

**Курсовая работа на тему: Разработка управленческого решения на  
примере торгового предприятия**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	5
1.1. Виды управленческих решений.....	5
1.2. Прогнозирование управленческих решений .....	7
1.3. Основы экономического обоснования управленческого решения .....	11
2. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	14
2.1. Краткая экономическая характеристика объекта исследования.....	14
2.2. Управленческое решение , направленное на реконструкцию торгового зала магазина .....	18
2.3. Совершенствование планировки торгового зала магазина и экономическая эффективность от внедрения мероприятий .....	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	28

## ВВЕДЕНИЕ

Экономическая эффективность управления заключается в правильном направлении деятельности организации, в правильно разработанной финансовой, товарной и других стратегий, в правильно принятом решении.

Происходящие в нашей стране рыночные изменения делают насущной необходимостью приобретать и эффективно применять опыт хозяйствования в новой обстановке. Условия и принципы функционирования предприятий, результаты деятельности теперь прямо зависят от конкурентоспособности их продукции на рынке. В приспособлении к требованиям конкретных рынков очень важным является предвидение, оценка уровня качества, технико-экономических параметров продукции, ее цены, сроков поставки. Причем это необходимо заранее, еще на стадии разработки новой продукции, модернизации, усовершенствования выпускаемых изделий, до начала производственного цикла.

Современный менеджмент - это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений, в том числе и в финансовой области. Это ни в коем случае не нечто догматическое, а очень динамичное многоплановое явление, проявление которого постоянно корректируется в соответствии с конкретными условиями. Как только менеджмент отстает от реальных потребностей рыночной обстановки, он перестает отвечать предъявляемым требованиям. Управленческие решения, разработанные одним предприятием и хорошо себя у него зарекомендовавшие, могут оказаться не только бесполезными, но даже очень опасными для другого. Многовариантность решений и ходов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, уникальный характер каждого управленческого решения в конкретной специфической ситуации составляют основу управления. Поэтому в деятельности менеджеров упор приходится делать не на стандартные решения, а на способность быстро и правильно

оценить хозяйственную ситуацию и найти тот единственно возможный в данном положении подход, который и является в конкретных условиях оптимальным.

Термин "функция" имеет несколько значений, основными из которых являются следующие: исполнение, осуществление, деятельность, обязанность, работа. Под функцией менеджмента будем понимать особый вид деятельности, подразумевающий целенаправленное воздействие на людей в процессе производства и управления. Совокупность функций менеджмента, взаимосвязанных во времени и пространстве, составляет основу системы менеджмента, направляющей свои воздействия на развитие производственных, экономических и социальных процессов на предприятии.

Функции управления - это вид деятельности, основанный на разделении и корпорации труда менеджеров. Эта деятельность характеризуется определенной однородностью и сложностью воздействия на объект и субъект управления. Функции менеджмента отвечают на вопросы, что делается и что должно делаться в системе управления. Цели системы менеджмента достигаются через функциональные процессы прямой (планирование, организация, мотивация) и обратной (контроль) связи. Иногда к функциям менеджмента относят прогнозирование, моделирование, нормирование, координирование, учет, анализ, регулирование.

Целью данной работы является разработать управленческие решения, направленные на улучшение показателей деятельности организации на конкретном предприятии. Задачами является провести анализ по предприятию, выявить достоинства и недостатки, разработать управленческое решение, которое будет способствовать совершенствованию работы организации.

Объектом исследования является- магазин продуктов, ООО «Продукт-М». Предмет исследования- процесс организации деятельности предприятия ООО «Продукт-М».

# 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

## 1.1. Виды управленческих решений

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

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

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в достоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над

генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

Стратегия — это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия — это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия — не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Стратегии могут рассматриваться двояко: либо как априорные заявления, призванные задать направления деятельности, либо как апостериорные обобщения предпринимавшихся ранее действий. В этой связи стратегию можно рассматривать как модель (заранее продуманный или выстраиваемый по ходу развития событий образ действий или манеру поведения), как план (сознательно и намеренно разработанную последовательность действий), как ловкий прием (использование различных

хитростей и уловок, чтобы ввести в заблуждение конкурентов), как позицию (положение компании относительно внешней среды), как перспективу (укоренившийся в организации способ восприятия мира).

Таким образом, стратегия организации — это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

## **1.2. Прогнозирование управленческих решений**

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляет собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее Национальный прогнозный вариант.

Целью прогнозирования управленческих решений является по изучение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских

(НИР) и опытно—конструкторских работ (ОКР), а также развитию всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

К основным задачам прогнозирования относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;

- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;

- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Под полезным эффектом от эксплуатации или потребления продукции понимается выполняемая ею работа или отдача за ее срок службы. При определении полезного эффекта всю продукцию можно разделить на:

- промышленную продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т.д.);

- промышленную продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т.д.).

