветочного салона, важнейшая из которых низкая конкурентоспособность.

В третьей главе в первую очередь представлено обоснование необходимости управленческого решения по открытию цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в селе Ивановка, Ивановского района.

Были рассмотрены альтернативные варианты решения данной проблемы. Альтернативными вариантами являются: создание дополнительного магазина; увеличение "привилегий" для постоянных клиентов; проведение обширной рекламной кампании; налаживание взаимодействия с праздничными и креативными агентствами города; выработка стратегии развития организации. Каждый из вариантов подробно рассмотрен, проведена оценка и выбор оптимального управленческого решения.

Выбранное управленческое решение представляет собой открытие цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в селе Ивановка, Ивановского района, а так же создание интернет – сайта данного магазина, предполагающее ряд мероприятий по его реализации. Представлено управлением временем, в котором отражен перечень мероприятий, определен срок реализации управленческого решения, составляющий 7,5 месяцев. Управление стоимостью управленческого решения показало, что стоимость его реализации составит: на открытие цветочного салона – 290 тыс. руб., а так же на создание интернет – сайта – 79,7 тыс. руб. из собственных средств предприятия.

Оценка рисков и эффективности управленческого решения произведена методом расчета дисконтированных денежных потоков на основе чистых денежных потоков, включающих чистую прибыль и амортизационные отчисления.

Выявлено, что через два года новый магазин в селе Ивановка, полностью возместит первоначальные затраты. Срок окупаемости создания интернет – сайта составит 7 месяцев + 20 дней.

В итоге можно сказать, что разработанное управленческое решение по открытию цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в селе Ивановка,

Ивановского района, и создание интернет сайта данного магазина является привлекательным: крайне низкая конкуренция, достаточная рентабельность, короткий срок окупаемости.

Разработанное управленческое решение позволит обеспечить повышение конкурентоспособности цветочного салона «Амадея» и способствует дальнейшему развитию бизнеса ИП Косенко Г.П.

- 1 Азимов, Т.А. Эффективное принятие управленческих решений / Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Молодой учёный. – 2016. – №10. С. 575-578.
- 2 Барчан, Н.Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении / Н.Н. Барчан // CloudofScience. – 2013. – №1. С. 33-36.
- 3 Белоганов, В. А. Принятие управленческого решения как форма мыслительной деятельности / В.А. Белоганов // Молодой ученый. – 2015. – №21. С. 684-686.
- 4 Блохина, Е.Е. Формы и методы контроля за исполнением управленческим решением / Е.Е. Блохина, К.А. Лубягина // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – №5-2. С. 113-115.
- 5 Борщ, О.Н. Применение методов оптимизации при решении управленческих задач / О.Н. Борщ // Сб. Подготовка профессиональных управленческих кадров: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии. – 2013. С. 47-59.
- 6 Будашевский, В.Г. Технология рационального решения проблем: логика, методы и модели, управленческие решения / В.Г. Будашевский // Радио.РУ. – 2015. – №14. С. 80-102.
- 7 Векессер, С. Р. Механизм выработки управленческих решений в вертикально интегрированной нефтяной компании ОАО «Сургутнефтегаз» / С.Р. Векессер // Инновационная экономика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук, 2017. С. 20-23.
- 8 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2016. – 504 с.
- 9 Герасимов, К.Б. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления / К.Б. Герасимов, С.А. Антонов // Вопросы экономики и права. – 2012. – №49. С. 165-168.
- 10 Глухова, А.И. Сущность метода принятия управленческих решений

«дерево решений» / А.И. Глухова. – Master's Journal. – 2014. – №2. С. 316-321.

11 Голикова, Ю.С. Привлечение персонала к управленческим решениям как залог эффективного управления / Ю.С. Голикова / Сб. Современные тенденции в образовании и науке. – 2013. С. 74-75.

12 Джумиго, Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления / Н.А. Джумиго // Известия Алтайского государственного университета. – 2016. – №1. С. 168-172.

13 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 195 с.

14 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2016. – 253 с.

15 Золотова, В.А. Системный подход к решению инновационных управленческих задач / В.А. Золотова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №11-2. С. 61-64.

16 Иванов, С.Н. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация / С.Н. Иванов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2017. – №1. С. 190-194.

17 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2017. – 736 с.

18 Кузнецова, Н. В. Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода / Н.В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2016. – №27. С. 425-433.

