

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Карпушкина И.А.

Тема работы: «Повышение эффективности деятельности организации на основе принципов качества (на примере ООО «ТД»Миндаль»)»

Научный руководитель: д.э.н., профессор М.О. Искосков
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - сообщить сведения о разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия общества с ограниченной ответственностью «Торговый Дом Миндаль» на основе принципов качества.

Объект исследования - является общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом Миндаль». Предметом бакалаврской работы является теоретические и методические вопросы повышения эффективности деятельности предприятий на основе принципов качества.

Методы исследования: логический метод, метод системного анализа, обобщение, классификации, метод сравнительного анализа, статистический метод и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: актуальность именно выбранной темы заключается именно в том, что элементы системы менеджмента качества в основном внедряются в промышленных предприятиях, а не в логистических организациях. К тому же среди небольшого числа конкурентов ООО «ТД» Миндаль» в нашем городе, нет ни одной организации, в которой бы действовали элементы системы менеджмента качества (СМК).

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 60 источников и 9-ю приложений. Общий объем работы, без приложений, 79 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-23, рисунков – 7.

ABSTRACT

The topic of the given graduation work is "Improving the efficiency of the enterprise on the basis of the quality principles of the Trade House Mindal".

This graduation work is devoted to the the need of improving the efficiency of the operation of LTD "TH Mindal" based on the principles of quality.

The Bachelor's work consists of three main parts, introduction, conclusion and list of references.

The object of the research is the LTD "TH Mindal". The subjects are theoretical and methodological issues of improving the efficiency of enterprises based on the principles of quality.

The aim of the work is to report on the development of recommendations for improving the efficiency of the company's activities of the LTD "Trade House Mindal" on the basis of quality principles.

In accordance with the stated goal several problems should be solved:

- to consider the theoretical aspects of increasing the efficiency of the enterprise based on the principles of quality;
- to conduct an analysis of the efficiency of LTD "TH Mindal";
- to develop ways for the increasing the efficiency of the functioning of LTD "TH Mindal" based on the principles of quality;
- to evaluate the economic efficiency of the stated ways of increasing the efficiency of the functioning of LTD "TH Mindal" based on the principles of quality.

The readers' attention is also drawn to general scientific and special research methods: logical methods, methods of system analysis, generalization, classifications, the method of comparative analysis, the statistical method, etc.

Information base of the research was made from scientific publications of domestic and foreign specialists, materials of scientific and practical conferences and seminars, information provided on domestic Internet sites and other materials.

The key issue in the diploma work is the creation of a methodology for the introduction of quality principles in an enterprise for well-qualified improving the efficiency of its activities.

The graduation work consists of an explanatory note on 2 pages, introduction, including 3 figures, 23 tables, the list of 24 references including 60 foreign sources and 9 appendices.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия на основе принципов качества.....	10
1.1 Назначение и сущность системы менеджмента качества.....	10
1.2 Принципы менеджмента качества.....	17
1.3 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	23
2 Анализ эффективности деятельности предприятия ООО «ТД» Миндаль»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ..	30
2.2 Анализ эффективности деятельности ООО «ТД» Миндаль»	35
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «ТД» Миндаль» на основе принципов качества	46
3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия	46
3.2 Оценка эффективности мероприятий	67
Заключение	71
Список использованных источников	71
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Для успешной деятельности любой организации необходима система управления, обеспечивающая функционирование процессов деятельности организации. Все фирмы сталкиваются сегодня с тем, что конкуренция на рынке растет, повышается сложность услуги, циклы инноваций становятся короче. В связи с этим на рынке могут утвердиться только те фирмы, товары и услуги которых полностью удовлетворяют требования потребителя. Качество предлагаемой услуги при этом занимает первое место и является решающим фактором эффективности деятельности предприятия. Стремление к качеству становится в центр стратегии фирмы. Чтобы целенаправленно управлять качеством продукции, фирме требуется внедрение системы менеджмента качества.

Актуальность именно выбранной темы заключается именно в том, что элементы системы менеджмента качества в основном внедряются в промышленных предприятиях, а не в логистических организациях. К тому же среди небольшого числа конкурентов ООО «ТД» Миндаль» в нашем городе, нет ни одной организации, в которой бы действовали элементы системы менеджмента качества (СМК).

Наличие действующей системы менеджмента качества является для организации надежным средством в деле оптимизации процесса администрирования и управления качеством с точки зрения выгод, затрат и рисков. С другой стороны, в большинстве случаев наличие сертифицированной системы качества является обязательным условием получения государственного заказа.

Уже через несколько лет после появления стандартов ИСО серии 9000 для предприятий, развитых в экономическом отношении стран наличие сертификата на СМК стало необходимым условием не только для заключения контрактов с партнерами, но даже условием начала

предконтрактных переговоров. Именно поэтому число зарубежных фирм, сертифицирующих свои системы качества, превысило триста тысяч и стремительно растет.

В России получение таких сертификатов на основании Российского национального стандарта ГОСТ Р ИСО серии 9000 обеспечивают несколько специализированных организаций, включая Госстандарт РФ, АО «Оборонсертифика», ЗАО «ТКБ Интерсертифика» (совместное предприятие с TUV-Тюрингия, Германия) и несколькими другими. В настоящее время сертификаты на систему качества имеют около тысячи Российских предприятий. Наряду с национальными сертификационными органами в сертификации систем качества Российских предприятий активно принимают участие и известные авторитетные органы по сертификации такие как «Бюро Веритас», Ютак (Франция), Ллойд-Регистр (Англия), TUV-CERT (Германия).

Вместе с развитием рыночных отношений в нашей стране и после вступления России в ВТО, проблемы управления качеством становятся все более актуальными. Основной мотивацией создания СМК в организации и ее сертификация явились требования Российских партнеров, имеющих уже сертифицированные системы менеджмента качества.

Внедряя СМК в организацию, руководство так же решает проблемы усовершенствования маркетинговой системы, создания и освоения новых форм, методов управления организацией, выделяет организацию для российских и зарубежных партнеров среди других фирм работающих в той же области, повышают свою конкурентоспособность в борьбе за лидирующее место в своей области деятельности.

Актуальность темы бакалаврской работы состоит в необходимости повышения эффективности функционирования ООО «ТД Миндаль» на основе принципов качества.

Объектом исследования является ООО «ТД Миндаль». Предмет исследования – теоретические и методические вопросы повышения эффективности деятельности предприятий на основе принципов качества.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «ТД Миндаль» на основе принципов качества.

В соответствии с поставленной целью предполагается решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия на основе принципов качества;
- провести анализ эффективности деятельности ООО «ТД Миндаль»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «ТД Миндаль» на основе принципов качества;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «ТД Миндаль» на основе принципов качества.

Методической основой исследования являются общенаучные и специальные методы - исследования: логический метод, метод системного анализа, обобщение, классификация, метод сравнительного анализа, статистический метод и др.

Информационную базу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных специалистов по исследуемой проблеме, материалы научно-практических конференций и семинаров, информация, представленная на отечественных сайтах в сети Интернет и другие материалы.

Научная новизна бакалаврской работы заключается в создании методики по внедрению принципов качества в условиях предприятия с целью повышения эффективности его деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех частей, заключения и библиографического списка.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия на основе принципов качества

1.1 Назначение и сущность системы менеджмента качества

Многие предприятия и организации в современном мире имеют систему менеджмента качества (СМК). Соответствие СМК требованиям международного стандарта ISO 9001:2015 или аналогичных национальных стандартов подтверждается сертификатами и регулярными инспекционными аудитами. В тоже время большинство руководителей предприятий не высказывают оптимизма в отношении СМК своих поставщиков. Часто СМК рассматривают как простой пакет документированных процедур, оформленных в виде набора стандартов предприятия. Это глубокое заблуждение. СМК – это современный механизм управления предприятием. Как любой механизм, при умелом обращении система будет успешно работать и приносить пользу компании. При неумелом обращении появится лишь сертификат соответствия на стене офиса. Но потенциал, заложенный в идею СМК создателями стандартов, не будет реализован.

Действующая система менеджмента качества – отличный инструмент для совершенствования предприятия. Она помогает повышать производительность, увеличивать продажи, снижать потери, уменьшать себестоимость продукции и повышать прибыльность компании. Такая система укрепляет компанию, способствует преодолению любых кризисов и проблем. Правда не всегда создание СМК ведет к включению механизма постоянного улучшения деятельности, заложенного в стандарт ISO 9001:2008 при его разработке. Свидетельство тому – современные экономические кризисы.

Именно поэтому, создавая в компании систему менеджмента качества, полезно ближе познакомиться с основами этой системы – принципами

менеджмента качества. Необходимо понимать их содержание, приобрести опыт практического применения этих принципов, осознать важность их последовательной реализации в повседневной деятельности.

Создание системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям международного стандарта ISO 9001:2015, является важным этапом развития любой современной компании: производственной, строительной, финансовой, логистической, торговой и т.д. Действующая СМК необходима для того, чтобы научиться всегда с первого раза выполнять все требования нашего потребителя. СМК помогает компании - это умение приобрести и в дальнейшем поддерживать.

Бурное применение требований стандарта ISO 9001 в России случилось в то самое время, когда в третьей версии стандартов ISO серии 9000 внезапно появилась очень серьезная новизна (она есть и в версии 2015 г.). Правда, ее почти никто не заметил, пребывая в эйфории от открытия (во второй версии) «отсутствия новизны» (которой там действительно не было).

Новизна третьей версии состояла в открытии возможности переноса с помощью процессного подхода механизма поиска проблем с уровня «производства продукции на уровень «производства качественных управленческих решений, что было равносильно чуду. «Прорыв» стандарта ISO 9001 из цеха в кабинет генерального директора даст возможность переноса накопленного опыта борьбы с проблемами с уровня производства на уровень системы управления.

В двух первых версиях стандарта ISO 9001 основным механизмом поиска и решения проблем предприятия был внутренний аудит системы менеджмента качества (СМК) с последующими корректирующим и действиями, а в третьей — управление процессами встало на уровень с внутренними аудитами, стало подходом по устранению проблем. С помощью процессов СМК усилена ее нацеленность на «узкие места в организации, усилена роль СМК как инструмента решения проблем. Мало кто ожидал, что

СМК, соответствующая требованиям стандарта ISO 9001:2008, станет инструментом решения проблем на уровне системы управления. Как это часто бывает, данное открытие произошло почти случайно [6].

Система Менеджмента Качества — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей в области качества и достижения этих целей посредством скоординированной деятельности (работ) по выбору ее направления и управлению организацией применительно к качеству. Главная задача СМК — не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции и услуг). СМК призвана обеспечивать качество продукции и услуг предприятия и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков) [9].

Для того, чтобы определить необходимые аспекты совершенствования СМК на предприятии необходимо описать действующую систему менеджмента/управления предприятия. В частности, имеется ли система менеджмента, разработанная и сертифицированная по требованиям стандартов серии ИСО, обеспечивает ли действующая система менеджмента/управления выполнение требований по органолептическим, физико-химическим, микробиологическим показателям, по выходу изделий по массе; соблюдению требований по упаковке и маркировке. Использует ли предприятие для осуществления контроля аккредитованные испытательные лаборатории.

Несмотря на то что термин «процесс» был указан вторым в старом словаре ISO 8402. а об ориентации на процессный подход говорилось уже в первой версии стандартов ISO серии 9000 в 1987 г. («концептуальной основой серии стандартов является процессный подход»), при применении требований двух первых версий стандарта ISO 9001 не возникало желания использовать процессный подход. Отчасти поэтому в третьей версии

появились «процессы, необходимые для СМК», среди которых, прежде всего, должны быть процессы управления. При применении третьей версии стойкая привычка к внедрению СМК в производстве и на бумаге привела к использованию процессного подхода исключительно все в том же производстве. т. е. там, где этот принцип уже давно реализован, а также созданию- «новых» документов, не затрагивая систему управления предприятием (систему управления функциями).

Процессы, необходимые для СМК, должны решать проблемы управления, улучшать систему управления. В п. 4.1 стандарта ISO 9001 даются четкие инструкции о том каким образом надо управлять этими процессами. Организация, применяющая требования стандарта ISO 9001. должна ответить лишь на один простой вопрос: какие процессы она будет называть процессами СМК? Чтобы ответить на него, следует ответить на другой простой вопрос: зачем организации СМК? Иными словами: качеством чего именно будет заниматься СМК, чтобы повысить именно это качество? Некоторые специалисты зачастую дают на этот вопрос совершенно неверные ответы: -СМК нужна для регламентации деятельности», «СМК устанавливает ответственность». «СМК повышает прозрачность». Именно такие ответы затрудняют внедрение результативных СМК, не позволяют внедрить процессный подход, приводят к формальному внедрению СМК, а самое главное — ничего не проясняют.

Специалисты, не увидевшие новизны в третьей версии стандарта ISO 9001. по-прежнему строят СМК в производственных цехах, снова и снова выбирают процессами СМК процессы производства- продукции.

Цели в области качества лучше направлять на уточнение стратегических целей бизнеса, а не на повышение качества продукции.

Безосновательное снижение дефектности продукции может оказать организации медвежью услугу — можно не вернуть инвестиции, вложенные в это повышение. Нужны гарантии, что при повышении качества продукции

будет увеличен или объем продаж или цена продукции. Кстати, в стандарте ISO 9001 не требуется повышать качество продукции и запрещается даже снижать ее качество, а только настаивается на управляемости этого снижения, если это ухудшение качества готового продукта необходимо для бизнеса. Пример — очень дешевые товары, которые быстро ломаются, но еще быстрее раскупаются.

Внедрение элементов СМК осуществляется за счёт цикла PDCA, представленным в Приложении А.

Для выбранных элементов системы менеджмента качества, а именно:

- Управление документацией (4.2.3).
- Должностные инструкции (5.1.2).
- Внутренний аудит (8.2.2).
- Менеджмент процессов (8.3).
- Мониторинг измерений (8.3)
- Политика в области качества (5.3).
- Корректирующие и предупреждающие действия (8.5).

необходимо определить особенности разработки и кем данный элемент будет внедряться, и поддерживаться в рабочем состоянии (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Особенности разработки выбранных элементов

№п/п	Наименование элемента	Особенность	Ответственный за разработку	Ответственный за исполнение
1	Управление документацией (4.2.3)	1) Минимизация документов 2) Компьютеризация 3) Легкость в ведение 4) Отсутствие компетентности в разработке	аудитор	Аудитор, Руководитель подразделения для которого создана документация
2	Должностные инструкции (5.1.2)	1) Четкое доведение своих функциональных обязанностей до персонала 2) На малых предприятиях отсутствует распределение	Приглашаемое лицо, со стороны организации проводимые	Консультант, Персонал предприятия

		между персоналом ряда своих обязательств 3) Отсутствие компетентности в разработке	сертификацию (консультант)	
--	--	---	----------------------------	--

Продолжение таблицы 1.1

3	Внутренний аудит (8.2.2)	1) Отсутствие ресурсов 2) Отсутствие компетентности в проведение данной процедуры	Аудиторские организации (аудитор)	Аудитор
4	Менеджмент процессов (8.3)	1) Высокая степень загруженности персонала 2) Большое количество обязательств у персонала 3) Круг вопросов, охватываемых руководителем довольно обширен 4) Отсутствие собственных сил в планирование процессов (создание стандартов обслуживания, входного контроля, ведение документации и т.д.)	Лицо сторонней организации (консультант)	Консультант, директор
5	Мониторинг измерений (8.3)	1) Отсутствие системы простых показателей результативности и эффективности работы персонала 2) Отсутствие своих сил на проведение данной процедуры	Аудитор	Аудитор, руководитель, директор
6	Политика в области качества (5.3)	1) Отсутствие формализованных документов. 2) Нет определенного механизма разработки, утверждения и доведения до персонала политики качества.	Приглашаемое лицо, со стороны организации проводимые сертификацию	Персонал, аудитор
7	Корректирующее и предупреждающие действия (8.5)	1) Отсутствие мотивации персонала в улучшение своей работы 2) Отсутствие компетентности в	Приглашаемое лицо, со стороны организации проводимые	Персонал, консультант

		проведение процедуры	данной	сертификацию	
--	--	-------------------------	--------	--------------	--

СМК является сферой деятельности всех сотрудников и имеет большое значение для всей компании, поэтому в первую очередь является делом руководства компании.

СМК можно внедрить в организации разными способами. Одно всегда остается общим: целью является реструктуризация деятельности всей организации и смещение фокуса на потребителя. Стандарты ISO серии 9000 являются международным общепризнанным руководством по СМК. Они предлагают стандартизированную основу, на базе которой можно построить систему менеджмента качества вне зависимости от области деятельности.