При определении полезного эффекта следует брать только ту часть работы, которую получает потребитель, исключая при этом его потери. Например, для нефтеаппаратуры полезным эффектом является количество конечной продукции, произведенной аппаратом за нормативный срок службы.

К основным принципам научно - технического прогнозирования относятся системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Корректировка прогнозов должна носить дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления прогнозов могут быть выявлены только по результатам практического использования (ориентировочно два раза в пятилетку), т.е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта или прогнозного фона должны периодически поступать к разработчику прогноза.

Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.



В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятия и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании повышения качества и эффективности продукции, при проведении НИР и ОКР, разработке системы норм и нормативов, целесообразно использовать для этих целей единые базы данных, формируемые по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения научно-технического прогнозирования следует решать комплексно с развитием системы автоматизированного управления.

Использование информационной базы АСУ для решения задач научно—технического прогнозирования в значительной мере снижает объем трудозатрат на сбор и подготовку исходных данных, позволяет сконцентрировать усилия прогнозистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на научно — техническую и технике — экономическую информацию, справочно — нормативную информацию, информацию прогнозной ситуации и информацию обратной связи.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности той группы информации зависит научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов.

Объем и состав справочно — нормативной информации зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

Информацию прогнозной ситуации образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно —технических прогнозов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества справочно— нормативных материалов и выявить причины отклонений.

### **1.3. Основы экономического обоснования управленческого решения**

Комплексное технико-экономическое обоснование является завершающим этапом процесса его разработки. Одновременно этот этап является самым ответственным, т.к. по результатам обоснования принимается к реализации один из альтернативных вариантов решения.

Экономический результат реализации решения у изготовителя

товара проявляется после его продажи, а у потребителя — после покупки и в процессе использования товара.

Эти особенности проявления эффективности развития системы менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к этим расчетам. К принципам экономического обоснования решения относятся:

- 1) учет фактора времени;
- 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл товара,
- 3) применение к расчету системного подхода;
- 4) применение к расчету комплексного подхода;
- 5) обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
- 6) обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Отняв от этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений. Сегодняшний рубль дороже завтрашнего.

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета, социальный и экологический эффекты за счет повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радио — активности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны «обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа международного опыта, непосредственных конкурентов нечего братья за дело, тратить впустую капитал. Инвесторы (частные или государственные) в условиях рыночных отношений, в условиях жесткой конкуренции должны не семь, а сто раз отмерить (с помощью ЭВМ), чем отрезать. Трудно, но рынок терпит шапкозакидательского менеджмента. Можно еще раз вспомнить соотношение 1 : 10: 100: 1000, где один доллар — "экономия" (в кавычках) на принятии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10, 100, 1000 — потери на последующих стадиях жизненного цикла решения. Должно рассматриваться не менее трех вариантов. К реализации принимается вариант с наибольшим Экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования.

## 2. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Краткая экономическая характеристика объекта исследования

Объектом исследования является продуктовый магазин ООО «Продукт-М». Предприятие ООО «Продукт-М» является обществом с ограниченной ответственностью, имеет самостоятельный баланс, действует на основании УСТАВА, законов РФ. В ассортименте насчитывается более 250 наименований продуктов питания. Это и молочные продукты, мясо, сыры, колбасы, кондитерские изделия, хлебобулочные изделия и другое. Магазин расположен в г. Люберцы. Это небольшой по площади магазин. Большим недостатком является то, что у покупателей нет свободного доступа к товарам, так как это, например, происходит в крупных супермаркетах.

Основные экономические показатели магазина с 2007-2009г.г. представлены в табл.1.

Таблица 1

Основные экономические показатели магазина с 2007-2009 г.г.

показатели	2007 год	2008 год	2009 год	Отклонение 2009 г. от 2007 г.
Выручка от реализации(товарооборот), тыс. руб.	22180	24600	27980	+5800
валовая прибыль, тыс. руб.	4436	4920	5596	+1160
прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4436	4920	5596	+1160
Рентабельность продаж, %	20,0	20,0	20,0	-
Торговая площадь, кв.м	240	240	240	0
Численность работников, человек	34	33	31	-3
Товарооборот на одного работника, тыс. руб.	652,35	745,45	900,00	+247,65
товарооборот на единицу площади, тыс. руб.	92,42	102,5	116,58	+24,16

Основные экономические показатели рассчитываются по формулам:

1.Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:

$$P=(\Pi/V)\times 100\%,$$

Где:

П- прибыль, руб.

В- выручка (товарооборот), руб.