19 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2017. – 589 с.

20 Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М.С. Леонтьева // Молодой ученый. – 2014. – №14. С. 167-169.

21 Максимова, М. В. Организация исполнения управленческого решения / М.В. Максимова // Молодой ученый. – 2015. – №13. С. 516-518.

- 22 Менеджмент / сост. О.М. Бабич. – Хабаровск: ТОГУ, 2012. – 256 с.
- 23 Меркушова, Н.И. К вопросу выбора модели системы управления организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова, Ю.А. Меркушова // Молодой ученый. – 2016. – №11. С. 398-404.
- 24 Молчанова, Е.В. Социальное прогнозирование и управленческое решение: выбор оптимального решения / Е.В. Молчанова // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №1. С. 253-256.
- 25 Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения / М.О. Нарижняк // Молодой ученый. – 2015. – №8. С. 588-591.
- 26 Оразбаева, К.Н. Задачи принятия управленческого решения в экономике и методы их решения / К.Н. Оразбаева, Л.Т. Курмангазиева, Ш.К. Коданова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – №5-2. С. 162-165.
- 27 Орлов, А.И. Методологические ошибки ведут к неправильным управленческим решениям / А.И. Орлов / Управление большими системами: сб. трудов. – 2009. – №27. С. 59-65.
- 28 Охотникова, Л.Х. Определение эффективности управленческих решений / Л.Х. Охотникова // Транспортное дело России. – 2016. С. 70-74.
- 29 Прохоров, Ю.К. Управленческие решения / Ю.К. Прохоров. – СПб.: ИТМО, 2011. – 1568 с.
- 30 Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. – М.:РЭ, 2018. – 640 с.
- 31 Рыцев, А. И. Обзор современных проблем в принятии управленческих решений: социально-ориентированный аспект / А.И. Рыцев // Молодой ученый. – 2014. – №1. С. 613-617.
- 32 Салихов, Ф. Сорок критериев для определения качества управленческих решений / Ф. Салихов // Кадровик. – 2009. – №2-3. С. 71-74.
- 33 Самохин, С. В. Принятие управленческих решений в условиях кризиса / С.В. Самохин // Проблемы современной экономики: материалы VI

Международ. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). – Казань: Молодой ученый, 2017. С. 102-105.

34 Саркисян, С.С. Внутрифирменное планирование и его место в системе управления организации с точки зрения системного подхода / С.С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – №1. С. 92-96.

35 Селиверстов, Д.А. Основы менеджмента / Д.А. Селиверстов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 384 с.

36 Семенюта, А.Н. Выбор управленческого решения с помощью системы поддержки принятия решений / А.Н. Семенюта, Т.В. Емельянова, Л.П. Авдашкова, М.А. Грибовская // Потребительская кооперация. – 2013. – №2. С. 49-55.

37 Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям / под науч. ред. И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург, 2016. – 256 с.

38 Солянова, О.А. Основные требования к социальным управленческим решениям / О.А. Солянова, К.В. Тюрина // Сб. Социально-культурное и политико-экономическое развитие территорий РФ. Под ред. Э.В. Алёхина. – 2015. С. 126-129.

39 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2015.– 448 с.

40 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2016. – 448 с.

41 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер – М.: Альпина Паблишен, 2015. – 186 с.

42 Чередник, В.А. Теоретическая сущность понятия «управленческие решения» и классификация управленческих решений / В.А. Чередник // Экономический вестник университета. Сб. научных трудов учёных и аспирантов. – 2016. – №31. С. 189-193.

43 Черноколова, К.В. Требования, предъявляемые к управленческим

решениям / К.В. Черноколова, Е.С. Гавриш // Сб. Наука, образование и инновации. – 2016. С. 283-285.

44 Щербакова, Г.Н. Основные направления экономического анализа в коммерческом банке / Г.Н. Щербакова // Банковское дело. – 2017. – №5. С. 45-49.

45 Щербина, В.В. Представления о работе с управленческими решениями и о содержании управленческой деятельности / В.В. Щербина // Личность, культура, общество. – 2014. – Т. 16. – №3-4. С. 134-144.

46 Эскиев, М.А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова, А.И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2015. – №23. С. 689-692.