В настоящее время сертифицированные системы менеджмента качества получают все более широкое распространение в РФ.

Основными факторами, побуждающими предприятия к внедрению СМК и ее сертификации являются:

1. Требование потребителей наличия сертифицированной СМК при заключении контрактов, при установлении партнерских соглашений о долгосрочном сотрудничестве.
2. Требование изготовителей от своих поставщиков сертификата СМК в сертификационных органах, которым они доверяют.
3. Условия международных торгов - наличие сертификата на СМК, выданного авторитетным международным органом по сертификации.
4. Требования кредитных, инвестиционных и страховых организаций. Сертификат на СМК они рассматривают как показатель надежности. По их мнению, фирма, имеющая современную СМК, более перспективна с точки зрения присутствия на рынке, более гибко реагирует на изменяющиеся требования рынка, имеет более эффективное производство и более чутко реагирует на запросы своих постоянных и потенциальных потребителей.

Таким образом, стандарт ISO 9001 имеет универсальный характер и может применяться в различных отраслях промышленности и в сфере услуг, где служит основой для достижения высокого стандарта качества продукта и обслуживания. Но это возможно только тогда, когда решение об их внедрении подкреплено технико-экономическим обоснованием, а само внедрение происходит поэтапно в определенной последовательности.

1.2 Принципы менеджмента качества

Целью деятельности любого производства является максимизация прибыли за счёт снижения издержек, повышения производительности труда и эффективного использования всех доступных резервов. Основную роль в этом играет менеджмент. Как система управления производством, менеджмент, основываясь на обширной базе различных наук, позволяет достигать все поставленные цели. Руководящими положениями при этом, правилами, на которых основываются все решения, являются принципы менеджмента.

Принцип – то, что является основанием для существующего, объединяет совокупность фактов. Принцип – внутреннее убеждение человека, определяющее его поведение: действия и поступки.

8 принципов менеджмента качества - это основа любой СМК. Именно они являются базовыми принципами для разработки системы менеджмента качества на предприятии.

Далее подробно, с разных сторон, рассмотрим каждый из 8 принципов менеджмента качества. Обсудим возможные следствия их применения. В содержании каждого принципа полужирным шрифтом выделены ключевые моменты. Формулировки принципов даны в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015. При этом надо иметь в виду, что принципы могут легко

превратиться в пустые лозунги. Они подобны мышцам, становящимся дряблыми и слабыми, если их постоянно не упражнять.

1. Ориентация на потребителя.

Самое приятное в бизнесе – это заказы потребителей. Ведь именно потребитель приносит в компанию деньги в своих кошельках, отправляет их со своего расчетный счета. Понятна позиция Деминга, который утверждал: Потребитель – самое важное звено в производственной цепи.

Любая компания зависит от своих потребителей. Поэтому всем ее сотрудникам необходимо очень хорошо понимать потребности и ожидания заказчиков. Понимать, что каждый сотрудник создает для потребителя своими действиями на своем рабочем месте, как работа каждого влияет на удовлетворенность потребителя. Опираясь на это понимание, каждому сотруднику необходимо делать свою работу так, чтобы все требования клиента были тщательно выполнены и выполнены правильно, а там, где это возможно, выполнены даже лучше, чем он это предполагает.

В чем же выгода такого подхода? Стремление компании в максимально возможной степени выполнить требования заказчика приводит к необходимости лучше понять эти требования. Для этого исполнителям приходится налаживать, улучшать свое взаимодействие с потребителями, проявлять больше интереса к их запросам. Налаживание отношений помогает потребителю и поставщику лучше узнать друг друга.

Лучшее выполнение требований заказчиков повышает их удовлетворенность и увеличивает шансы на повторное обращение этих потребителей.

Тито Конти является известным экспертом организации ISO. Он еще раз подчеркивает важность ориентации на потребителей, не разделяя их на внешних и внутренних. Получается, что из огромного количества организаций по всему миру, внедривших у себя СМК, полезность приобрела только каждая десятая компания. Причина простая – это нежелание

следовать первому принципу менеджмента качества. А по сути – нежелание выполнять как требования своих потребителей, которые готовы платить деньги за готовую продукцию или оказанную услугу, так и требования внутренних потребителей, которые готовы своим живым трудом оплачивать комфортную рабочую среду в компании.

2. Лидерство руководства.

Лидерство – это искусство убедить других захотеть сделать то, что, как вы убеждены, должно быть сделано. Принуждение может проявляться в разных формах. Можно заставить людей делать то, что необходимо, посадив их за колючую проволоку, обрекая на голод, нищету. А можно заставить с помощью денег, перспективы карьерного роста, передачей кусочка власти, поставив в безвыходную ситуацию. Главное, не требуется излишне напрягать свой мозг, заботиться о своих сотрудниках, искренне уважать их.

Управление опирается на совершенно реальную возможность всегда убедить людей в разумности предлагаемых шагов. Для этого требуется затратить свои усилия, свою энергию. Техники управления подробно описаны и сегодня доступны всем. Каждый менеджер, каждый человек может изучать их, тренировать, оттачивать применением в повседневной практической- деятельности.

Лидерство более сложное искусство. Сделать так, чтобы наши сотрудники сами захотели работать лучше, больше, эффективнее непросто. Часто способности лидера достаются человеку при рождении. Но их также можно развивать и совершенствовать. Руководитель должен всегда помнить, что все товары и услуги, за которые наши потребители платят нам деньги, создаются руками и трудом наших сотрудников. Действительно, организовав совместную деятельность людей по поводу создания продукции для наших потребителей, мы делаем этих людей нашими сотрудниками. Мы достигаем успехов, если умело объединяем усилия этих людей и направляем эти усилия

на создание ценностей. Поэтому важно помочь людям правильно выполнить свою работу.

Под человеческими качествами руководителя понимается способность увлекать людей, позволять обычному человеку выполнять необыкновенную работу. Усилия руководства в совершенствовании организации должны быть в значительной степени направлены на помощь своим сотрудникам. Но помощь невозможно оказывать через принуждение. Помогать можно, управляя действиями своих сотрудников. Еще большую помощь и поддержку способен оказать лидер.

3. Вовлеченность персонала.

В конце 20 века можно было наблюдать, как на конверсионных предприятиях разрушались производственные системы. Вначале отменялись общие цели. Под флагом создания центров формирования прибыли подразделениям предлагали выживать самостоятельно. В подразделениях уже сотрудникам рекомендовали выживать индивидуально. На предприятии прекращалась организующая деятельность, а затем исчезала вовлеченность людей в жизнь своей организации.

Главным элементом вовлеченности сотрудников является выработка программы, которая давала бы работникам как право голоса, зачастую первый раз в жизни, так и самое главное, возможность быть услышанным.

Создание в компании такой атмосферы, в которой сотрудники начинают активно участвовать в деятельности предприятия, свободно высказывают свое мнение, предлагают новые идеи, – это полномочия высшего руководства. Вспомним принцип «Роль руководства». Вовлечение сотрудников в деятельность нашей компании удастся реализовать через лидерство руководства. Лидер наполняет жизнь подчиненных смыслом, дает им ощущение причастности к важным и значимым делам, внушает гордость за сделанное.

Для более успешного вовлечения сотрудников в деятельность полезно перенять опыт японских компаний. Полезно научиться работать в команде. Командная работа открывает новые перспективы для развития предприятия. Она помогает успешно решать самые разнообразные задачи, потому что команда единомышленников в совместной деятельности способна сформировать фактическую картину окружающего ее мира.

4. Процессный подход.

При традиционном функциональном подходе к организации работы предприятия в первую очередь обращается внимание на его иерархическую структуру. Мы фиксируем отношения подчиненности между сотрудниками, схемы передачи команд «сверху-вниз» и сбора информации об исполнении «снизу-вверх». На этой основе распределяются полномочия и вводятся проверки исполнения функций. Оформляются штатные расписания. Управление предприятием осуществляется в рамках его структуры. Опыт успешных компаний предлагает иной путь. Не товары и продукты, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех.

Процесс визуализирует все то, что необходимо для создания готовой продукции. Сама продукция является выходом процесса, его результатом. Назначение процесса – преобразование входа в выходы. Вход – это те предметы труда, которые внутри процесса путем последовательного выполнения над ними действий (различных операций) могут быть превращены в выход.

Процессное описание деятельности предприятия дает четкую наглядную картину его работы. Демонстрирует сложившиеся взаимодействия. Помогает совершенствовать выпуск продукции и улучшать всю деятельность организации в целом. Формируется бизнес-модель организации: на основе определения процессов организации и налаживания взаимодействия между

этими процессами. Опираясь на эту новую бизнес-модель можно перейти к более выгодному способу управления деятельностью людей на предприятии – к процессному управлению.

5. Постоянное улучшение.

Обратимся к циклу Деминга (циклу PDCA). Последний шаг в данном цикле – это действия по улучшению (Action). Они необходимы всегда, независимо от степени успешности нашей работы. Можно сказать, что вся деятельность компании есть восхождение по спирали, опирающейся на цикл PDCA. Поэтому постоянные улучшения являются существенным признаком живой действующей системы менеджмента качества в организации.

Окружающий нас мир непрерывно меняется. Постоянно изменяется среда, в которой трудятся наши сотрудники, осуществляются наши процессы. Все эти изменения произвольны, спонтанны, хаотичны. Они необязательно способствуют улучшению нашей работы. Улучшения появляются как итог осознанной целенаправленной организованной деятельности человека. Поэтому менеджерам необходимо постоянно улучшать среду, в которой трудятся их сотрудники.

6. Принятие решений, основанных на фактах.

Подразумевает, что все принимаемые решения будут приниматься путем исследований, научного подтверждения, социологических опросов, а не на интуитивном уровне руководителя.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Немногие производственные предприятия могут обходиться без поставляемых материалов, деталей, полуфабрикатов, комплектующих изделий или услуг. Некоторые компании закупают на стороне материалов и деталей на сумму до 70-80% стоимости уже готового изделия.

Крупные предприятия не смогут выполнить свои заказы, если не будут опираться на помощь и сотрудничество своих поставщиков, которые снабжают их необходимыми материалами. Но с другой стороны, если производитель продукции потерпит неудачу в отношениях со своими потребителями, его поставщики, в конечном счете, потеряют рынок сбыта. Получается, что организации, осуществляющие поставки производителю продукции, должны стремиться к той же конечной цели, что и их

потребитель. Всем сторонам выгодно удовлетворить требования потребителей готовой продукции.

Наши поставщики помогают нам создавать ценности для наших потребителей. В этом их главное предназначение. Поэтому вовлечение в работу нашей организации ее поставщиков имеет большое значение для успешного осуществления любого проекта, а значит, требует особого внимания со стороны высшего руководства организации.

Таким образом, принципы менеджмента синтезируют объективные закономерности процесса управления, которые отражают наиболее важные и повторяющиеся тенденции в организации. Закономерности и принципы менеджмента обеспечивают незамедлительное реагирование организации вслед за изменяющимися условиями внешней и внутренней среды.

Использование принципов помогает достичь совершенства, гармонии в деятельности организации – совместной деятельности людей по поводу выпуска продукции или оказания услуги. Конечно, не просто и не быстро научиться применять эти принципы в своей практической работе. Но кропотливый упорный труд по изучению принципов менеджмента качества и применению их в деятельности предприятия всегда дает эффект. Эффект этот тем выше, чем осознаннее мы применяем эти принципы.

1.3 Оценка эффективности деятельности предприятия

Оценка эффективности деятельности предприятия помогает предпринимателю определить границы соотношения достигнутых компанией результатов и необходимых для этого затрат. На основе этого анализа выбирается наилучший способ увеличения эффективности.

Оценка эффективности предприятия — это процедура, которая проводится с целью определения стоимости бизнеса (компании) или его долей. К такому мероприятию прибегают в разных случаях, поэтому вопрос о

необходимости оценки эффективности деятельности компании встает перед ее управляющими периодически. В случае если организация рассчитывает не просто на выживание на рынке, а на крупную прибыль, менеджмент и порядок оценки деятельности, прежде всего, должны учитывать задачи стратегического характера, поставленные перед руководством, и потенциал компании.

Принято думать, что успешная компания — это организация, хозяйственная деятельность которой предполагает маленькие затраты, но высокую прибыль. В определенных случаях с этим нельзя не согласиться, однако по текущим финансовым показателям можно судить только о настоящем положении дел. Для оценки будущих перспектив нужно разработать полную стратегическую карту, учитывая не только материальные компоненты в стоимости компании, но и такие моменты как репутацию, инновации, бизнес-проекты и так далее.

Оценка эффективности деятельности предприятия позволяет с помощью полученных в ее ходе данных сделать грамотные выводы, которые помогут найти баланс в работе всех систем организации, увеличить производительность труда, выбрать наиболее подходящее высокоэффективное оборудование, повысить процент занимаемой доли рынка с помощью расширения сбыта. В целом, использование данной процедуры открывает для компании успешный путь развития и создает уверенность в будущем.

Так как бизнес — это крупная система, которая может реализовываться на рынке как обособленный компонент, целый комплекс или подсистема, товары являются элементами хозяйственной деятельности, а не целостной совокупностью.

Потребность и прибыльность предприятия зависят от различных постоянно изменяющихся процессов, которых очень много. Они характерны как для внутренней среды компании, так и для внешней — например, низкой

стабильности государственной экономики, которая может перерасти в главную причину шаткого положения на рынке. В случае если бизнес характеризуется как неустойчивый, то в будущем это приведет к нестабильности в той или иной степени в конкретной отрасли рынка. По этой причине данный финансовый инструмент должен находиться под постоянным контролем, регулироваться в соответствии с данными оценки эффективности деятельности компании.

Три принципа, на которых базируется оценка эффективности деятельности предприятия:

1. Связь итогового результата и цели деятельности — это главный принцип оценки эффективности компании. Предпринимательство предполагает ведение коммерческой, финансовой и производственной деятельности. Каждая из них имеет самостоятельные цели, которые в некоторых случаях могут взаимоисключать друг друга. В пример можно привести максимизацию прибыли и снижение затрат. В этом случае ставятся задачи, которые заключаются в поиске целей единой направленности либо компромиссного решения. В таких случаях оценка эффективности хозяйственной деятельности предполагает применение метода многоцелевой оптимизации.

2. Присутствие критериев оптимальности. Оптимальность — достижение минимальных и максимальных показателей определенных параметров в системе. С помощью критериев определяется оптимальность итоговых результатов. Имеется в виду допустимое, а не необходимое применение критериев. Система критериев используется в тех случаях, когда обобщенные и единые оценки невозможно применить. Открытую организационно-хозяйственную систему называют рыночной средой, в которой субъекты бизнеса преследуют взаимные интересы и действуют согласно условиям конкуренции, то есть занимают конкретный сегмент, долю на рынке. Устойчивость стратегической позиции бизнеса придают

такие показатели деятельности, как рост доли рынка и увеличение преимуществ в рамках конкуренции. Для осуществления поставленных задач в целях увеличения показателей доходности и прибыльности образуется дополнительный потенциал. Приоритетными целями будут являться те, которые подразумевают укрепление позиции на рынке, открытие новых потенциальных возможностей для роста комплексного результата хозяйственной деятельности в определенный период.

3. Взаимосвязь ЖЦТ (жизненный цикл товара) и показателей хозяйственной деятельности. Известно, что на первоначальных стадиях жизни продукта на рынке (разработка и внедрение) прибыль получить нельзя, она образуется перед переходом товара (в конце внедрения) на ступень роста. Прибыль является мотивирующим звеном, которое заставляет компанию повышать качество продукции, разрабатывать товары согласно потребностям рынка, минимизировать затраты на исследование и апробацию. Тем самым сокращается длительность каждой стадии.

Показатели, отражающие совокупную эффективность деятельности организации, определяются с помощью сопоставления объема всех принадлежащих предприятию средств и обобщающего результата его функционирования. К таким показателям можно отнести:

1. Затраты на единицу продукции, реализованной на рынке.
2. Рентабельность всех активов компании.
3. Рентабельность производственного процесса.
4. Оборачиваемость всех активов компании.

5. Рентабельность всех активов в наибольшей степени является обобщающим показателем, отражающим прибыль компании на 1 рубль средств (все возможные виды имеющихся у предприятия ресурсов в денежном выражении из любого источника). Рентабельность часто заменяют синонимом «окупаемость средств».

Критерии оценки эффективности:

1. Временной критерий: время, затраченное на согласование решений; длительность всего процесса; время простоя.