Р- рентабельность продаж, %

2.Товарооборот на одного работника рассчитывается по формуле:

$$T=V/Ч, \text{ где}$$

T- товарооборот на одного работника, руб.

В- выручка от реализации (товарооборот), руб.

Ч- численность работников, человек

3.Товарооборот на единицу торговой площади рассчитывается по формуле:

$$T1/тп=V/Тп, \text{ где:}$$

T1/тп- товарооборот на единицу торговой площади, руб.

В- выручка от реализации (товарооборот), руб.

Тп- торговая площадь, кв. м.

Данные табл.1 показывают, что показатели товарооборота и прибыли ежегодно растут. Так, произошло увеличение выручки и прибыли на 5800 тыс. руб. и 1160 тыс. руб. Рентабельность продаж на протяжении анализируемого периода составила 20%. Торговая площадь составляет 240 кв. м и не меняется в течении 2007-2009 г.г. Произошло снижение численности работников на 3 человека. В связи с тем, что произошло снижение численности и увеличение товарооборота, то товарооборот на одного работника увеличился на 247,65 тыс. руб. и составил по состоянию на 2009 г. 900 тыс. руб. Аналогично наблюдается и рост товарооборота на единицу торговой площади, так за три года товарооборот по этому показателю увеличился на 24,16 тыс. руб. и на 2009 г. товарооборот на единицу торговой площади составил 116,58 тыс. руб.

Важными показателями в деятельности предприятия являются показатели полноты и широты ассортимента.

Полнота ассортимента - это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородной продукции. Показатель полноты может быть действительным и базовым.

Широта ассортимента- количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп.

Коэффициент широты ( $K_{ш}$ ) выражается отношением действительного количества видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп к базовому.

Коэффициент полноты ( $K_{п}$ ) - отношение действительного показателя к базовому. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя.

Данные полноты и широты ассортимента представлены в табл.2.

Таблица 2

Показатели полноты ассортимента по основным группам товаров

группа товаров	количество наименований, 2008 год (базовый), ед.	количество наименований, 2009 год (действительный), ед.	отклонение 2009 г. от 2008 г., ед.	Коэффициент полноты
Молочные продукты(молоко, сметана, творог и др.)	44	39	-5	0,87
Мясные продукты(мясо, рыба, колбасы и др.)	57	46	-11	0,81
Хлебобулочные изделия(хлеб, булочки и др.)	15	12	-3	0,8
Кондитерские изделия(печенье, конфеты, торты, пирожные и др.)	61	58	-3	0,95
Крупы, макароны	27	22	-5	0,81
Соки, напитки	34	28	-6	0,82
итого	238	205	-33	(коэффициент широты)0.86

По данным табл.2 наблюдается снижение полноты и широты ассортимента по всем группам товаров. Так, показатель широты по основным

группам товаров составил 0,82, количество наименований в 2009 г. составило 205, а это на 33 наименования меньше, чем в 2008 г.

По всем группам товаров произошло снижение ассортимента, небольшое снижение произошло по кондитерским и хлебобулочным изделиям, снижение составило по 3 наименования.

На основании этого, можно сделать вывод, что в 2009 г. по сравнению с показателем 2008 г. произошло снижение ассортимента продукции. Выручка предприятия увеличилась в основном за счет роста цен на продукты питания, связанного с инфляционными ожиданиями в экономике.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 1.



Рис.1. Организационная структура предприятия.

Таким образом, рис.1 показывает, что все отделы подчиняются генеральному директору. В каждом отделе есть начальник, ему непосредственно подчиняются работники данного отдела.



В связи с тем, что сейчас особую конкуренцию мелким торговым магазинам составляют крупные супермаркеты, на данном предприятии необходимо изменять планировку торгового зала магазина, с целью повышения покупательского потока и увеличения показателей прибыли.

## **2.2. Управленческое решение , направленное на реконструкцию торгового зала магазина**

В магазине реализация продуктов осуществляется через прилавок, т.е. нет свободного доступа к продуктам питания, так как это, например, происходит в крупных супермаркетах. Это очень большой недостаток в работе данного предприятия. Так как известно, что прямой доступ покупателей к товарам- увеличивает товарооборот. Схема расстановки витринного оборудования и планировки торгового зала, представлена на рис.2.

Так, на рис.2 видно, что :

- 1- Витрина холодильная с молочными продуктами питания
- 2- Витрина холодильная с мясными продуктами питания
- 3- Витрина с кондитерскими изделиями
- 4- Витрина с фруктами и овощами
- 5- Витрина с хлебобулочными изделиями
- 6- Витрина –стелаж (в виде полок)
- 7- Витрина –стелаж (в виде полок)
- 8- Кассовые аппараты, место для кассира.

Так, в каждом отделе есть продавец и кассир, которые обслуживают покупателей. Покупатели не имеют свободного доступа к товарам.