47 Юрлова, Н.С. Требования к управленческим решениям и условия их выполнения / Н.С. Юрлова // В кн: Наука и образование в социокультурном пространстве современного общества. – 2017. С. 186-187.

48 Яковлев, А. С. Применение информационных технологий в принятии управленческого решения / А.С. Яковлев // Молодой ученый. – 2016. – №18. С. 309-311.

49 Ямилов, Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений / Р.М. Ямилов / Сб. научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2015. – №36. С. 100-104.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сетевой план выполнения работ по открытию интернет – сайта салоа цветов  
«Амадея» ИП Косенко Г.П. в с. Ивановка

Сетевой график выполнения работ по созданию интернет – сайта цветочного салона «Амадея» ИП Косенко Г.П. в селе ивановка, Ивановского района.

Сетевой граф проекта представлен на рисунке 1.

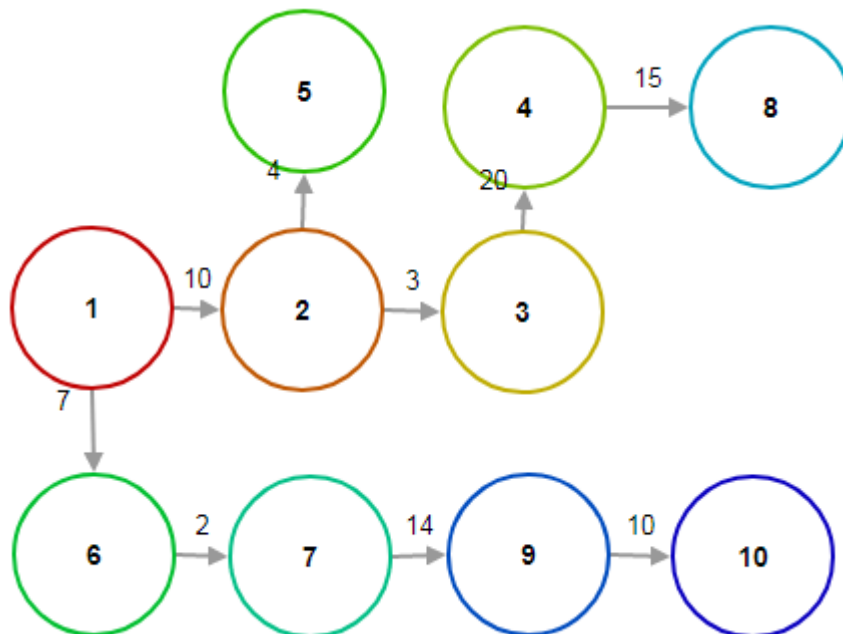


Рисунок 1 – Сетевой граф

Расчет сроков свершения событий.

Для  $i=1$  (начального события), очевидно  $tp(1)=0$ .

$$i=2: t^p(2) = t^p(1) + t(1,2) = 0 + 10 = 10.$$

$$i=3: t^p(3) = t^p(2) + t(2,3) = 10 + 3 = 13.$$

$$i=4: t^p(4) = t^p(3) + t(3,4) = 13 + 20 = 33.$$

$$i=5: t^p(5) = t^p(2) + t(2,5) = 10 + 4 = 14.$$

$$i=6: \max(t^p(1) + t(1,6); t^p(5) + t(5,6)) = \max(0 + 7; 14 + 0) = 14.$$

$$i=7: t^p(7) = t^p(6) + t(6,7) = 14 + 2 = 16.$$

$$i=8: t^p(8) = t^p(4) + t(4,8) = 33 + 15 = 48.$$

$$i=9: \max(t^p(7) + t(7,9); t^p(8) + t(8,9)) = \max(16 + 14; 48 + 0) = 48.$$

$$i=10: t^p(10) = t^p(9) + t(9,10) = 48 + 10 = 58.$$

Длина критического пути равна раннему сроку свершения завершающего события 10:  $t_{кр}=tp(10)=58$

$$i=1: \min(t^{\Pi}(2) - t(1,2); t^{\Pi}(6) - t(1,6)) = \min(10 - 10; 32 - 7) = 0.$$

Таблица 1 - Расчет резерва событий

Номер события	Сроки свершения события: ранний $t^{\Pi}(i)$	Сроки свершения события: поздний $t^{\Pi}(i)$	Резерв времени, $R(i)$
1		0	0
2	10	10	0
3	13	13	0
4	33	33	0
5	14	32	18
6	14	32	18
7	16	34	18
8	48	48	0
9	48	48	0
10	58	58	0