2. Критерий стоимости: различные затраты по конкретным видам классификации; совокупные затраты на все процессы; затраты на поддержку всего процесса в рабочем состоянии.

3. Критерий качества моделирования БП: взаимосвязанная и не противоречащая модель; соответствие моделированию методологии; соответствие наставлениям инструментального и информационного комплекса.

4. Критерий эффективности бизнес-процессов: уровень автоматизации процесса; объем производства продукции, заданного производителем качества; уровень загруженности персонала и оборудования.

5. Критерий менеджмента: процент решений, которые не исполнены; количество времени, затраченного на исполнение решения; периодичность осуществления контроля.

Внедрение системы менеджмента и последующая сертификация позволяют:

- наиболее эффективно управлять всей деятельностью организации;
- увеличить прибыль за счет выявления и максимального сокращения непроизводительных затрат, возникающих из-за несовершенства системы управления;
- демонстрировать потенциальным партнерам эффективность работы организации;
- повысить шансы на победу при участии в тендерах, госзаказах и конкурсах;
- рассчитывать на приоритетное финансирование в области национальных проектов;
- увеличить доверие со стороны инвестиционных, страховых, юридических и др. компаний;

- оптимизировать документооборот, значительно повысить качество внутреннего обмена информацией между структурными подразделениями и должностными лицами;

- создать условия для возникновения более высокого организационно-технического уровня деятельности.

Итак, менеджмент качества – очень важный элемент для любого бизнеса. Ведь именно качество является одним из критериев высокой популярности какого-либо бренда у потребителей. К тому же хорошее качество избавит компанию от гарантийных ремонтов, судебных исков и т.д.

Всего известны 8 основных принципов системы менеджмента качества. Они документально утверждены в стандарте ИСО 9000 и являются основными, по поддержанию качества реализуемой продукции либо услуг.

1. Принцип ориентации на потребителя. Успешность товара в первую очередь зависит от того, как его примет потребитель. Более того, этот принцип нацеливает компанию на изучение потребностей своих потребителей. Именно из этого принципа также возникает и такое понятие, как «Клиент всегда прав».

2. Принцип лидерства или роли руководителя. Менеджмент качества в первую очередь зависит непосредственно от руководства компании, которое должно своими действиями показывать свою заботу о производимом товаре, о его качестве.

3. Принцип вовлечения персонала. От большего – к меньшему. Если руководитель компании должен показывать пример в своей заинтересованности качеством продукции, то и каждый- работник компании также должен работать над улучшением качества продукции и должен хотеть его улучшить.

4. Принцип системного подхода. Объединяет два ранее выделенных видов деятельности организации в общую систему. И утверждает, что у данной системы должна быть общая цель и общее руководство.

5. Принцип постоянного улучшения. Или, говоря простыми словами – «Нет предела совершенству». Принцип подразумевает постоянный контроль качества продукции с целью его улучшения.

6. Принцип принятия решений, основанных на фактах. Подразумевает, что все принимаемые решения будут приниматься путем исследований, научного подтверждения, социологических опросов, а не на интуитивном уровне руководителя.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Все просто – поставщик поставляет вам качественные материалы и получает соответственную оплату. Чем ниже качество товаров, тем меньше оплата.

Считается, что внедрение данных 8 принципов в любой компании будет способствовать улучшению качества ее продукции и совершенствованию процесса производства. Что, в свою очередь, хорошо скажется на общей успешности компании.

2 Анализ эффективности деятельности предприятия ООО «ТД» Миндаль»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Сеть магазинов «Миндаль» Тольятти - это один из наиболее узнаваемых областных потребительских брендов. Высокий уровень качества продукции и обслуживания в магазинах, сделали компанию одним из лидеров городского розничного рынка.

Ассортимент сети «Миндаль» состоит из большого количества готовых блюд собственного приготовления, а также различных деликатесов и элитного алкоголя, рассчитан на все потребительские желания, на каждый вкус и цвет любого покупателя. Теперь торговая сеть «Миндаль» Тольятти работает под единой концепцией бренда и ведет успешные бизнес процессы.

Основной целью ТД Миндаль является получение прибыли.

ТД Миндаль осуществляет следующие виды деятельности:

- 51390 неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- 51709 неспециализированная оптовая торговля непродовольственными товарами;
- 52110 розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачными изделиями;
- 52210 розничная торговля фруктами и овощами.

Основным видом хозяйственной деятельности магазина ТД Миндаль является коммерческая деятельность, которая представляет собой оперативно-организационную деятельность торговой организации, осуществляющей процессы купли-продажи для получения прибыли и удовлетворения спроса населения.

ТД Миндаль - универсальный магазин со смешанным ассортиментом товаров, т.е. реализующий преимущественно продовольственные товары, а также непродовольственные (преимущественно бытовую химию). Торговая площадь составляет 96 кв.м. Относится магазин «Миндаль» к числу розничных торговых предприятий, осуществляющих торговую деятельность по методу самообслуживания.

Магазин «Миндаль» расположен на довольно оживленной автомобильной дороге, недалеко от остановки общественного транспорта, что обеспечивает повышение уровня сбыта в данном торговом предприятии. Важным моментом является также наличие автомобильной стоянки, что привлекает покупателей-автомобилистов.

Исполнительным органом является директор, избранный общим собранием; он же осуществляет организацию документооборота.

Заказчиками компании являются муниципальные и коммерческие предприятия, образовательные и медицинские учреждения, торговые и промышленные предприятия и частные лица.

Всего в течение 2004-2016 гг. было подписано 23 договора на создание концессионных сетей магазинов ТД Миндаль в Воронеже, Челябинске, Перми, Уфе, Ульяновске, Саратове, Волгограде, Алматы, Омске, Харькове, Самаре, Тольятти, Краснодаре, Новосибирске, Казани, Ярославле, Белгороде, Красноярске, Вологде, Барнауле, Ростове на Дону, Дагестане. За прошедшие годы в указанных регионах при поддержке сотрудников Департамента КОКОН было открыто в общей сложности около 800 магазинов ТД Миндаль с совокупным ежегодным товарооборотом, превышающим 1 млрд. долл. США.

Успехи франчайзи ТД Миндаль в разные годы были отмечены различными наградами: лауреатами премии «Человек торговли» становились Управляющие франчайзинговых сетей Челябинска, Самары, Ульяновска, Новосибирска; концессионные сети городов Воронеж, Волгоград, Самара,

Уфа, Омск, Казань становились победителями рейтинга «ТОП-200 российской розничной торговли»; лауреатами конкурса «Золотой метр», проводимого Евразийским Институтом мерчандайзинга становились сети магазинов ТД Миндаль в городе Уфа и Казань, Сеть магазинов ТД Миндаль в Новосибирской области стала победителем всероссийского конкурса Национальной Торговой Ассоциации «Best Retail 2007».

На конец 2010 года концессионные сети магазинов ТД Миндаль функционировали в 10 субъектах Российской Федерации, а число экономических универсамов ТД Миндаль в их составе достигло 607.

По Самарской области насчитывается более 100 магазинов. А именно в Тольятти работает 6 магазинов ТД Миндаль. В среднем площадь магазинов приблизительно около 600-700 кв.м. Каждому магазину присвоен свой формат от -1 до 2, который зависит от площади. От формата магазина напрямую зависит ассортиментная матрица, чем больше площадь магазина, тем больше формат и соответственно шире ассортимент товара. Открытие последнего магазина состоялось 28 февраля 2017 года в Автозаводском районе по адресу Тополиная 4а. Общая площадь магазина около 500 кв.м. Магазину присвоен 1 формат.

В состав сбытовой сети ТД Миндаль Самарского региона входят: магазины, инфраструктура для организации работы магазинов. Механизм управления ТД Миндаль имеет иерархическое построение. Штатное расписание включает в себя: управляющий магазином, заместитель управляющего магазином, товаровед, бухгалтер, продавец-кассир, продавец-оператор торгового запаса, фасовщик, грузчик-оператор, дворник, уборщица.

На рисунке 2.1 изображена схема данной организационной структуры магазина.

Таким образом, магазин ТД Миндаль является структурным подразделением, а не самостоятельным обособленным юридическим лицом.

Данные об основных экономических показателей деятельности предприятия ТД Миндаль за период 2014-2016 гг. представлены ниже в таблице 2.1.

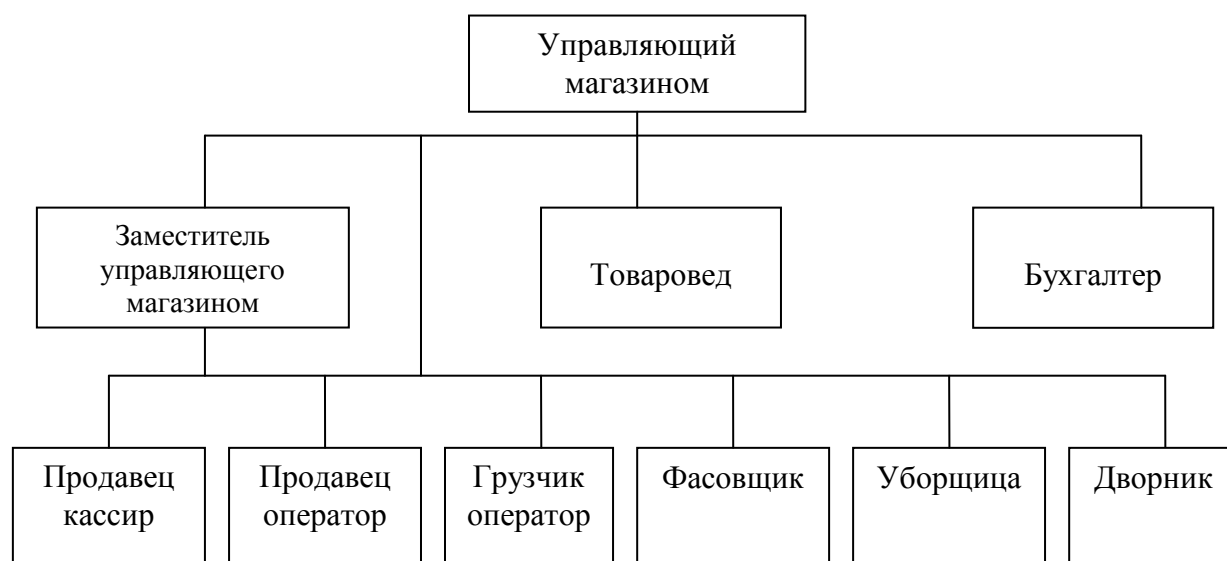


Рисунок 2.1 – Организационная структура магазина ТД Миндаль

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ТД Миндаль за период 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Единица измерения	Показатель			% изменения	
		2014	2015	2016	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от продаж товаров, услуг	тыс. руб.	64125	68232	73231	114	107
Численность работающих, в т.ч. рабочих	чел.	15	12	14	93	117
– в т.ч. рабочих	чел.	8	7	6	75	86
Производительность труда на одного работника	руб./чел.	4275	5686	5231	122	92
– на одного рабочего	руб./чел.	8016	9747	12205	152	125
Уставный капитал	тыс. руб.	10000	10000	10000	100	100
Основной капитал	тыс. руб.	17425	18751	19167	110	102
в т.ч. – основные средства	тыс. руб.	14385	15425	16546	115	107
Заемный капитал	тыс. руб.	9755	9824	8430	86	86
Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	58545	63242	69892	119	111

Себестоимость единицы продукции, работ, услуг или затраты на один рубль продаж	руб.	1	1	1	104	102
Балансовая (валовая) прибыль	тыс. руб.	5580	4990	3339	60	67
Налогооблагаемая прибыль	тыс. руб.	3998	3525	2732	68	78

Продолжение таблицы 2.1

Налог на прибыль	тыс. руб.	800	705	546	68	77
Чистая прибыль	тыс. руб.	3198	2820	2186	68	78
Рентабельность реализованной продукции	%	5	4	3	63	76
Сумма прибыли на одного работника	тыс. руб. / чел.	213	235	238	112	101
Фонд заработной платы, всего	тыс. руб.	2066	1988	2460	119	124
– в т.ч. рабочих		963	865	824	86	95
Среднегодовая зарплата, всего	тыс. руб. / чел.	138	166	176	128	106
Фондоотдача основных фондов	руб.	0	0	0	85	84

Представленные данные в таблице 2.1 свидетельствуют о том, что темп роста выручки от продаж компании в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 14%. Это связано с увеличением объема реализации продукции. В 2016 году по сравнению с 2015 годом прослеживается незначительный рост, который составляет 7%. Это обусловлено уменьшением объема реализации продукции.

За период 2014-2016 гг. себестоимость продаж значительно увеличилась на 19%, а за период 2015-2016 гг. наблюдается незначительное увеличение на 11%, что непосредственно связано с увеличением заработной платы работающих и ростом стоимости закупаемых товаров и продукции.

Валовая прибыль за период 2014-2016 гг. значительно сократилась на 40%. Это свидетельствует об отрицательном развитии компании ТД Миндаль в целом, в том числе и ухудшение финансовых результатов работы, так как

валовый доход предполагает под собой суммарный ежегодный доход предприятия, от которого зависит рентабельность.

Показатель чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2014 годом сократился на 22%, что свидетельствует о спаде продаж и увеличении цены на продукцию.

В 2016 году темп роста стоимости основных средств увеличился на 10%. Рост данного показателя свидетельствует о расходах, связанных с реконструкцией или модернизацией торгового оборудования, которые увеличивают их первоначальную стоимость.

За период 2014-2016 гг. показатель производительности труда увеличился на 22%, такой рост обусловлен увеличением численности персонала и ростом фонда оплаты труда. За период 2015-2016 гг. прослеживается уменьшение данного показателя, который составляет 8%.

Показатель рентабельности продаж за период 2014-2016 гг. сократился на 37%, что свидетельствует о неэффективной производственной и коммерческой деятельности предприятия ТД Миндаль. В то время как за период 2015-2016 гг. прослеживается уменьшение данного показателя на 24%. Это говорит о том, что предприятие неэффективно управляло своими затратами.

Таким образом, анализируя основные технико-экономические показатели деятельности ТД Миндаль за период 2014-2016 гг., можно сделать вывод о том, что компания в 2016 году работала неэффективно, чем в 2014-2015 годах и имеются проблемы, снижающие эффективность его деятельности. Рассмотрим их более подробно.

2.2 Анализ эффективности деятельности магазина «Миндаль»

Значительное влияние на качество предоставляемых услуг оказывает эффективность процесса «Планирование заявки». Именно от эффективности

планирования заявок зависит наличие товара на полке в магазине в нужное время, качество ассортимента товара.

Закупочная работа магазина ТД Миндаль существенно влияет на торговую деятельность и как следствие отражается на финансовых показателях данного предприятия.

Изучение и прогнозирование покупательского спроса проводится отделом закупки ТД Миндаль при анализе показателей товарооборота, товарных запасов и товарооборачиваемости. При этом не только рассчитывается объем подлежащих закупке товаров, но и уточняется их ассортимент.

Для более четкого видения процесса «Планирование заявок» была спланирована методология IDEF0. Контекстная диаграмма процесса в ТД Миндаль приведена в Приложении А.

Входными данными процесса являются:

- информация о спросе;
- требования потребителей;
- перечень потенциальных поставщиков;
- критерии оценки поставщика;
- данные о поставщике;
- срок поставки

Выходными данными процесса являются:

- спецификация ассортимента;
- отчет об анализе рынка;
- реестр поставщиков;
- договор;
- заявка;
- график поставки.

Контроль осуществляется на основании СТП СМК "Закупки", ГОСТ, стандартов.

Механизмами обеспечения процесса являются:

- сотрудники предприятия: генеральный директор, главный менеджер отдела продаж, менеджер отдела продаж, менеджер по сертификации, сервис-менеджер, декларант, менеджер склада;
- инфраструктура, включая комплекс помещений с необходимым оборудованием, а также обеспечение ИТ, связью и прочее.

В ходе декомпозиции выделим четыре подпроцесса:

- анализ рынка;
- выбор поставщиков;
- заключение договора;
- формирование заявки.

Диаграмма декомпозиции приведена в Приложении В. По данной декомпозиции мы видим последовательность этапов для формирования заявки. Диаграммы IDEF0 являются некоторым подобием диаграмм потоков данных одновременно. Серьезным отличием этого стандарта от других является его жесткая специфицированность, благодаря которой обработка и оценка таких диаграмм выполняется полностью автоматически. Хорошо видно, что диаграмма IDEF0 просты и понятны даже экспертам, не имеющим отношения к программированию, но, в то же время, они являются мощным и универсальным средством описания моделей. В первую очередь проводится анализ рынка. Входными данными является информация о спросе, требования потребителей. Выходом является спецификация ассортимента, отчет об анализе рынка.