Показателями эффективности использования торговой площади являются следующие показатели:

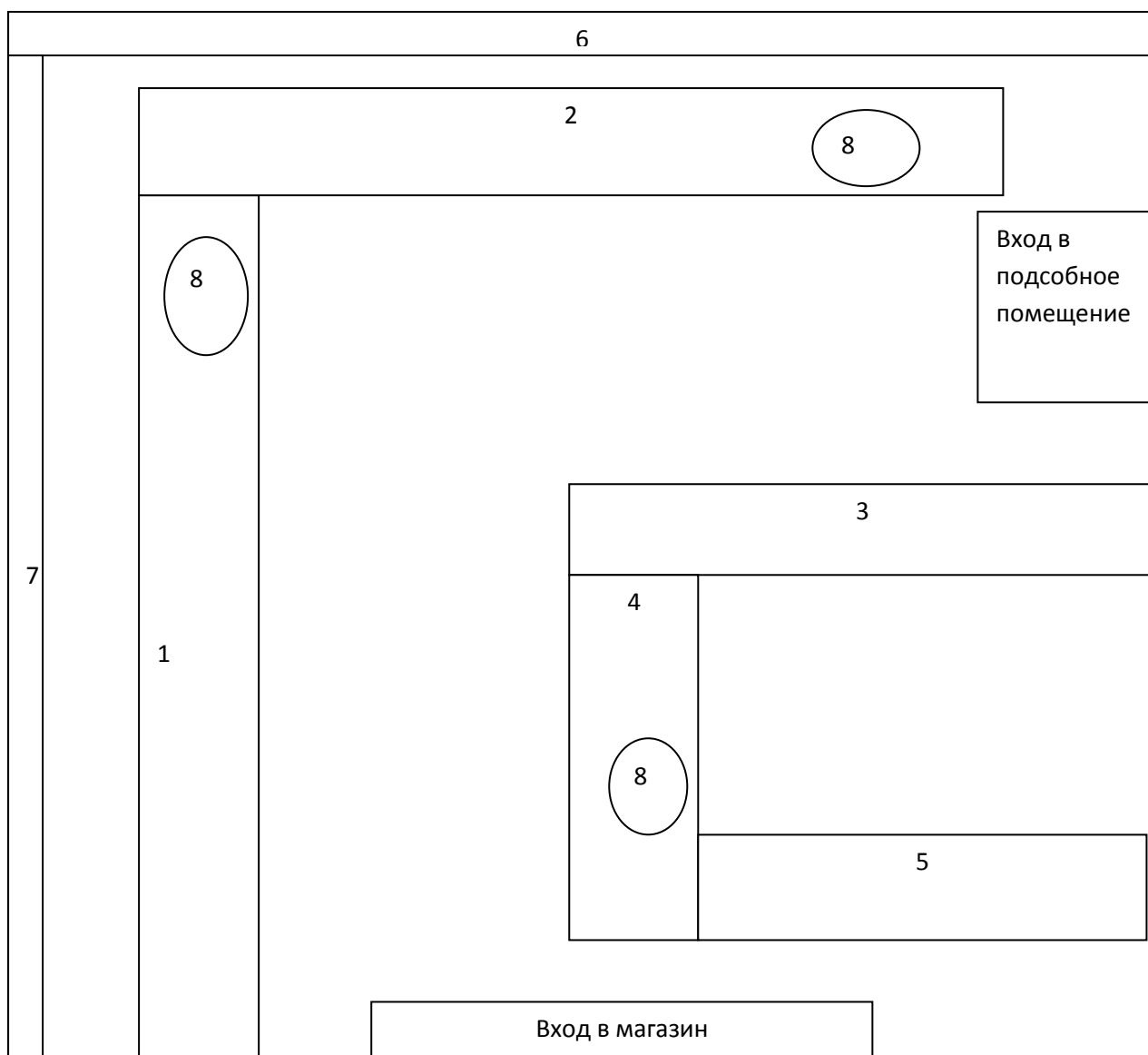


Рис.2. Планировка торгового зала магазина .

Отношение торговой площади к общей площади магазина:

$$K = S_T/S_0,$$

где  $S_T$  — торговая площадь;

$S_0$  — общая площадь.

Этот коэффициент показывает, какую часть общей площади магазина занимает торговая площадь. Чем больше значение этого коэффициента, тем эффективнее используется площадь здания магазина.

Общая площадь магазина составляет 240 кв. м., площадь торгового зала составляет 188 кв. м, соответственно коэффициент составит:

$$188/240=0,78$$

Показатель рациональной расстановки оборудования (эффективности использования торговой площади) — установочный коэффициент ( $K_y$ ), показывающий отношение площади, занятой торговым оборудованием (установочная площадь), к

общей площади торгового зала:

$$K_y = S_{т.об.} / S_{т.з.},$$

где  $S_{т.об}$  — площадь, занятая торговым оборудованием;

$S_{т.з.}$  — общая площадь торгового зала.