Находим полный резерв  $R^{\Pi}_{i,j} = T_{\Pi j} - t_{i,j} - T_{\Pi i}$

$$R^{\Pi}_{(1,2)} = 10 - 10 - 0 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(1,6)} = 32 - 7 - 0 = 25$$

$$R^{\Pi}_{(2,3)} = 13 - 3 - 10 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(2,5)} = 32 - 4 - 10 = 18$$

$$R^{\Pi}_{(3,4)} = 33 - 20 - 13 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(4,8)} = 48 - 15 - 33 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(5,6)} = 32 - 0 - 14 = 18$$

$$R^{\Pi}_{(6,7)} = 34 - 2 - 14 = 18$$

$$R^{\Pi}_{(7,9)} = 48 - 14 - 16 = 18$$

$$R^{\Pi}_{(8,9)} = 48 - 0 - 48 = 0$$

$$R^{\Pi}_{(9,10)} = 58 - 10 - 48 = 0$$

Свободный резерв времени также можно найти и по формуле  $R^C_{i,j} = T_{\Pi i} - t_{i,j} - T_{\Pi i}$

$$R^C_{(1,2)} = 10 - 10 - 0 = 0$$

$$R^C_{(1,6)} = 14 - 7 - 0 = 7$$

$$R^C_{(2,3)} = 13 - 3 - 10 = 0$$

$$R^C_{(2,5)} = 14 - 4 - 10 = 0$$

$$R^C_{(3,4)} = 33 - 20 - 13 = 0$$

$$R^C_{(4,8)} = 48-15-33 = 0$$

$$R^C_{(5,6)} = 14-0-14 = 0$$

$$R^C_{(6,7)} = 16-2-14 = 0$$

$$R^C_{(7,9)} = 48-14-16 = 18$$

$$R^C_{(8,9)} = 48-0-48 = 0$$

$$R^C_{(9,10)} = 58-10-48 = 0$$

Независимый резерв времени также можно найти и по формуле  $R^H_{i-j} =$

$$T_{pj} - t_{i-j} - T_{Pi}$$

$$R^H_{(1,2)} = 10-10-0 = 0$$

$$R^H_{(1,6)} = 14-7-0 = 7$$

$$R^H_{(2,3)} = 13-3-10 = 0$$

$$R^H_{(2,5)} = 14-4-10 = 0$$

$$R^H_{(3,4)} = 33-20-13 = 0$$

$$R^H_{(4,8)} = 48-15-33 = 0$$

$$R^H_{(5,6)} = 14-0-32 = -18$$

$$R^H_{(6,7)} = 16-2-32 = -18$$

$$R^H_{(7,9)} = 48-14-34 = 0$$

$$R^H_{(8,9)} = 48-0-48 = 0$$

$$R^H_{(9,10)} = 58-10-48 = 0$$

Таблица 2 - Анализ сетевой модели по времени

Работа (i,j)	Количество предшествующих работ	Продолжительность $t_{ij}$	Ранний срок: начало $t_{ij}^{P.H.}$	Ранние сроки: окончание $t_{ij}^{P.O.}$	Поздние сроки: начало $t_{ij}^{П.H.}$	Поздние сроки: окончание $t_{ij}^{П.O.}$	Резервы времени: полный $R_{ij}^{П}$	Независимый резерв времени $R_{ij}^H$	Частный резерв в I рода, $R_{ij}^I$	Частный резерв в II рода, $R_{ij}^C$
(1,2)	0	10	0	10	0	10	0	0	0	0
(1,6)	0	7	0	7	25	32	25	7	25	7
(2,3)	1	3	10	13	10	13	0	0	0	0
(2,5)	1	4	10	14	28	32	18	0	18	0
(3,4)	1	20	13	33	13	33	0	0	0	0
(4,8)	1	15	33	48	33	48	0	0	0	0
(5,6)	1	0	14	14	32	32	18	-18	0	0
(6,7)	2	2	14	16	32	34	18	-18	0	0
(7,9)	1	14	16	30	34	48	18	0	0	18
(8,9)	1	0	48	48	48	48	0	0	0	0
(9,10)	2	10	48	58	48	58	0	0	0	0

Критический путь: (1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)

Продолжительность критического пути: 58 дней.