Входными данными будет перечень потенциальных поставщиков, критерии оценки поставщика. Выходом станет реестр поставщиков. Выбрав нужного поставщика, оговариваются условия работы, заключается договор. На данном этапе входными данными будет информация о поставщике, сроки

поставки. Выходом – договор. Оговорив условия поставки, можно сформировать заявку на товар. Далее этап планирования заявки. Торговые представители, согласно своему графику посещения, приходят в магазин для планирования заявки. Входными данными будут данные об остатках и данные, о продажах. Выходом всей этой системы будет заявка.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений. В качестве примера взяты конкретные поставщики магазина ТД Миндаль отдельной группы товаров (молоко, молочные продукты) приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Поставщики молока и молочных продуктов ТД Миндаль

Наименование поставщика, организационно-правовая форма	Вид поставляемой продукции	Форма договорных отношений
1. ООО «Юнимилк - Самара»	Молоко, молочные продукты	Договор поставки
2. ООО «Молпром»	Масло, сыры, йогурты	Договор купли-продажи
3. ООО «Северная земля»	Мороженое	Договор поставки
4. ОАО «Народный продукт»	Твороженные массы, творога	Договор поставки
5. ОАО «Тольяттимолоко»	Молоко, молочная продукция, масло, творог	Договор поставки
6.ООО «Димитровградмолоко»	Молоко, молочная продукция, твороженные массы	Договор поставки

Как видно из данных таблицы 2.2, магазин ТД Миндаль сотрудничает напрямую с предприятиями-изготовителями, либо большими оптовыми базами, без участия других, коммерческих посредников, что снижает уровень издержек обращения, является наиболее рациональной и коммерчески целесообразной формой организации хозяйственных связей.

С каждым поставщиком заключен индивидуальный договор, в котором четко определяются условия работы с магазинами. Чаще всего, это условие

об определенном минимальном заказе товара при нулевом или очень низком процентом возврате поставщику бракованной или просроченной продукции. Результатом такого договора может стать большие потери магазина по товару данного поставщика. Так как вся вовремя нереализованная продукция списывается за счет магазина. Так же одной из проблем может быть и вовремя неосуществленная, по каким-либо причинам, поставка. В результате товар может обнулиться, а значит, покупатель останется неудовлетворенный, это скажется на выручке магазина.

Основанием для завоза товаров в магазин служит заявка. Форма заявки также разработана в данной программе и представляет собой «Отчет о продажах» магазина ТД Миндаль, изображенный в Приложении В.

В нем указывается наименование товаров и основные их ассортиментные признаки (вид, сорт и т. д.), остаток на начало дня, приход, общий расход, реализация, возврат поставщику, остаток на конец дня. На основании этой заявки проводиться контроль остатков товара, и составляется заявка. Отчет о продажах можно контролировать с разным периодом. Для этого в программе устанавливаешь дату, от которой нужно провести анализ продаж по текущее число. Таким образом, заявку можно выполнить с учетом реализации от одного дня до недели, месяца и т.д. Заявку, составленную в двух экземплярах, подписывает заведующий или директор магазина, затем ее отдают поставщику для исполнения.

Проведенный анализ процесса «Планирование заявок» позволяет выявить ряд проблем, схема взаимосвязи которых изображена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема взаимосвязи проблем процесса «Планирование заявок»

Таким образом, можно определить какие принципы качества реализуются в организации, а какие нет (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ реализации принципов качества в магазине ТД Миндаль

№ п/п	Принцип качества	Реализация
1	Ориентация на конечного потребителя	Не реализовано
2	Лидерство руководства	Реализовано
3	Вовлечение персонала	Реализовано
4	Процессный подход	Реализовано
5	Постоянное улучшение	Реализовано
6	Принятие решений, основанных на фактах	Реализовано
7	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Реализовано

Для более детального определения, реализуется ли принцип качества ориентация на конечного потребителя, проведем анкетирования среди клиентов ООО «ТД»Миндаль». Для данной цели была разработана специальная анкета (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Бланк анкеты для оценки удовлетворенности покупателя

№	Критерии	Средняя оценка*
1	Качество продукции	
2	Советы и помощь сотрудников магазина	
3	Широта ассортимента и наличие в магазине продуктов	
4	Своевременная поставка продуктов в магазин	
5	Желание рекомендовать нашу продукцию другим потребителям	

*оценка в баллах от 1 (не удовлетворен) до 5 (максимально удовлетворен)

В данном опросе приняли участия более 150 человек. Анализируя данные, проведенного анкетирования, составим диаграмму результатов опроса покупателей (рисунок 2.3).

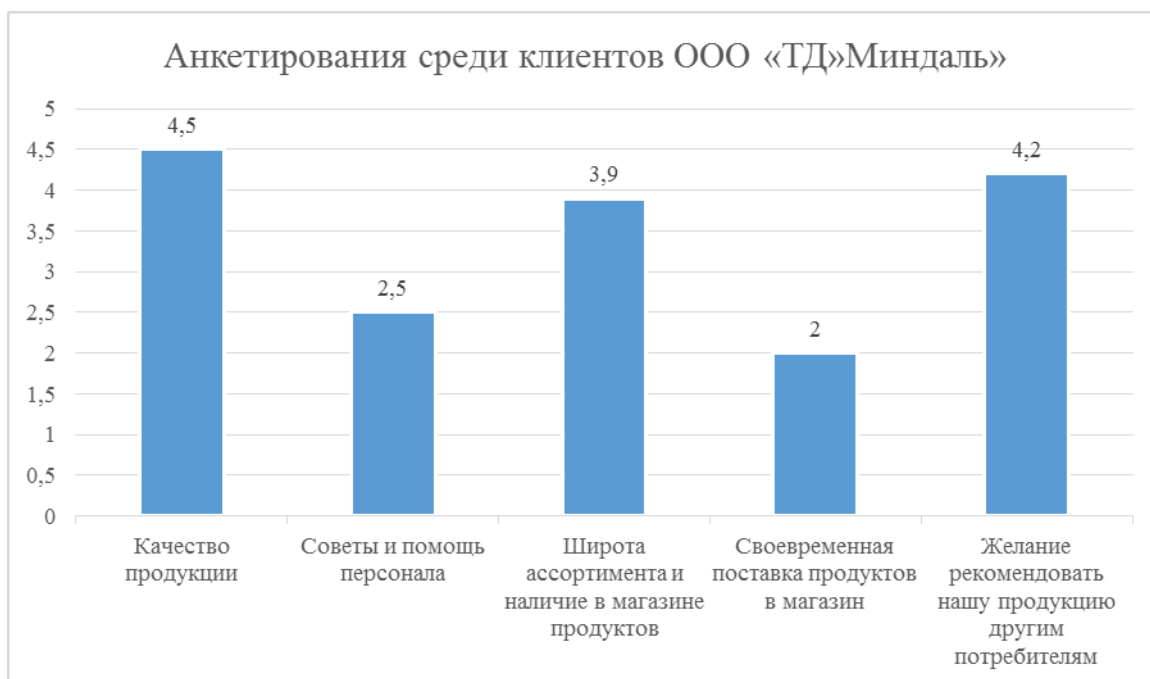


Рисунок 2.3 – Анализ данных опроса покупателей ООО
«ТД»Миндаль».

Для определения удовлетворенности потребителей услугами можно воспользоваться диаграммой Исикавы. Эта диаграмма помогает наглядно представить причины конкретной проблемы с тем, чтобы в дальнейшем последовательно устранять или минимизировать воздействие выявленных причин. Диаграмма Исикавы - структурная наглядная схема (рисунок 2.3). Она иллюстрирует различные причины, влияние на процесс, сортирует их и показывает их взаимосвязи. Для каждого следствия существует ряд причин. Нужно сгруппировать их по категориям. Этот прием необходим для определения возможных причин возникновения проблемы или выяснения факторов, ведущих к улучшению. Для создания диаграммы нужно выработать причины и следствия.



Рисунок 2.4 – Диаграмма Исикавы удовлетворенности потребителей
услугами

Теперь сделаем необходимые выводы. С помощью диаграммы Исикавы и анкетирования покупателей были выявлены факторы, которые влияют на низкую удовлетворенность потребителей услугами.

В ходе проведенного анализа можно сделать вывод, что по диаграмме Исикавы можно выделить стимулирующие показатели - это компетентность персонала, качество процесса оказания услуг, условия работы, безопасность, качество результата оказания услуг. Использование инициативного метода принятия решений, на основе опыта директора может стать причиной упущенной прибыли для предприятия, поэтому управление заявочной деятельностью должно базироваться на информации, полученной с помощью специализированного программного обеспечения.

Для того, чтобы выявить основные проблемы при оформлении документации в магазине ТД Миндаль проведем FMEA-анализ, представленный в табл. 2.4. Экспертами выступили директор, старший менеджер по логистике и финансовый директор.

Таблица 2.5 - FMEA-анализ причин удовлетворенности потребителей
услугами в магазине ТД Миндаль

Фактор	S	O	D	ПЧР
Точность выполнения заказа по объемам, номенклатуре	6	7	7	294
Качество обслуживания	6	6	7	252
Доступность персонала	5	4	5	100
Время обслуживания клиента	4	5	5	100
Время ожидания обслуживания клиента	4	6	4	96
Стоимость оказания услуг	4	4	6	96
Санитарно-гигиенические и эргономические условия	4	4	6	96
Материально-техническая база сервисной	4	5	6	120

зоны				
Стоимость товара	4	4	5	80
Надежность результата услуги (безотказность)	4	4	4	64
Возможность получения дополнительных услуг	3	3	7	63
Условия ожидания окончания обслуживания (зона отдыха)	4	3	5	60
Сохранность имущества в процессе предоставления услуги	4	3	5	60
Безопасность жизни, здоровья и имущества потребителя	3	3	4	36
Обходительность персонала	3	4	3	36
Коммуникабельность персонала	4	3	3	36
Отзывчивость персонала	3	3	3	27
Степень выполнения совокупности обязательств по договору	3	3	2	18
Умения персонала	3	2	3	18
Знания персонала	2	2	2	8

Построим диаграмму Парето по видам причин удовлетворенности потребителей услугами. Диаграмма Парето по видам причин простоя оборудования изображена на рисунке 2.4.

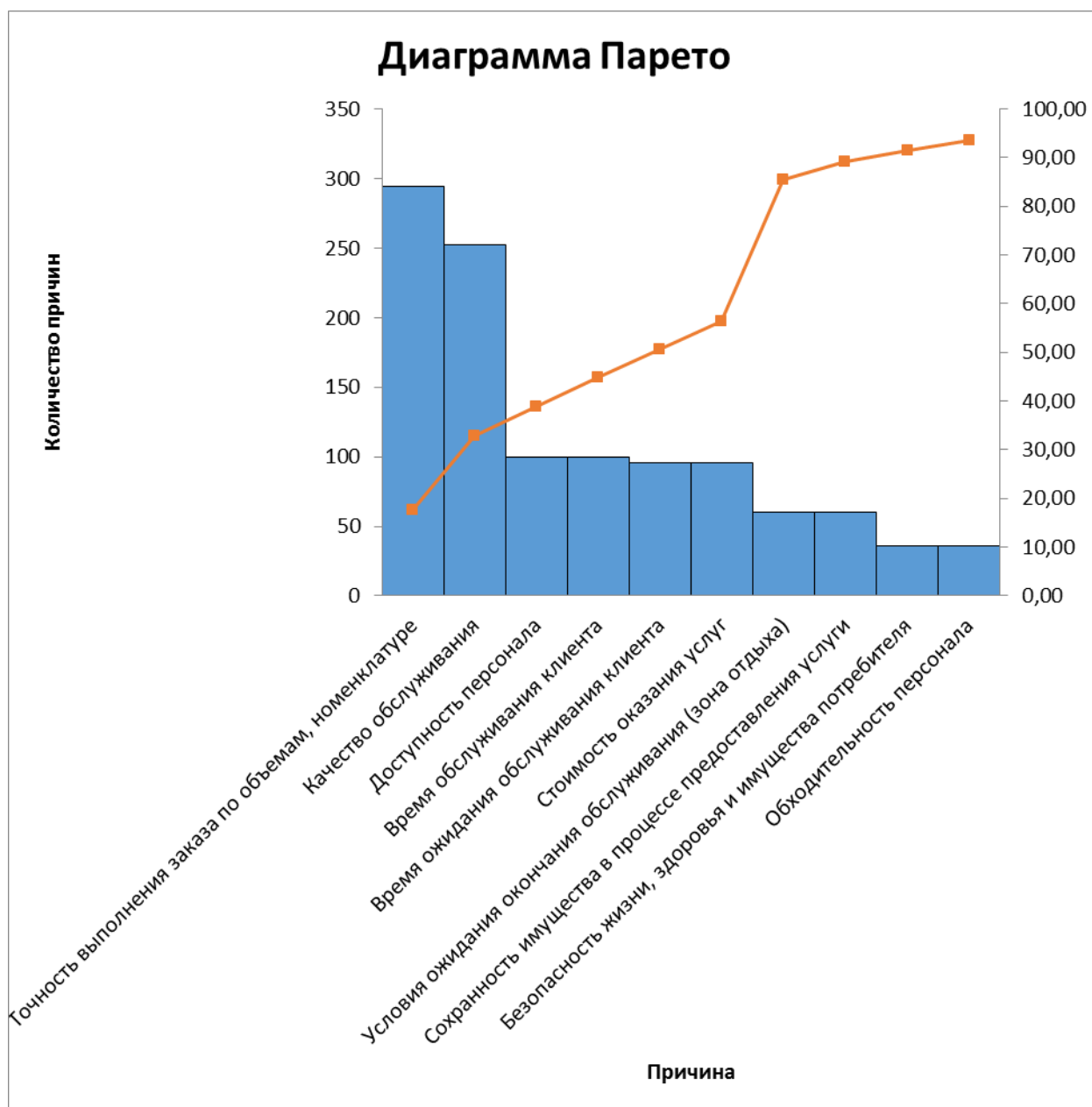


Рисунок 2.5 - Диаграмма Парето по видам причин

Исходя из данного анализа видно, можно выделить ключевую проблему – точность выполнения заказа по объемам, номенклатуре; качество обслуживания. Таким образом, данная проблема обуславливают выбор цели и задач исследования.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «ТД» Миндаль» на основе принципов качества

3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия

В таблице 3.1 представлены мероприятия по совершенствованию процесса «Планирование заявок».

Таблица 3.1 - Мероприятия по совершенствованию процесса «Планирование заявок»

Наименование этапов мероприятий	Результат
1.Проведение анализа запасов склада ABC-XYZ 1.1Сбор исходных данных 1.2 Разделение на группы (AX – CZ) 1.3 Определение технологии управления группами запасов	1. Электронные формы проведенного анализа ABC-XYZ 2. Технологии управления группами запасов
2.Планирование заявки и организация поставок по принципу «точно в срок» 2.1 Разработка принципов планирования заявки и осуществление поставок товара 2.2Разработка формы заявки 2.3 Разработка графика поставок	1. Принципы поставок по системе «точно в срок» 2. График поставок товаров по системе «точно в срок» 3. Изменения в договорах с поставщиками на поставку товара 4. Фомы заявки в соответствии с группами запасов

Первый этап заключается в проведении анализов запаса склада по методу ABC – XYZ. В результате анализа производится разделение всей номенклатуры запасов на 9 групп, и разрабатывается технология управления запасами. Задачей стратегии управления запасами являются бесперебойная торговля при наименьших затратах и максимальном удовлетворении спроса.

ABC и XYZ -анализ – это методы анализа товарного запаса на складах.

Главная идея метода ABC-анализа – разделение номенклатуры товарных запасов на группы по показателю стоимости.