Оптимальное значение этого коэффициента должно составлять 0,3-0,32.

Площадь торгового зала составляет 188 кв. м, площадь, занятая торговым оборудованием составляет 169 кв. м., данный коэффициент составит:

$$169/188=0,89.$$

Проведенный расчет позволяет сделать вывод, что данный коэффициент превышает нормативное значение, т.е. площадь, занятая торговым оборудованием очень большая, очень мало места для прохождения покупателей, это не удобно для обслуживания потребителей.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что большая часть площади предназначена для торговли, небольшая доля площади приходится на подсобные помещения, это можно оценить положительно. Но в магазине, очень узкий проход для покупателей, большая часть площади занята торговым оборудованием, что в свою очередь замедляет обслуживание потребителей. Так же в магазине нет свободного доступа к товарам, это отрицательно влияет на покупательскую способность.

### 2.3. Совершенствование планировки торгового зала магазина и экономическая эффективность от внедрения мероприятий

Совершенствование планировки торгового зала заключается в улучшении условий обслуживания потребителей торгового зала магазина. Это может быть достигнуто за счет:

- создание условий для свободного доступа к товарам;
- расширение площади магазина за счет надстроек и построек;
- увеличить площадь в торговом зале для прохождения покупателей.

Так, для увеличения площади торгового зала, целесообразно будет сделать надстройку к зданию с правой стороны, примерно площадью 100 кв. м.,рис.3.