Анализ сетевого графика

$$K_c = 9 / 10 = 0.9$$

Поскольку  $K_c < 1.5$ , то сетевой график является простым.

Таблица 3 – Коэффициент напряженности

Работа	Путь	Максимальный путь, t(Lmax)	Совпадающие работы	t1 <sub>кр</sub>	Расчет	K <sub>н</sub>
(1,2)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-
(1,6)	(1,6)(6,7)(7,9)(9,10)	33	(9,10)	10	(33-10)/(58-10)	0.479
(2,3)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-
(2,5)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,9)(9,10)	40	(1,2)(9,10)	20	(40-20)/(58-20)	0.526
(3,4)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-
(4,8)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-
(5,6)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,9)(9,10)	40	(1,2)(9,10)	20	(40-20)/(58-20)	0.526
(6,7)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,9)(9,10)	40	(1,2)(9,10)	20	(40-20)/(58-20)	0.526
(7,9)	(1,2)(2,5)(5,6)(6,7)(7,9)(9,10)	40	(1,2)(9,10)	20	(40-20)/(58-20)	0.526
(8,9)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-
(9,10)	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	(1,2)(2,3)(3,4)(4,8)(8,9)(9,10)	58	-	-

Вычисленные коэффициенты напряженности позволяют дополнительно классифицировать работы по зонам. В зависимости от величины K<sub>н</sub> выделяют три зоны: критическую (K<sub>н</sub> > 0,8); подкритическую (0,6 < K<sub>н</sub> < 0,8); резервную (K<sub>н</sub> < 0,6).

Сетевой граф с рассчитанными резервами представлен на рисунке 2.

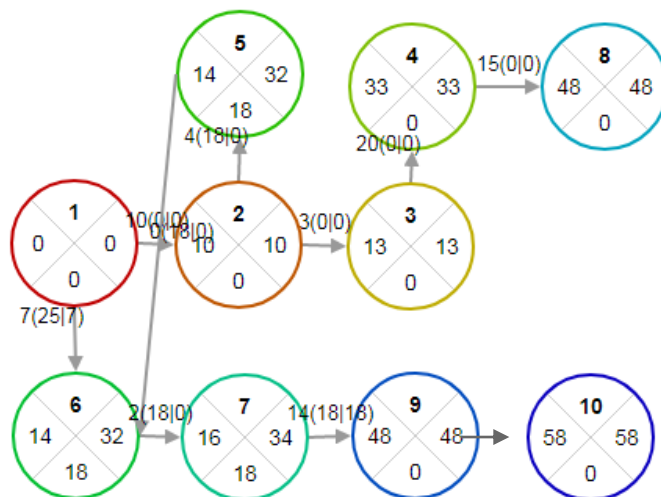


Рисунок 2 – Сетевой граф с указанием резервов

На следующем рисунке представлена диаграмма Гранта – график, отражающий выполнение мероприятий проекта с течением времени.

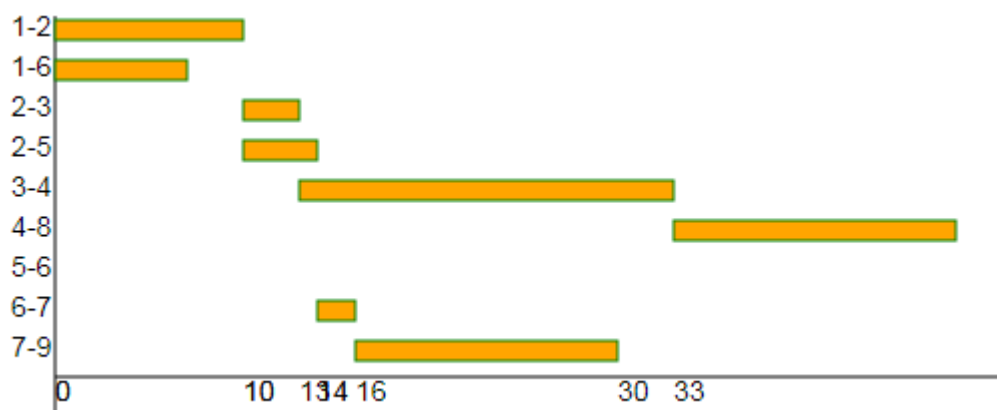


Рисунок 3 – Диаграмма Ганта