1 шаг. На группы разбивается стоимостной показатель C_i (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Расчетные данные

Л.к.	Наименование	n_i	C_i	C_i
15961	Бифилайф 2,5% 350г стак	2	15,78	31,56
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	17	13,64	231,88
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	18	14,58	262,44
13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	13	17,08	222,04
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	21	17,82	374,22
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	18	15,19	273,42
3744	Масло слив Крестьянское 185г Пестровка	38	40,88	1553,44
27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	8	21,59	172,72
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	6	18,45	110,7
25919	Молоко паст ПЭТ Пестровка 3,2% 0,93л	7	32,55	227,85
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	23	21,9	503,7
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	23	23,1	531,3
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	32	25,1	668,16
22402	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестровка СПЕЦЦЕНА	46	22,9	1053,4
18572	Молоко сгущ д/п АлексМКК ГОСТ 300г	19	32,94	625,86
25275	Молоко сгущ Белгород цельное с сах ГОСТ 8,5% 380г	47	27,5	1292,5
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	14	32,36	453,04
27060	Молоко топл ПЭТ Пестровка 4% 0,93л	19	35,22	669,18
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	4	55,99	223,96
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	2	88,04	176,08
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	18	24	432
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	6	16,85	101,1
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	4	14,36	57,44

2 шаг. Расположить все позиции номенклатуры в порядке убывания стоимостных показателей (C_i) (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расположение в порядке убывания

Л.к.	Наименование	Кол-во n_i , ед	Себестоимость C_i , руб/ед	Стоимость C_i , руб
1	2	3	4	5
15961	Бифилайф 2,5% 350г стак	2	15,78	31,56
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	4	14,36	57,44
23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	2	35,5	71,00
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	6	16,85	101,10
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	6	18,45	110,70

27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	8	21,59	172,72
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	2	88,04	176,08

Продолжение таблицы 3.3

13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	13	17,08	222,04
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	4	55,99	223,96
25919	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	7	32,55	227,85
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	17	13,64	231,88
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	18	14,58	262,44
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	18	15,19	273,42
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	21	17,82	374,22
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	18	24	432,00
12412	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	26	17,33	450,58
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	14	32,36	453,04
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	23	21,9	503,70
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	23	23,1	531,30
29718	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексМКК	13	43,29	562,77
18572	Молоко сгущ д/п АлексМКК ГОСТ 300г	19	32,94	625,86
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	32	20,88	668,16
27060	Молоко топл ПЭТ Пестравка 4% 0,93л	19	35,22	669,18
22402	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестравка СПЕЦЦЕНА	46	22,9	1053,40
25275	Молоко сгущ Белгород цельное с сах ГОСТ 8,5% 380г	47	27,5	1292,50
3744	Масло слив Крестьянское 185г Пестравка	38	40,88	1553,44

а) Для удобства расчетов ввести относительные величины рассматриваемых стоимостных показателей q_j , %.

Величина q_j показывает вклад каждой позиции номенклатуры (в %) в суммарную стоимость запасов.

б) Величины q_j суммировать нарастающим итогом (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Проведенный расчет

Исходные данные	Расчетные
-----------------	-----------

Л.к.	Наименование	Кол-во пi, ед	Себестои- мость Цi, руб/ед	Стоимо- сть Ci, руб	qj, %	Σqj, %
15961	Бифилайф 2,5% 350г стак	2	15,78	31,56	0,04	17,31
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	4	14,36	57,44	0,06	17,38
23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4%	2	35,5	71,00	0,08	17,46

Продолжение таблицы 3.4

7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	6	16,85	101,10	0,11	17,57
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	6	18,45	110,70	0,12	17,70
27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	8	21,59	172,72	0,19	17,89
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	2	88,04	176,08	0,20	18,09
13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	13	17,08	222,04	0,25	18,34
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	4	55,99	223,96	0,25	18,59
25919	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	7	32,55	227,85	0,26	18,85
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	17	13,64	231,88	0,26	19,11
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	18	14,58	262,44	0,30	19,41
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	18	15,19	273,42	0,31	19,72
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	21	17,82	374,22	0,42	20,14
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	18	24	432,00	0,49	20,63
12412	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	26	17,33	450,58	0,51	21,14
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	14	32,36	453,04	0,51	21,65
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	23	21,9	503,70	0,57	22,22
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	23	23,1	531,30	0,60	22,82
29718	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексМКК	13	43,29	562,77	0,64	23,45
18572	Молоко сгущ д/п АлексМКК ГОСТ 300г	19	32,94	625,86	0,71	24,16
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	32	20,88	668,16	0,75	24,91
27060	Молоко топл ПЭТ Пестравка 4% 0,93л	19	35,22	669,18	0,76	25,67
22402	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестравка СПЕЦЕНА	46	22,9	1053,40	1,19	26,86

Т.е. первое значение q_1 оставляем без изменения, к нему прибавляем значение q_2 и сумму записываем во вторую строку столбца 7, затем к этой сумме прибавляем значение q_3 и т.д. до конца таблицы. Итоговое значение - 100%.

3 шаг. Разделить на группы ABC (таблица 3.5).

По параметру $\sum q_j$, % (столбец 7) определяем:

$\sum q_i$ до 80% -граница группы А;

$\sum q_i$ до 95% -граница группы В;

$\sum q_i$ более 95% -граница группы С.

Таблица 3.5 – Разделенные позиции на группы

Исходные данные					Расчетные		Группы
Л.к	Наименование	Кол-во n_i , ед	Себестоимость C_i , руб/ед	Стоимость C_i , руб	q_j , %	$\sum q_j$, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
15961	Бифалайф 2,5% 350г стак	2	15,78	31,56	0,04	17,31	А
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	4	14,36	57,44	0,06	17,38	А
23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	2	35,5	71,00	0,08	17,46	А
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	6	16,85	101,10	0,11	17,57	А
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	6	18,45	110,70	0,12	17,70	А
27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	8	21,59	172,72	0,19	17,89	В
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	2	88,04	176,08	0,20	18,09	В
13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	13	17,08	222,04	0,25	18,34	В
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	4	55,99	223,96	0,25	18,59	В
25919	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	7	32,55	227,85	0,26	18,85	В
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	17	13,64	231,88	0,26	19,11	В
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	18	14,58	262,44	0,30	19,41	В
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	18	15,19	273,42	0,31	19,72	В
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5%	21	17,82	374,22	0,42	20,14	В

	260г карамель-банан						
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	18	24	432,00	0,49	20,63	С
12412	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	26	17,33	450,58	0,51	21,14	С
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	14	32,36	453,04	0,51	21,65	С
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	23	21,9	503,70	0,57	22,22	С
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	23	23,1	531,30	0,60	22,82	С
29718	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексМКК	13	43,29	562,77	0,64	23,45	С

Продолжение таблицы 3.5

18572	Молоко сгущ д/п АлексМКК ГОСТ 300г	19	32,94	625,86	0,71	24,16	С
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	32	20,88	668,16	0,75	24,91	С
27060	Молоко топл ПЭТ Пестравка 4% 0,93л	19	35,22	669,18	0,76	25,67	С
22402	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестравка СПЕЦЕНА	46	22,9	1053,4 0	1,19	26,86	С
25275	Молоко сгущ Белгород цельное с сах ГОСТ 8,5% 380г	47	27,5	1292,5 0	1,46	28,32	С
3744	Масло слив Крестьянское 185г Пестравка	38	40,88	1553,4 4	1,75	30,07	С

В группу А входят позиции номенклатуры, составляющие 80% от стоимости всех запасов и только 20 % от общего количества позиций.

Для приведенного примера стоимость группы А 6536,41 руб., число позиций номенклатуры товара 5 (из общего 26).

Позиции, отнесенные к группе А немногочисленные, но на них приходится преобладающая часть денежных средств, вложенных в запасы. Это особая группа с точки зрения определения величины заказа по каждой позиции номенклатуры, контроля текущего запаса, затрат на доставку и хранение.

В группу В входят позиции номенклатуры, составляющие 15% от стоимости всех запасов и 30 % от общего количества позиций.

Для примера стоимость группы В 3896,59 число позиций номенклатуры товара 9.

Это позиции номенклатуры, занимающие среднее положение в формировании запасов склада. По сравнению с позициями номенклатуры А они требуют меньшего внимания, за ними производится обычный контроль текущего и страхового запасов на складе и своевременности заказа.

В группу С входят позиции номенклатуры, составляющие 5% от стоимости всех запасов и 50 % от общего количества позиций.

Для примера стоимость группы С 1899,34 число позиций номенклатуры товара 12.

Группа С включает позиции номенклатуры, составляющие большую часть запасов: на них приходится незначительная часть финансовых средств, вложенных в запасы. как правило, за позициями группы С не ведется постоянный учет, а проверка наличия осуществляется периодически (один раз в две недели).

Наибольший эффект дает применение метода ABC совместно с методом XYZ.

Главная идея метода XYZ - деление запасов на три группы в зависимости от степени равномерности спроса и точности прогнозирования.

Смысл XYZ-анализа в изучении стабильности продаж. Если ABC-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в стоимость запасов, то XYZ-анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта.

1 шаг. Собрать исходные данные (таблица 3.6):

Таблица 3.6 –Исходные данные

Исходные данные				
Л.к.	Наименование	Март 1 декада	Март 2 декада	Март 3 декада
15961	Бифилайф 2,5% 350г стак	5	5	5
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	3	3	3
23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	15	15	16
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	20	19	22
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	19	22	20
27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	5	6	5
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	5	5	4
13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	5	5	4
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	8	7	9
25919	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	9	9	7
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	3	4	4
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	6	8	8
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	5	7	6
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	5	7	6
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	6	5	7
12412	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	3	3	4
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	7	10	9
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	22	18	26
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	10	13	9
29718	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексММК	9	10	13
18572	Молоко сгущ д/п АлексММК ГОСТ 300г	4	5	6
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	4	5	6
27060	Молоко топл ПЭТ Пестравка 4% 0,93л	35	25	25
22402	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестравка СПЕЦЦЕНА	5	5	7
25275	Молоко сгущ Белгород цельное с сах ГОСТ 8,5% 380г	12	8	9

2 шаг. Рассчитать коэффициент вариации V, который показывает (в %) степень отклонения данных от среднего значения (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Среднее значение расхода товара

Л.к.	Наименование	Март 1 декада	Март 2 декада	Март 3 декада	Средн ее
1	2	3	4	5	6
1596 1	Бифилайф 2,5% 350г стак	5	5	5	5,00
2072 5	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	3	3	3	3,00
2364 8	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	15	15	16	15,33
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	20	19	22	20,33
1794 2	Масса твор Российский творог 180г курага	19	22	20	20,33
2794 5	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	5	6	5	5,33
2988 5	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	5	5	4	4,67
1397 8	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	5	5	4	4,67
2723 4	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	8	7	9	8,00
2591 9	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	9	9	7	8,33
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	3	4	4	3,67
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	6	8	8	7,33
2728 7	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	5	7	6	6,00
3005 6	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	5	7	6	6,00
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	6	5	7	6,00
1241 2	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	3	3	4	3,33
1899 7	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	7	10	9	8,67
2884 5	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	22	18	26	22,00
1423 0	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	10	13	9	10,67
2971 8	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексМКК	9	10	13	10,67
1857 2	Молоко сгущ д/п АлексМКК ГОСТ 300г	4	5	6	5,00
1573	Молоко паст ф/п 2,5% 1л ТолМол	4	5	6	5,00
2706 0	Молоко топл ПЭТ Пестравка 4% 0,93л	35	25	25	28,33
2240 2	Молоко паст ф/п 3,2% 0,9л Пестравка СПЕЦЦЕНА	5	5	7	5,67

2527 5	Молоко сгущ Белгород цельное с сах ГОСТ 8,5% 380г	12	8	9	9,67
-----------	--	----	---	---	------

Рассчитаем среднее квадратическое отклонение (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Коэффициент вариации

Исходные данные					Расчетные данные			
Л.к.	Наименование	Март 1 декада	Март 2 декада	Март 3 декада	$\bar{q}$	$\sum_{i=1}^N (q_i - \bar{q})^2$	$\sigma_q = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (q_i - \bar{q})^2}{N}}$	$V = 100 \frac{\sigma}{\bar{q}}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
159 61	Бифилайф 2,5% 350г стак	5	5	5	5,00	0,00	0,00	0,00
207 25	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик- маракуйя	3	3	3	3,00	0,00	0,00	0,00
236 48	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	15	15	16	15,3 3	0,67	0,27	1,77
729 0	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированны й ПЭТ	20	19	22	20,3 3	4,67	0,72	3,54
179 42	Масса твор Российский творог 180г курага	19	22	20	20,3 3	4,67	0,72	3,54
279 45	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	5	6	5	5,33	0,67	0,27	5,10
298 85	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	5	5	4	4,67	0,67	0,27	5,83
139 78	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактолозой ТолМол	5	5	4	4,67	0,67	0,27	5,83
272 34	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	8	7	9	8,00	2,00	0,47	5,89
259	Молоко паст	9	9	7	8,33	2,67	0,54	6,53

19	ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л							
121 5	Йогурт Активиа 125г	3	4	4	3,67	0,67	0,27	7,42

Продолжение таблицы 3.8

157 4	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	6	8	8	7,33	2,67	0,54	7,42
272 87	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	5	7	6	6,00	2,00	0,47	7,86
300 56	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель- банан	5	7	6	6,00	2,00	0,47	7,86

3 шаг. Разделить на группы XYZ:

В категорию X попадают номенклатурные позиции со значением коэффициента вариации от 0 до 5%.

Это товары со стабильными продажами, что позволяет осуществлять прогноз с высокой точностью.

В категорию Y попадают номенклатурные позиции со значением коэффициента вариации от 10 до 25%.

Для группы Y допускаются более значительные отклонения, поэтому точность прогноза ограничена.

В категорию Z попадают номенклатурные позиции со значением коэффициента вариации более 25%.

Это товары, продажи которых точно и достоверно прогнозировать невозможно, слишком велики колебания.

Совмещение ABC и XYZ:

Лучше всего применять XYZ-анализ в сочетании с ABC. После проведения анализа данные совмещаются (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Совмещение ABC и XYZ

Л.к.	Наименование	Кол- во п, ед	Себестоимо сть Ці, руб/ед	Стоимос ть Сі, руб	Групп ы	
1	2	3	4	5	6	7
15961	Бифилайф 2,5% 350г стак	2	15,78	31,56	А	Х
20725	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ персик-маракуйя	4	14,36	57,44	А	Х

Продолжение таблицы 3.9

23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	2	35,5	71,00	А	Х
7290	Напиток кисл/мол Айран 0,5л негазированный ПЭТ	6	16,85	101,10	А	Х
17942	Масса твор Российский творог 180г курага	6	18,45	110,70	А	У
27945	Масса твор ОТ ФЕРМЕРА с изюмом 23% 180г	8	21,59	172,72	А	У
29885	Мороженое ИМ Экзо ведро 520г арбуз-дыня	2	88,04	176,08	А	У
13978	Кефир ф/п 3,2% 0,5л с лактулозой ТолМол	13	17,08	222,04	А	У
27234	Мороженое ИМ ЗолСтанд 500г Полкило пломбир	4	55,99	223,96	А	У
25919	Молоко паст ПЭТ Пестравка 3,2% 0,93л	7	32,55	227,85	В	З
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	17	13,64	231,88	В	З
1574	Кефир ф/п 2,5% 0,5л ТолМол	18	14,58	262,44	В	З
27287	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г карам ириска	18	15,19	273,42	В	У
30056	Коктейль молоч Дисней 2,5% 260г карамель-банан	21	17,82	374,22	В	Х
2905	Мороженое Сам-По Гигант 120г пломбир-ваниль	18	24	432,00	В	Х
12412	Ряженка ф/п 2,5% 0,5л Пестравка	26	17,33	450,58	В	Х
18997	Молоко стер Простоквашино 2,5% 0,95л ТВА	14	32,36	453,04	З	З
28845	Молоко паст пюр/пак 3,2% 0,9л СМК	23	21,9	503,70	З	У
14230	Молоко паст ф/п 2,5% 1л Веселый Молочник	23	23,1	531,30	З	У
29718	Сливки сгущ с сахаром 19% ГОСТ 300г д/п АлексМКК	13	43,29	562,77	С	З

К локальным кодам, отнесенным к той или иной группе, программным путем «привязывают» признаки, обозначающие группы, т. е. индексы А, В, С и Х, У, Z. Это дает возможность объединить результаты ABC и XYZ анализов.

Наложение результатов анализа XYZ на данные анализа ABC позволяет разбить запасы на девять подгрупп (рисунок 3.1), каждая из которых имеет две характеристики: стоимость запасов и точность прогнозирования потребности в них.

Исходя из представленных данных, важнейшими для закупки являются составные ячейки с параметрами AX, AY, AZ, BX, BY и CX, поскольку годовую или на другой период потребность большинства из них можно со статистической достоверностью предусмотреть. При этом поле AZ включено в порядке исключения, благодаря высокой стоимости, хотя и характеризуется стохастическим потреблением.

Эксперты акцентируют внимание на том, что интегрированный ABC(XYZ)-анализ – лишь средство поддержать принятие решений.

С 9 группами уже можно детально работать, а это гораздо проще, чем иметь дело с необработанными данными по 8 тысячам наименований. Это эффективный инструмент структурирования данных.