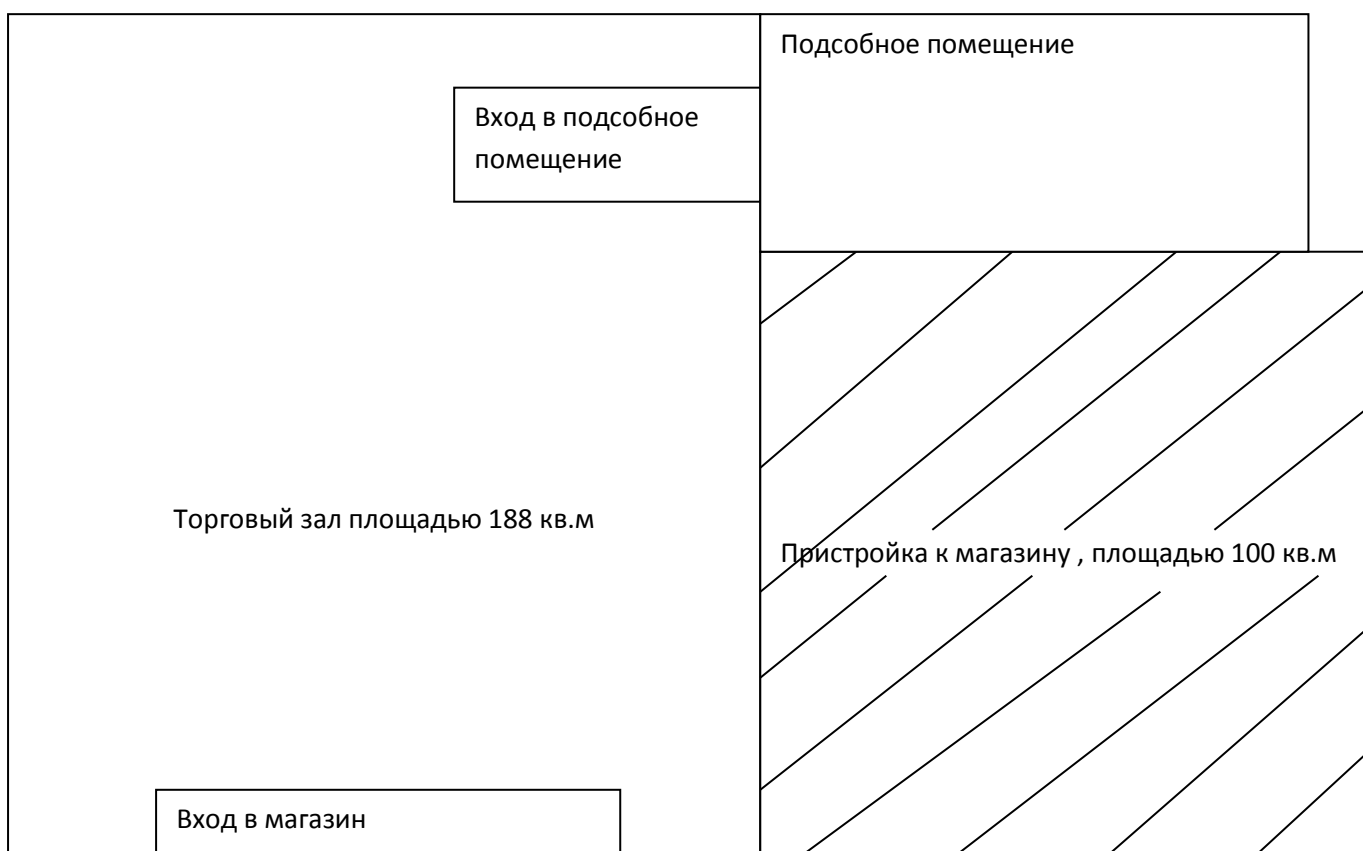


Рис.3. Реконструкция зала торгового магазина.

Таким образом, после реконструкции, произойдет увеличение площади торгового зала на 100 кв. м и общая площадь торгового зала составит 288 кв.м. Это позволит сделать в магазине свободный доступ к товарам. Следовательно, оборудование необходимо расставить, так, чтобы покупатели могли легко ориентироваться при выборе товаров, рис.4.

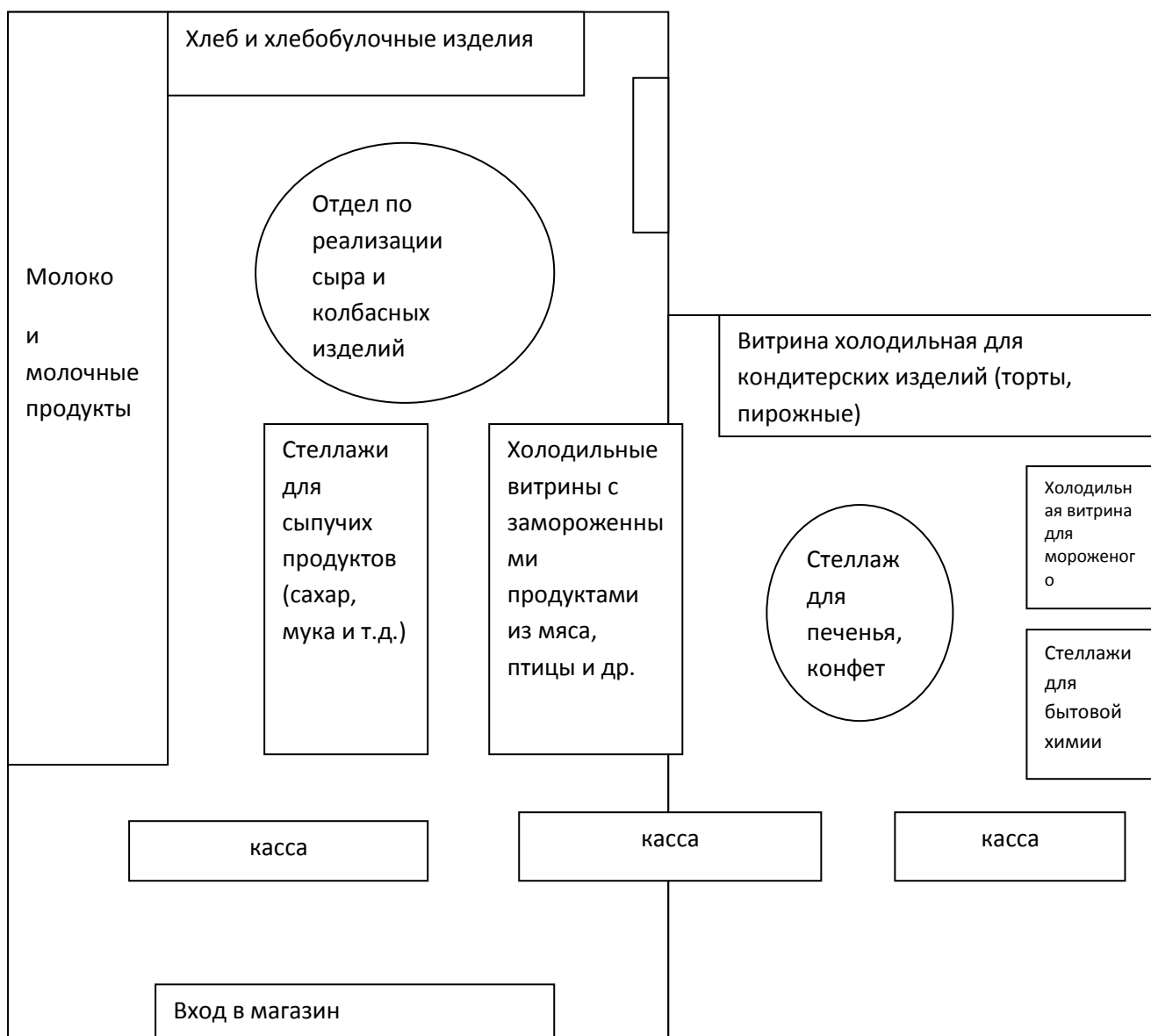


Рис.4. Планировка торгового оборудования после реконструкции здания.