В результате проведения анализа ABC-XYZ я предлагаю изменить форму «Заявку поставщику», добавив в него столбец с обозначением в какую группу входит та или иная позиция (Приложение Е).

Реализация элементов системы поставок «Точно в срок».

Целью данной системы является, поставка в нужное время в нужное место. При этом уменьшая затраты на складские запасы.

Основополагающим принципом является поставка продукции точно в заданный срок и не ранее, то есть производить требуемое количество продукции, реализовывать ее заказчику, затем снова производить и так далее.

В результате проведения и внедрения системы «Точно в срок» был разработан график поставок товара (Приложение Ж).

В данном графике указывается частота поставок каждой позиции, принадлежность групп запасов ABC – XYZ и требуемый месячный объем на

каждый день месяца. Этот график поставки передается поставщику, в соответствии с ним он может планировать свои закупки.

После проведения анализа ABC-XYZ мы можем выделить позиции, которые можно будет поставлять по системе «Точно в срок». Проведем анализ ассортимента на выявление наиболее спрашиваемого товара. Такой анализ позволит нам точно определить товар, который нуждается в поставке «Точно в срок». Просмотрев «Отчет о продажах» мы можем понять какой товар наиболее спрашиваемы для покупателя. В отчете он отмечен как Топ-товара и Индикатор (таблица 3.10- 3.11).

Таблица 3.10 – Расход Топ-товара

Л.к.	Наименование	Начальный остаток	Приход	Расход	Текущий остаток
15624	R_Киндер Молочный ломтик 28г	4	15	8	11
13109	R_Напиток кисл/мол Актимель 100г гранат	28	0	10	18
30396	R_Творог Даниссимо 130г пиноколада	1	10	3	8
1215	Йогурт Активиа 125г чернослив	11	0	5	6
17416	Йогурт Данон 7ПС 110г вишня	1	8	8	1
25673	Йогурт Данон Экономный 135г клубника	8	0	3	5
28253	Творог Даниссимо Фантазия 105г хруст шарики	3	8	7	4

Таблица 3.11 – Расход товара – Индикатора

Л.к.	Наименование	Начальный остаток	Приход	Расход	Текущий остаток
3005	Йогурт Био-баланс 2,8% 125г клуб земл/перс банан	18	5	10	13
2706	Йогурт Для всей семьи 1,5% 400г пл/п Земляника	14	10	12	12
1405	Кефир ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	15	12	18	9
1405	Кефир ПЭТ Простоквашино 3,2% 930г	13	7	10	10
3599	Кефир пюр/пак Летний День 0,05% 0,5л	13	0	5	8
3600	Кефир пюр/пак Летний День 2,5% 1л	6	6	6	6

1855	Коктейль молоч Простоквашино 2,5% 0,33л шоколад	9	7	8	8
2728	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г ванил мороженое	21	8	10	19
2544	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 2,5% 0,9л	19	12	2	29
2917	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 3,2% 0,9л	9	12	6	15
1405	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	14	6	7	13
2197	Молоко топл ПЭТ Простоквашино 4% 930г	5	6	8	3
2072	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ апельсин-манго	4	3	7	0

Продолжение таблицы 3.11

2879	Простокваша сладкая Летний День 6% 200г стакан	23	5	6	22
2368	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	5	7	5	7
2526	Ряженка пюр/пак Летний День 4% 500г	7	9	9	7
2073	Сливки стер Простоквашино 10% 350г ТВА	12	10	4	18
2122	Сметана Простоквашино 15% 180г стакан	10	7	3	14
1768	Снежок пюр/пак Летний День 2,5% 0,5л	7	12	5	14
364	Сырок глаз Простоквашино 23% 45г сгущенка	36	7	9	34
1434	Сырок твор Простоквашино 23% 100г изюм	19	5	6	18
2099	Творог Простоквашино 2% 220г	9	5	6	8
2099	Творог Простоквашино 5% 220г	6	6	7	5
1626	Творог Простоквашино 9% 220г	2	6	5	3
2573	Творог Тема 100г яблоко-морковь/груша/черника	32	6	15	23

Проанализировав номенклатуру товаров, мы можем составить график поставок поставщику, по которому он будет возить товар. Для поставщика наиболее приемлемым является график, характеризующийся стабильностью поставок по объему и во времени, потребитель же заинтересован в поставках по мере надобности, причем эта потребность в материалах, непосредственно

связанная с объемами производства и изменяется вместе с ними в соответствии с изменениями спроса на производимую продукцию.

Этот график будет составляться ежемесячно в конце месяца на следующий по порядку месяц. В нем распланирована частота поставок и количество товара поставляемая в день. И указано общее количество планируемого товара на месяц по каждому наименованию.

Также для того, чтобы сократить складские запасы и затраты на них, мы можем провести анализ ассортимента на непробаваемые позиции. В результате такого анализа мы выявим нерентабельные позиции для магазина, которые можно будет вывести из матрицы и вместо них ввести товар, который будет более спрашиваемый у покупателя.

Алгоритм анализа ассортимента на непробаваемые позиции представлен на рисунке 3.1.

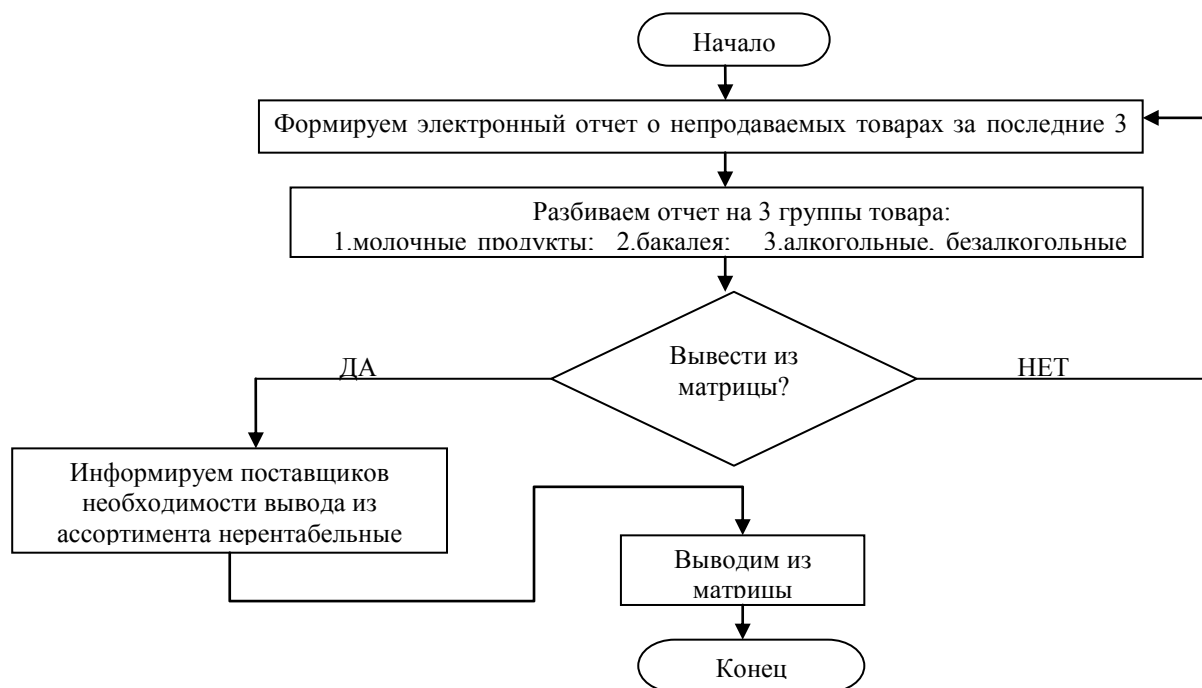


Рисунок 3.1 - Алгоритм анализа ассортимента на непробаваемые позиции

Рассмотрим каждый этап более подробно. Для начала формируем электронный отчет за 3 месяца.

Таблица 3.12 – Анализ непродаваемых позиций с 01.01.17 по 01.04.17

Л.к.	Наименование	Начальный остаток	Продажа	Конечный остаток
29661	Конс Кузн Говядина туш Арсенальная 325г ж/б	35	0	35
29892	Конс МаВР Говядина туш Абаканская ТУ 338г	45	0	45
29893	Конс МаВР Мясо птицы в с/с ТУ 325г	45	0	45
25852	Креветки Королевские в/м XXL 41/50 800г Агама	3	0	3
26751	Икра из морск водорослей красная 120г	5	0	7
26752	Икра из морск водорослей черная 120г	5	0	5
27353	Икра мойвы РусМоре 165г классическая	10	0	10
14138	Пельмени от Сказочной Золушки Равиоли 900г	5	0	5

Продолжение таблицы 3.13

29596	Пицца Ресторанте 330г ветчина	2	0	2
19346	Голубцы Добрыня 900г	4	0	4
23019	Конс Бондюэль Огурцы маринованные 6-9см 720мл	12	0	12
29125	Конс Лорадо Томаты в с/с 720мл ст/б	8	0	8
28328	Конс Огород Лечо 680г/720мл	8	0	8
29679	Конс Селиж Огурцы маринов 7ГА (корниш) 3-6см 720г	6	0	6
29680	Конс Селиж Огурцы маринов 7ГА 6-9см 720г	6	0	6
29684	Конс Селиж Огурцы по-домашнему 720г	6	0	6
29683	Конс Селиж Огурцы по-старорусски 720г	6	0	6
29686	Конс Селиж Томаты в соб/соку 720г	6	0	6
29296	Конс Хайнц Горошек зеленый 390г	6	0	6
29123	Конс БулгКон Компот из вишни с кост 700г ст/б	12	0	12
28989	Мельница Котани Белые грибы-травы 42г	4	0	4

Разобьем отчет на группы, по которым можно будет, определить является ли рентабельным данный товара для магазина или нет. В группе будем руководствоваться:

- сроком годности товара;

- сезонностью товара.

Учитывая эти два фактора, мы можем понять, насколько товар приносит убытки магазину. Чем меньше у него срок годности, тем больше магазин теряет, на этом товаре поставляя его в магазин. При этом нужно учитывать сезонность товара, то есть может тот или иной товар не продавался за эти месяцы, так как не является подходящим в зимнее время для покупателя, возможно, этот товар приносит хорошую прибыль магазину в другое время года, тогда нет смысла выводить такой товар из матрицы. Пример позиций, предоставленных на вывод из матрицы товара указан в Приложении И.

После того как, определились с товаром, который нам нужно вывести мы ставим в известность поставщика о том, что с данными позициями магазин работать больше не будет, так как они являются нерентабельными для магазина. В итоге магазин выводит из матрицы товара эти позиции. Впоследствии поставщик может предложить список товара, который будет более спрашиваемый у покупателя.

На основании опроса покупателей магазина и диаграммы Парето был сделан вывод о том, что покупателей не удовлетворяет обслуживание персонала. Для этого разработаем для ООО «ТД»Миндаль» стандарты обслуживания покупателей.

Главная цель стандартов обслуживания - научить персонал элементам маркетинговой коммуникации продаваемой продукции и магазина. Наличие стандартов гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое будет присуще ООО «ТД»Миндаль».

Задачи внедрения стандартов:

- унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для магазина, так как ООО «ТД»Миндаль»

стремится достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов.

-сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников (не только ЧТО делать, но и КАК). Это в первую очередь актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество однотипных/стандартных действий или ситуаций.

-создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников.

Для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники должны: знать, что и как они должны делать, уметь это делать, хотеть это делать, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и оценивается (в идеале - и со стороны руководства компании, и со стороны клиентов). Именно, стандарты диктуют принятые в компании нормы поведения, что непосредственно оказывает влияние на оценку качества услуг. На основании данного вывода была разработана таблица 3.13

Таблица 3.13 – стандарты обслуживания покупателей ООО «ТД»Миндаль»

№	Стандарты внешнего вида персонала	
1	Форма	Продавец находится в торговой зоне только в одежде установленного образца (форма магазина ООО «ТД»Миндаль»): чистой, опрятной, глаженной Запрещается: находиться в торговом зале в одежде не установленного образца.
2	Аксессуары	Наличие бейджа, головного убора (кокшник). Запрещается: - носить аксессуары, непредусмотренные к одежде установленного образца;
3	Запахи парфюмерия и	- Допускается использование парфюмерии и других средств личной гигиены только с умеренным, не броским запахом. Запрещается: - Находиться в торговом зале с резким, неприятным, либо отталкивающим запахом (табака, чеснока и т.д.).

4	Прическа, макияж, маникюр	- Волосы должны иметь аккуратную стрижку, соответствующую стилю утвержденной одежды, чистые и причесанные. - Допускается умеренный (дневной) макияж. - Требуется поддерживать чистоту и ухоженность ногтей.
Стандарты поведения в торговом зале		
5	1. Местонахождение	- Продавец всегда присутствует в зоне видимости для Клиента. - Продавец всегда держит всех Клиентов в поле своего зрения. Запрещается: - оставлять торговую зону без присмотра; - занимать или загораживать проходы и места входа в торговую зону; - объединяться в группы по 2 и более человек;
6	Общение в торговом зале	- Находясь в торговом зале, продавец общается только с Клиентом и либо по вопросу Клиента. Запрещается: - общаться на личные темы при Клиенте; - обсуждать компанию, руководство, коллег, качество товара, Клиентов;
Стандарты реагирования на Клиента		
7	1. Установление контакта с Клиентом в торговой зоне	Продавец демонстрирует каждому вошедшему Клиенту, что его видят, ему рады и готовы помочь ему при выборе товара. Продавец устанавливает с Клиентом первоначальный зрительный контакт, вежливо кивает; улыбается; приветствует в обязательно порядке всех клиентов (здравствуйте, добрый день, добрый вечер и тд.); периодически поддерживает взглядом контакт с Клиентом.

Продолжение таблицы 3.13

		В праздничные дни следует поздравлять клиента/ов. Запрещается: - Разглядывать внешность Клиента; - Ходить за Клиентом («по пятам») по торговой зоне; - Не замечать, игнорировать Клиента; Заниматься чем-либо, не относящимся к обслуживанию Клиента;
8	При обслуживании на кассе	1. Здравствуйте! (зрительный контакт, улыбка) 2. Ваша предоплата (сумма покупки) составила ____ рублей. 3. При поступлении товара Вам нужно будет внести в кассу ____ рублей, об этом мы Вам предварительно сообщим. 4. Вы мне дали (назвать сумму) _____. 5. Ваша сдача _____. Кассовый товарный чек и сдачу кассир — продавец должен отдать клиенту одновременно. 6. Произнести слова благодарности («Спасибо»; Спасибо за покупку);

		- приглашения («Приходите к нам», «Будем рады Вам»; «Заходите к нам»); - прощания («До свидания»; «Всего доброго»); - пожелания («Приятного Вам ... »). Кассир на рабочем месте обязан иметь размен денег. Запрещается: Требовать от покупателя самостоятельного размена крупных купюр.(остальное см. выше)
9	Прощание Клиентом	с Продавец завершает работу с Клиентом всегда, независимо от того совершил он покупку или нет, через слова: - благодарности («Спасибо»; Спасибо за покупку); - приглашения («Приходите к нам», «Будем рады Вам»; «Заходите к нам»); - прощания («До свидания»; «Всего доброго»); - пожелания («Приятного Вам ... »). Запрещается: - игнорировать Клиента после совершения им покупки...

В конечном итоге, при применения стандарта обслуживания, мы получили следующие результаты:

1. Копилка опыта: необходимые персоналу знания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются «по наследству» независимо от изменений в кадровом составе.

2. Контроль и мотивация: обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением.

3. Ясная рабочая цель для сотрудников и повышение лояльности сотрудников к своей компании. Это привносит в его работу стабильность и экономит время менеджеров

4. Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки (стратегия на опережение).

5. Быстрое включение: стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.

6. Доверие клиентов: стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело.

Другими словами, стандарт задает идеальный образ работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность предприятия.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

На основе имеющихся данных рассчитаем изменение основных показателей с учетом осуществления мероприятий, предложенных в организационной части. Составим таблицу технико-экономических показателей (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Сводная таблица технико-экономических показателей проекта

Наименование показателя	Единица измерения	Показатель		% изменения
		2016	проект	
Выручка от продаж товаров, услуг	тыс. руб.	73231	105354	143,87
Численность работающих, в т.ч. рабочих	чел.	14	15	107,14
– в т.ч. рабочих	чел.	6	6	–

Продолжение таблицы 3.14

Производительность труда на одного работника	руб./чел.	5231	7024	134,27
– на одного рабочего	руб./чел.	12205	17559	143,87
Уставный капитал	тыс. руб.	10000	10000	–
Основной капитал	тыс. руб.	19167	15422	80,46
в т.ч. – основные средства	тыс. руб.	16546	12801	77,37
– нематериальные активы	тыс. руб.	–	–	–
Заемный капитал	тыс. руб.	8430	8430	–
Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	69892	91125	130,38

Себестоимость единицы продукции, работ, услуг или затраты на один рубль продаж	руб.	0,95	0,86	90,63
Балансовая (валовая) прибыль	тыс. руб.	3339	14229	426,15
Налоги (без налога на прибыль)	тыс. руб.	607	554	91,27
Налогооблагаемая прибыль	тыс. руб.	2732	13675	500,55
Налог на прибыль	тыс. руб.	546	2735	500,55
Чистая прибыль	тыс. руб.	2186	10940	500,55
Рентабельность реализованной продукции	%	3,13	10,38	347,93
Сумма прибыли на одного работника	тыс. руб. / чел.	238	357	150,00
Фонд заработной платы, всего	тыс. руб.	2460	2728	107,91
– в т.ч. рабочих		824	864	148,28
Среднегодовая зарплата, всего	тыс. руб. / чел.	175,71	181,87	103,51
– в т.ч. рабочих		137,33	144	104,86
Фондоотдача основных фондов	руб.	0,23	0,16	69,57
Эффективность		0,031	0,116	376,66

Таким образом, проведение мероприятий по увеличению объема продаж и расширению ассортимента продукции привело к увеличению чистой прибыли на 8514 тыс. руб. (более, чем в 5 раз).

За три года товарооборот предприятия понизился на 43,9% (в действующих ценах). После внедрения мероприятий по совершенствованию процесса «Планирование заявок» мы видим, что товарооборот начал подниматься.

Таблица 3.15 – Сравнительные данные по товарным запасам

Наименование показателя	До	После
	Январь	Апрель
Оборот товара	2291461	2572037
Грузооборот (ГО)	145,1	162,8
Средний товарный запас (ТЗср)	5,07	3,99
Оборачиваемость товарного запаса	28,6	40,8

Проведем сравнительный анализ затрат на хранение продукции, для того, чтобы видеть разницу в денежном эквиваленте до внедрения мероприятия и после.

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий. В первую очередь подытожим затраты на внедрения предложенных мероприятий (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Затраты на внедрение мероприятий

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка электронных форм	30 000,00
Оплата работы программиста по внедрению в работу электронных форм	23 000,00
Оплата работы консультанта по внедрению мероприятий	18 000,00
Закупка канцтоваров, бумаги	8 500,00
Заправка принтера	5 000,00
Транспортные расходы	4 000,00
Итого:	88 500,00

По таблице 4.7 мы видим, что сумма общих затрат на мероприятия составляет 88 500 руб.

Так же проведем анализ затрат на хранение запасов товара, объем реализации и объем запасов товара до внедрения мероприятий и после (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Анализ затрат до внедрения мероприятий и после

	До внедрения	После внедрения	Разница
Затраты на хранение запасов, руб.	2 209 741,45	2 099 254,25	110 487,20
Объем реализации, руб.	687 438	771 306	83 867

Продолжение таблицы 3.17

Объем запасов товара, руб.	40 406,40	35 136	5 270,40
		Итого:	199 625

По таблице 3.17 видно, что экономический эффект составляет 199625 руб.

По результатам данных таблиц мы можем рассчитать экономическую эффективность:

$$\text{Экономическая эффективность} = \frac{199625}{88500} = 2,2$$

Таким образом, по расчету экономической эффективности мы можем сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности деятельности ТД Миндаль являются оправданными и рентабельными.

Заключение

Менеджмент качества – очень важный элемент для любого бизнеса. Ведь именно качество является одним из критериев высокой популярности какого-либо бренда у потребителей. К тому же хорошее качество избавит компанию от гарантийных ремонтов, судебных исков и т.д.

Всего известны 8 основных принципов системы менеджмента качества. Они документально утверждены в стандарте ИСО 9000 и являются основными, по поддержанию качества реализуемой продукции либо услуг.

1. Принцип ориентации на потребителя. Успешность товара в первую очередь зависит от того, как его примет потребитель. Более того, этот принцип нацеливает компанию на изучение потребностей своих потребителей. Именно из этого принципа также возникает и такое понятие, как «Клиент всегда прав».

2. Принцип лидерства или роли руководителя. Менеджмент качества в первую очередь зависит непосредственно от руководства компании, которое должно своими действиями показывать свою заботу о производимом товаре, о его качестве.

3. Принцип вовлечения персонала. От большего – к меньшему. Если руководитель компании должен показывать пример в своей заинтересованности качеством продукции, то и каждый- работник компании также должен работать над улучшением качества продукции и должен хотеть его улучшить.

4. Принцип системного подхода. Объединяет два ранее выделенных видов деятельности организации в общую систему. И утверждает, что у данной системы должна быть общая цель и общее руководство.

5. Принцип постоянного улучшения. Или, говоря простыми словами – «Нет предела совершенству». Принцип подразумевает постоянный контроль качества продукции с целью его улучшения.

6. Принцип принятия решений, основанных на фактах. Подразумевает, что все принимаемые решения будут приниматься путем исследований, научного подтверждения, социологических опросов, а не на интуитивном уровне руководителя.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Все просто – поставщик поставляет вам качественные материалы и получает соответствующую оплату. Чем ниже качество товаров, тем меньше оплата.

Считается, что внедрение данных 7 принципов в любой компании будет способствовать улучшению качества ее продукции и совершенствованию процесса производства. Что, в свою очередь, хорошо скажется на общей успешности компании.

С помощью диаграммы Исикавы были выявлены факторы, которые влияют на низкую удовлетворенность потребителей услугами. В заключение можно сделать вывод, что по диаграмме Исикавы можно выделить стимулирующие показатели - это компетентность персонала, качество процесса оказания услуг, условия работы, безопасность, качество результата оказания услуг.

После того как, определились с товаром, который нам нужно вывести мы ставим в известность поставщика о том, что с данными позициями магазин работать больше не будет, так как они являются нерентабельными для магазина. В итоге магазин выводит из матрицы товара эти позиции. Впоследствии поставщик может предложить список товара, который будет более спрашиваемый у покупателя.

Проведение мероприятий по увеличению объема продаж и расширению ассортимента продукции привело к увеличению чистой прибыли на 8514 тыс. руб. (более, чем в 5 раз). Экономический эффект составляет 199 625 руб.

Таким образом, по расчету экономической эффективности мы можем сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия по повышению

эффективности деятельности ТД Миндаль являются оправданными и рентабельными.

Список использованных источников

1. Абилова М.Г. Теоретические и практические исследования экономического развития современных организаций [Текст]: коллективная монография – Санкт-Петербург: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – 153 с.
2. Агаева С. Менеджмент между и коллективизмом. Бизнес, 2014. – 70 с.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. - М.: Синергия, 2015. - 192 с.
4. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.
5. Андреев П.И. Саморазвитие менеджера / Андреев. - Дело, 2015. - 275 с
6. Бережливое производство. Построение карт потока создания ценностей [Текст]: курс лекций в слайдах. / под ред. Г.М. Скударя; Новокраматорск. машиностроит. завод. Краматорск, 2014. Ч. 6. 57 с.
7. Борецкий Е. А., Егорова М. С. Повышение эффективности процесса продаж магазина Эльдорадо с помощью инструментов системы бережливого производства // Молодой ученый. — 2015. — №11.4. — С. 36-38.
8. Версан, В. Качество — стратегический путь возрождения России / В. Версан // Стандарты и качество. — 2013. — № 8. — С.63–66.
9. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2015. - 512 с.
10. Ветров А.А. Операционный анализ / А.А. Ветров. - М.: Перспектива, 2014. - 254 с.
11. Вехорева А.А. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие для экономического бакалавриата / А.А. Вехорева. - Архангельск.: ВШЭиУ САФУ, 2015. - 297 с.

12. Викулина В.В., Вотчель Л.М., Ахмеджанова Т.А. Противоречивость как источник функционирования и развития предпринимательской деятельности/ Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сери: Экономика и управление. - 2016. - №1 (24). - С.19-23.
13. Витке Н.А. Вопросы управления [Текст] / Н.А. Витке // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 4. С. 114-119.
14. Волков О.И. Организация производства на предприятии (фирме) [Текст]: учеб. пособие для вузов / О.И. Волков, О.В. Девяткин, В.Г. Слепухин; под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. М.: Инфра-М, 2014. - 448 с.
15. Воронцова Н.Н. Показатели оценки эффективности и интенсивности использования основных средств предприятия / Н.Н. Воронцова // Молодой ученый. - 2016. - №30. - С. 163-166.
16. Воронцова Н.Н. Проблема учета основных средств предприятия в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности / Н.Н. Воронцова // Молодой ученый. - 2016. - №30. - С. 166-168.
17. Гинзбург А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. - СПб.: Питер, 2014. - 411 с.
18. Герасимова Е.Б. Теория экономического анализа / Е.Б. Герасимова. - М.: Инфра-М, Форум, 2015. - 368 с.
19. Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. - М.: ДиС, 2014. - 464 с.
20. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014. - 461 с.
21. Грачев А.Н. «5S»: от метода к культуре [Текст] / А.Н. Грачев, И.А. Киселев // Стандарты и качество. 2015. № 5. С. 88-93.

22. Гридин В.Г. Экономика, организация, управление природными и техногенными ресурсами: Учебное пособие / В.Г. Гридин, А.Р. Калинин; Под ред. А.А. Кобяков, В.А. Харченко. - М.: Горная книга, 2014. - 752 с.
23. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие для магистров / О.В. Ефимова. - М.: ИД Омега-Л, 2014. - 388 с.
24. Епифанова И.Н. Проблемы формирования системы управления основными фондами на производственных предприятиях страны / И.Н. Епифанова // Наука и экономика. - № 1 (33). - 2016. - С. 135-139.
25. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.Г. Золотогоров. М.: Книжный Дом, 2015. - 448 с.
26. Ионова Ю.Г. Экономический анализ: учебник / Ю.Г. Ионова. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2016. - 432 с.
27. Иневатова О.А. Теория и проблемы управления основным капиталом предприятия / О.А. Иневатова // Молодой ученый. - 2016. - №30. - С. 198-201.
28. Казакова Н.А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н.А. Казакова. - М.: Финансы и статистика. 2013. - 179 с.
29. Каньковская А.Р, Экономический анализ / А.Р. Каньковская. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2013. - 511 с.
30. Кизим А.А., Березовский Э.Э. Интеграция логистических инструментов в бережливое производство // Логистика. 2012, №3.
31. Кизим А.А., Березовский Э.Э., Моделирование процессов рециклинга на принципах логистики// Логистика, 2012, №5.
32. Клейменова Г.В., Кизим А.А., Внутрифирменное планирование: теория и практика. Уч. пос. Краснодар. 2017. – 566с.
33. Клейман А.В. Актуальные вопросы управления основным капиталом на предприятиях РФ / А.В. Клейман // Фундаментальные исследования. - № 5.- 2016. - С. 308-313.

34. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. В.И. Бариленко. - М.: Изд-во: Юрайт, 2015. -
35. Кузов М. Управление затратами: практика, идеи, подходы [Текст] / Кузов М. // Управление компанией. 2017. №1. – с.24-26.
36. Куприянова Л.М. Экономический анализ. Учебное пособие / Л.М. Куприянова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 159 с.
37. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
38. Максимов Н. Н. Теоретические основы инновационной деятельности // Молодой ученый. - 2013. - №10. - С. 340-343.
39. Максютлов А.А. Экономический анализ: Учеб. пособие для студентов вузов / А.А. Максютлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 543 с.
40. Минашкин В.Г. Методология статистического исследования социально-экономических процессов. М.: Юнити-Дана, 2012. – 392 с.
41. Наугольнова И.А. Актуальность развития бережливого производства на отечественных предприятиях в условиях глобализации экономики / И.А. Наугольнова // Проблемы развития предприятий: теория и практика [[31]Текст]: [61]материалы 12-й Междунар. науч.-практ. конф., 21-22 нояб.2013г. -Ч1. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2013. – 340 с.
42. Наугольнова И.А. Бережливое производство как системный и комплексный подход к управлению предприятием / И.А. Наугольнова // Управление мегаполисом. № 5(41). 2014. С. 130-134.
43. Наугольнова И.А. Преодоление сопротивление персонала в процессе внедрения и развития системы бережливого производства [Текст] / И.А. Наугольнова // Теория и практика актуальных исследований: Материалы VII Международной научно-практической конференции. 19 августа 2014г.: Сборник научных трудов. – Краснодар, 2014. – 246с.

44. Наугольнова И.А. Принципы системы бережливого производства [Текст] / И.А. Наугольнова // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Волгоград, 2014. - 213с.
45. Переходов В. Н. Основы управления инновационной деятельностью. – М.: Инфра-М, 2015. – 221 с.
46. Родионова В.Б. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учеб. для вузов / В.Б. Родионова, О.Г. Туровец, В.Н. Попов; под ред. О.Г. Туровца. М.: Инфра-М, 2015. - 544 с.
47. Самойлович В.Г., Телушкина Е.К. Экономика предприятия : учебное пособие / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкин. – М.: Академия, 2015. – 224 с.
48. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенников. - М.: Юрайт, 2015. - 672 с.
49. Слесарев Е. Н., Горшков В. А. Качество образования и принципы ИСО 9000 // Молодой ученый. — 2015. — №12.1. — С. 77-80.
50. Татарских Б.Я. Основные организационно-экономические проблемы инновационно-технологического развития машиностроения РФ [Текст] / Б.Я. Татарских // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 7. С. 74-80.
51. Терещенко М.А. Затраты как фактор производственной активности предприятия. [Текст] / Терещенко М.А. // Микроэлектроника и информатика 2001. Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция: Тезисы докладов. - М.: МИЭТ. - 2011. - С. 300.
52. Туровец О.Г. Концепция реализации принципов бережливого производства [Текст] / Туровец О.Г., Родионова В.Н. // Организатор производства. 2014. № 3 (62). С. 12-18.

53. Факторный анализ эффективности производства [Текст] / под ред. В.Ф. Паляя. М.: Финансы и статистика, 1973. 157 с. 130. Фатхутдинов Р.А. Организация производства [Текст]: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2015. - 528с.

54. Хвостикова В.А. Совершенствование управления затратами с учетом спирали развития теории и методов управления затратами промышленных предприятий / Хвостикова В.А. // Организатор производства. 2013. №3 (58). С. 24-27.

55. Худякова М. А. Инновационная деятельность в российской экономике // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 587-589.

56. . Crosby Philip B. Quality and I. Life of a businessman in America: Trans. With the English. A.V. Denisova and O.V. Zamyatinoy. - Moscow: RIA "Standards and quality", 2003. - 264 p.

57. Andersen B. Biznes-protsessy. Instrumenty dlya sovershenstvovaniya. Per. S angl. SV. Arinicheva / Nauch. red. YU.P. Adler. - M .: RIA "Standarty i kachestvo", 2014. - 280 s.

58. Eng P.L., Corney P.J. Navigating The Minefield 4th ed. U.K., 2017. 140 p.

59. Niv G.R. The space of Dr. Deming. Trans. With the English. Yu.P. Adler, V.L. Speer. - M .: RIA "Standards and quality", 2013. -150 p.

60. Ronald J.M.M. Does., Roger W. Hoerl., Murat Kulahci., G. Geoffrey Vining. Søren Bisgaard's Contributions To Quality Engineering. 2017. No. 978-0-87389-956-7. Pp.451-453.