Таким образом, увеличив площадь торгового зала магазина, торговое оборудование, расставленное именно таким образом, как изображено на рис.4, позволит обеспечить покупателям свободный доступ к товарам.

Так, как показатель рациональной расстановки оборудования (эффективности использования торговой площади)- установочный коэффициент ( $K_y$ ), показывающий отношение площади, занятой торговым оборудованием (установочная площадь), к общей площади торгового зала, должен составлять 0,3-0,32. То необходимо, занять торговым оборудованием именно столько площади, чтобы данный коэффициент соответствовал показателю 0,3-0,32.

Т.е. площадь торгового зала составляет 288 кв. м., то площадь, занятая торговым оборудованием должна составлять:

$$K_y = S_{т.об.} / S_{т.з.},$$

где  $S_{т.об.}$  — площадь, занятая торговым оборудованием;

$S_{т.з.}$  — общая площадь торгового зала.

$$0,3=X/288$$

$$X=288 \times 0,3$$

$$X=86,4 \text{ кв. м.}$$

Таким образом, рациональное распределение торговой площади произойдет в том случае, если торговое оборудование будет занимать площадь не более, чем 86,4 кв. м. Следовательно, площадь, для свободного перемещения покупателей составит  $288-86,4=201,6$  кв. метров.

Увеличение площади торгового зала позволит увеличить и ассортимент реализуемых товаров, а это в свою очередь повлечет за собой рост товарооборачиваемости.

Проведенный выше анализ показал, что в 2009 г. по сравнению с показателем 2008 г. произошло снижение широты ассортимента. Поэтому целесообразно будет увеличение ассортимента товаров на 5-10 единиц по каждой товарной группе.

Если минимум увеличить каждую товарную группу на 5 единиц, то показатель полноты ассортимента составит более 1, данные оформим в виде табл.3

Таблица 3

## Показатель полноты ассортимента после реконструкции торгового зала

группа товаров	количество наименований, 2009 год, ед.	количество наименований на перспективу, ед.	Коэффициент полноты
Молочные продукты(молоко, сметана, творог и др.)	39	44	1,13
Мясные продукты(мясо, рыба, колбасы и др.)	46	51	1,11
Хлебобулочные изделия(хлеб, булочки и др.)	12	17	1,4
Кондитерские изделия(печенье, конфеты, торты, пирожные и др.)	58	63	1,08
Крупы, макароны	22	27	1,23
Соки, напитки	28	33	1,18
итого	205	235	1,15

Так, по данным табл.3 видно, что по всем группам товаров произойдет пополнение ассортимента и коэффициент полноты составит от 1,08 до 1,4. Коэффициент широты составит 1,15. Это положительно повлияет на ускорение товарооборачиваемости.

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия, учитывающий работу людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В плане предельно четко и подробно указываются: цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы; средства достижения цели; методы и сроки увязки средств и целей; этапы и сроки выполнения работ; исполнители плана по срокам и видам работ; методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования производства основана на методах планирования.

Поскольку, завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

С помощью плана, который всегда устремлен в будущее, на перспективу распределяются имеющиеся ресурсы - материальные, трудовые, финансовые и природные.

Технология планирования включает в себя:

определение и обоснование основной задачи предприятия;

установление конкретных показателей и заданий, необходимых для выполнения поставленной задачи;

детализацию задания по видам и объемам работы, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;

детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Следовательно, планирование - это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанный на детальных расчетах. В плане предприятия, с одной стороны, содержится задание на перспективу для каждого работника, а с другой — предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.

Так как основной целью предприятия является получение прибыли и удовлетворение потребности населения в товарах и услугах, то любое торговое предприятие планирует рост прибыли на перспективу с учетом каких-либо мероприятий.

Так, если на предприятии произойдет увеличение площади торгового зала, произойдет увеличение ассортимента предоставляемых товаров, покупатели будут иметь возможность свободного доступа к товарам, то



можно предположить, что товарооборот торгового предприятия увеличится за год в среднем на 20-25%.

Рассчитаем показатели прибыли, если планировать, что товарооборот возрастет на 20%, данные оформим в виде табл.4.

Таблица 4

Показатели прибыли на перспективу после реконструкции торгового зала  
магазина

показатели	2009 год	на предстоящий год	Отклонение 2009 г. от 2010 г.
Выручка от реализации(товарооборот), тыс. руб.	27980	33576	+5596
валовая прибыль, тыс. руб.	5596	6715	+1119
прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5596	6715	+1119

Так, по данным табл. 4 видно, что если выручка предприятия увеличится на 20% , то произойдет рост прибыли на 1119 тыс. руб.

Вывод:

Проведенный анализ по магазину показал, что площадь торгового зала используется неэффективно, очень узкие проходы для покупателей, много места занимает торговое оборудование, нет свободного доступа к товарам, ежегодно снижается ассортимент товаров, рост выручки происходит за счет увеличения цен на продукты питания.

Для того, чтобы увеличивать ассортимент товаров, необходимо увеличить торговую площадь магазина, обеспечить свободный доступ покупателей к товарам. Для этого, целесообразно с правой стороны здания сделать пристройку, примерной площадью 100 кв. метров. Таким образом, произойдет увеличение торгового зала до 288 кв. метров. Оборудование в магазине расставить таким образом, чтобы покупателям было удобно ориентироваться в предложенных товарах, согласуя товарное соседство. Все это позволит ежегодно увеличивать товарооборот торгового предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность управленческого решения заключается в совершенствовании работы любого предприятия. Для того. Чтобы правильно разрабатывать управленческие решения, необходимо рассматривать деятельность организации, выявлять недостатки в работе всего подразделения.

В данном случае объектом исследования был выбран продуктовый магазин. Основным недостатком является то, что реализация продуктов питания осуществляется через прилавки. А как известно, при свободном доступе к товарам, происходит увеличение товарооборачиваемости.

Таким образом, целесообразным будет управленческое решение, направленное на реконструкцию торгового зала. Так как это позволит расширить ассортимент товаров, обеспечит свободный доступ к товарам и увеличит товарооборачиваемость данного предприятия.

Для реализации данного решения, необходимо выделить финансовые ресурсы. Это могут быть как собственные средства предприятия, так и заемные средства предприятия. Данные финансовые необходимо направить на реконструкцию торгового зала.

Да, безусловно, сразу вложенные средства не окупятся, но со временем произойдет окупаемость затрат. Так, предприятие планирует за счет расширения ассортимента товаров и обеспечения свободного доступа потребителей к товарам, увеличивать товароборот в среднем на 20-25%.

Таким образом, принятое управленческое решение можно считать эффективным в том случае, если произойдет ускорение товарооборачиваемости. А в данном случае, товароборот торгового предприятия обязательно ускориться, так как известно, что расширение ассортимента товаров увеличивает товароборот любого торгового предприятия.



**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**  
**Дипломные  
работы  
на заказ**  
**от автора  
без предоплаты**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреев А.Н. Торговое оборудование. - М.: «Финист», 2000. – 142с.
2. Арустамов Торговое оборудование и его рационализация. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2003. – 98с.
3. Бердичевский В.Х., Карсекин В.И. Технологическое проектирование предприятий. –К.: «Высшая школа», 1989. – 138с.
4. Володин Н.А. Оборудование торговых залов магазинов. - СПб., «Нева», 2002. – 93с.
5. Иванов И.Д. Организация и планирование размещения оборудования. - М.: Экономика, 1988. – 152с.
6. Ивашин А.А. Планировка помещений и оборудования магазинов. - М., «Прогресс», 1987. – 141с.
7. Лосев К.А. Оборудование магазинов. - М., «Экономика», 1990. – 216с.

8. Мишин В.П. Совершенствование устройства торговых залов магазинов. - Л.:Дело, 1989. – 161с.
9. Дашков Л.П. Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2007. – 436с.
10. Организация и планирование производства/ Под ред. М.И. Ипатова, В.И. Постникова, М.К. Захаровой. - М.: «Высшая школа», 2006. – 269с.
11. Организация, планирование и управление деятельностью торговых предприятий/ Под ред. С.Е. Каменицера, Ф.Ф. Русинова. - М.: «Высшая школа», - 1984. – 284с.
12. Панин А.А. Торгово-технологическое оборудование. - М.: Экономика, 1993. -128с.
13. Платонов В. Н. Организация торговли: Учеб.пособие для вузов. - Мн.: БГЭУ, 2006. - 287с.
14. Розанов С.В. Оборудование торговых предприятий: устройство и планировка.- М., «Финист», 1998. – 165с.
15. Савицкая Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн.:«Экоперспектива», 2009. – 237с.
16. Савосин Г.П. Оборудование торговых залов. - М.: Экономика, 1989, - 144с.
17. Сергеев И.В. Оборудование торгового предприятия. - М., «Финансы и статистика», 2002. – 101с.
18. Стоянов Е.А. Торговое оборудование. - М.: Перспектива, 2003. – 78с.
19. Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 г.