Приложение А



Рисунок Б.1 - IDEF0 диаграмма процесса «Планирование заявок»

Приложение Б

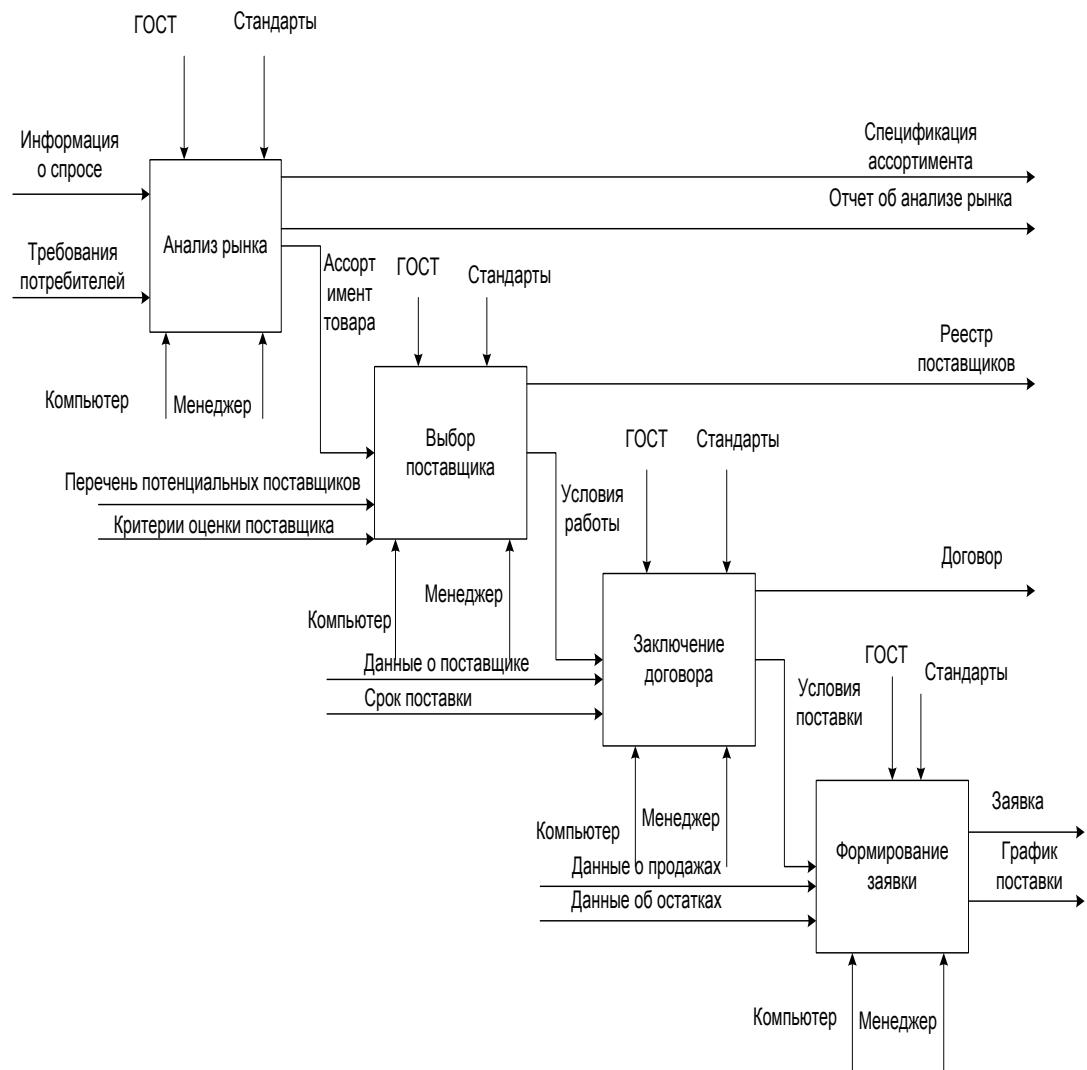


Рисунок В.1 - IDEF0 декомпозиция процесса «Планирование заявок»

Приложение В

Магазин №204

ОТЧЕТ О ПРОДАЖАХ

Код	Наименование	Запр. заяв	Ост. на нач. дня ш т(кг)	Прих. ш т(кг)	Расх. ш т(кг)	Реализ. ш т(кг)	Возвр. пост. ш т(кг)	Ост. на кон. дня. ш т(кг)
-----	--------------	------------	--------------------------	---------------	---------------	-----------------	----------------------	---------------------------

ЮниМилк-Самара ООО

Товары-индикаторы

14053	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 3,5% 930г		75,	138,	101,	18,	0,	112,
-------	---	--	-----	------	------	-----	----	------

Топ-товары

30054	Йогурт Био-Баланс 2,8% 125г клуб землян/перс банан		12,	24,	12,	12,	0,	24,
14056	Кефир ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г		15,	6,	12,	4,	0,	9,
14055	Кефир ПЭТ Простоквашино 3,2% 930г		17,	12,	12,	12,	0,	17,
3599	Кефир пюр/пак Летний День 0,05% 0,5л		13,	0,	0,	0,	0,	13,
3600	Кефир пюр/пак Летний День 2,5% 1л		7,	0,	0,	0,	0,	7,
18552	Коктейль молоч Простоквашино 2,5% 0,33л шоколад		7,	12,	6,	6,	0,	13,
21230	Масло слив Крестьянское Летний день 72,5% 180г		7,	0,	0,	0,	0,	7,
18554	Масло слив Простоквашино 82,5% 180г фол		22,	0,	1,	1,	0,	21,
13243	Масло слив Простоквашино крестьян 72,5% 180г		16,	0,	6,	8,	0,	10,
25447	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 2,5% 0,9л		30,	36,	35,	8,	0,	31,
29175	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 3,2% 0,9л		15,	24,	17,	4,	0,	22,
14054	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г		14,	24,	19,	12,	0,	19,
21967	Молоко топл ПЭТ Простоквашино 4% 930г		3,	18,	10,	9,	0,	11,
20724	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ апельсин-манго		10,	6,	8,	8,	0,	8,
28791	Простокваша сладкая Летний День 6% 200г стакан		23,	12,	5,	5,	0,	30,
23648	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г		10,	6,	7,	7,	0,	9,
25267	Ряженка пюр/пак Летний День 4% 500г		7,	0,	0,	0,	0,	7,
20731	Сливки стер Простоквашино 10% 350г ТВА		25,	0,	6,	20,	0,	19,
21227	Сметана Простоквашино 15% 180г стакан		2,	36,	19,	10,	0,	19,
21226	Сметана Простоквашино 15% 350г стакан		13,	24,	16,	11,	0,	21,
21228	Сметана Простоквашино 25% 180г стакан		12,	0,	1,	1,	0,	11,
21229	Сметана Простоквашино 25% 350г стакан		8,	12,	12,	8,	0,	8,
13956	Сметана Село луговое 15% 500г флп		14,	0,	0,	9,	0,	14,
3646	Сырок глаз Простоквашино 23% 45г сгущенка		22,	60,	37,	23,	0,	45,
14347	Сырок твор Простоквашино 23% 100г изюм		19,	0,	0,	0,	0,	19,
20997	Творог Простоквашино 2% 220г		6,	6,	8,	4,	0,	4,
16265	Творог Простоквашино 9% 220г		9,	0,	5,	4,	0,	4,
25736	Творог Тема 100г яблоко-морковь/груша/Черника		37,	0,	17,	13,	0,	20,

Рисунок Г.1 – «Отчет о продажах» магазина ТД Миндаль

Приложение Г

Поставщик	Продукция	Частота поставок	Группа	число поставляемого товара						Итого на март	Итого на апрель	Итого на май
				1	2	3	...	30	31			
Юнимилк	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 3,5% 930г	1./1.	AX	30	50	36	...	48	34	1000	1010	1020
	Йогурт Био-баланс 2,8% 125г клуб земл/перс банан	1./1.	AY	6	2	6	...	4	6	540	550	550
	Йогурт Для всей семьи 1,5% 400г пл/п Земляника	1./1.	BX	12	8	3	...	10	12	350	380	380
	Кефир ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	1./2.	AZ	9	0	15	...	10	0	400	410	410
	Кефир ПЭТ Простоквашино 3,2% 930г	1./1.	AX	6	2	6	...	7	6	360	370	370
	Кефир пюр/пак Летний День 0,05% 0,5л	1./2.	CZ	10	0	10	...	18	0	280	285	290
	Кефир пюр/пак Летний День 2,5% 1л	1./1.	CY	8	10	16	...	10	17	410	450	450
	Коктейль молоч Простоквашино 2,5% 0,33л шоколад	1./2.	BX	6	0	14	...	10	0	420	420	460
	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г ванил мороженое	1./1.	AX	8	8	8	...	8	8	420	430	430
	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 2,5% 0,9л	1./3.	AY	10	5	0	...	5	10	310	320	320
	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 3,2% 0,9л	1./1.	AZ	10	6	10	...	9	10	340	350	350
	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	1./3.	AX	12	8	0	...	8	12	680	700	710
	Молоко топл ПЭТ Простоквашино 4% 930г	1./1.	BX	6	10	6	...	10	6	350	360	380
	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ апельсин-манго	1./2.	BX	6	0	6	...	0	6	380	380	390
	Простокваша сладкая Летний День 6% 200г стакан	1./1.	BZ	18	10	18	...	10	18	290	290	310
	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	1./2.	CZ	6	0	6	...	9	6	450	460	460
	Ряженка пюр/пак Летний День 4% 500г	1./1.	CZ	5	3	5	...	3	5	510	520	520

Приложение Д

Microsoft Excel - ABCXYZ.xls								
Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка								
100% Arial								
И51 fx								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3								
4								
5	Л.к.	Наименование	Группы	начальный остаток	приход	расход	текущий остаток	Заказ
6	15961	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 3,5% 930г	AX	73	36	18	73	
7	23648	Йогурт Для всей семьи 1,5% 400г пл/п Земляника	AX	18	0	0	18	
8	7290	Кефир ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	AX	14	0	1	14	
9	17942	Кефир ПЭТ Простоквашино 3,2% 930г	AX	15	0	1	15	
10	27945	Кефир пюр/пак Летний День 0,05% 0,5л	AY	13	0	3	13	
11	29885	Кефир пюр/пак Летний День 2,5% 1л	AY	13	0	0	13	
12	13978	Коктейль молоч Простоквашино 2,5% 0,33л шоколад	AY	6	0	0	6	
13	27234	Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г ванил мороженое	AY	9	0	2	9	
14	25919	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 2,5% 0,9л	AY	21	0	0	21	
15	1215	Молоко паст пл/пак Для всей семьи 3,2% 0,9л	AY	19	12	16	19	
16	1574	Молоко паст ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	AY	9	12	10	9	
17	27287	Молоко топл ПЭТ Простоквашино 4% 930г	BY	14	6	1	14	
18	30056	Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ апельсин-манго	BY	5	6	2	5	
19	2905	Простокваша сладкая Летний День 6% 200г стакан	BY	4	0	0	4	
20	12412	Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	BY	23	0	3	23	
21	18997	Ряженка пюр/пак Летний День 4% 500г	BY	5	0	1	5	
22	28845	Сливки стер Простоквашино 10% 350г ТВА	BY	7	0	0	7	
23	14230	Сметана Простоквашино 15% 180г стакан	BY	12	0	0	12	
24	29718	Снежок пюр/пак Летний День 2,5% 0,5л	BY	10	0	2	10	
25	18572	Сырок глаз Простоквашино 23% 45г сгущенка	BY	7	0	0	7	
26	1573	Сырок твор Простоквашино 23% 100г изюм	BY	36	0	4	36	
27	27060	Творог Простоквашино 2% 220г	BY	19	0	0	19	
28	22402	Творог Простоквашино 5% 220г	BY	9	0	1	9	
29	25275	Творог Простоквашино 9% 220г	BZ	6	6	0	6	
30	3744	Творог Тема 100г яблоко-морковь/груша/черника	BZ	2	6	0	2	
31								
32		Составил: упр.магазином Сокушева Н.В. _____						
33								
34								

Рисунок Е.1 – Разработанная форма «Заявка поставщику»

Приложение Е

Microsoft Excel - ABCXYZ.xls												
Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка												
U21 fx 100% Arial												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1												
2												
3												
4												
5												
6	Поставщик	Продукция	Частота поставок	Группа	число поставляемого товара				Итого на март		Итого на апрель	Итого на май
7					1	2	3	...	30	31		
8		Молоко паст ПЭТ Простоквашино 3,5% 930г	1./1.	AX	30	50	36	...	48	34	1000	1010
9		Йогурт Био-баланс 2,8% 125г клуб земл/перс банан	1./1.	AY	6	2	6	...	4	6	540	550
10	Юнимилк	Йогурт Для всей семьи 1,5% 400г пл/п Земляника	1./1.	BX	12	8	3	...	10	12	350	380
11		Кефир ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	1./2.	AZ	9	0	15	...	10	0	400	410
12		Кефир ПЭТ Простоквашино 3,2% 930г	1./1.	AX	6	2	6	...	7	6	360	370
13		Кефир пюр/пак Летний День 0,05% 0,5л	1./2.	CZ	10	0	10	...	18	0	280	285
14		Кефир пюр/пак Летний День 2,5% 1л	1./1.	CY	8	10	16	...	10	17	410	450
15		Коктейль молоч Простоквашино 2,5% 0,33л шоколад	1./2.	BX	6	0	14	...	10	0	420	420
16		Коктейль молоч Смешарики 2,5% 200г ванил мороженое	1./1.	AX	8	8	8	...	8	8	420	430
17		Молоко паст пл/пак Для всей семьи 2,5% 0,9л	1./3.	AY	10	5	0	...	5	10	310	320
18		Молоко паст пл/пак Для всей семьи 3,2% 0,9л	1./1.	AZ	10	6	10	...	9	10	340	350
19		Молоко паст ПЭТ Простоквашино 2,5% 930г	1./3.	AX	12	8	0	...	8	12	680	700
20		Молоко топл ПЭТ Простоквашино 4% 930г	1./1.	BX	6	10	6	...	10	6	350	360
21		Напиток на сывор Актуаль 330г ПЭТ апельсин-манго	1./2.	BX	6	0	6	...	0	6	380	390
22		Простокваша сладкая Летний День 6% 200г стакан	1./1.	BZ	18	10	18	...	10	18	290	290
23		Ряженка ПЭТ Простоквашино 4% 930г	1./2.	CZ	6	0	6	...	9	6	450	460
24		Ряженка пюр/пак Летний День 4% 500г	1./1.	CZ	5	3	5	...	3	5	510	520
25												
26	Составил: упр.магазином Сокушева Н.В.		Принял: торгов.представ.									
27												
28												
29												

Рисунок Ж.1 – Разработанный график поставок в магазин ТД Миндаль

Приложение Ж

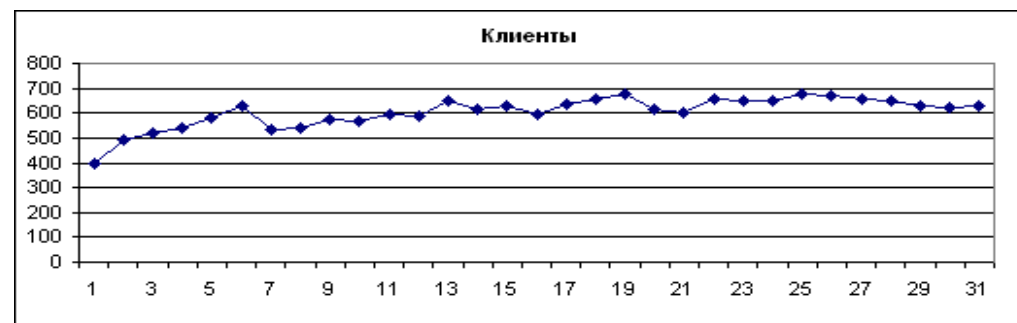
График № 1

Январь

2017

Число	д/нед	Р	К	СП
1	Суббота	63871,59	400	159,68
2	Воскресенье	71952,51	494	145,65
3	Понедельник	68367,68	519	131,73
4	Вторник	68476,29	538	127,28
5	Среда	75889,57	579	131,07
6	Четверг	89351,67	628	142,28
7	Пятница	71933,6	536	134,20
8	Суббота	69053,46	543	127,17
9	Воскресенье	68898,75	574	120,03
10	Понедельник	66360,12	568	116,83
11	Вторник	70661,67	596	118,56
12	Среда	76824,19	588	130,65
13	Четверг	93630,46	651	143,83
14	Пятница	86535,93	613	141,17
15	Суббота	82957,44	627	132,31
16	Воскресенье	73860,63	595	124,14
17	Понедельник	72636,68	635	114,39
18	Вторник	73287,9	654	112,06
19	Среда	65434,23	678	96,51
20	Четверг	69746,5	613	113,78
21	Пятница	62112,36	602	103,18
22	Суббота	67451,3	658	102,51
23	Воскресенье	78324,23	647	121,06
24	Понедельник	70128,23	652	107,56
25	Вторник	75432,9	680	110,93
26	Среда	68174,38	673	101,30
27	Четверг	73876,45	657	112,45
28	Пятница	76497,15	648	118,05
29	Суббота	84149,23	632	133,15
30	Воскресенье	81185,56	619	131,16
31	Понедельник	74398,45	628	118,47

73918,1 604,0323 122,37



Реализация	73918
Клиенты	604
Ср.покупка	122,37

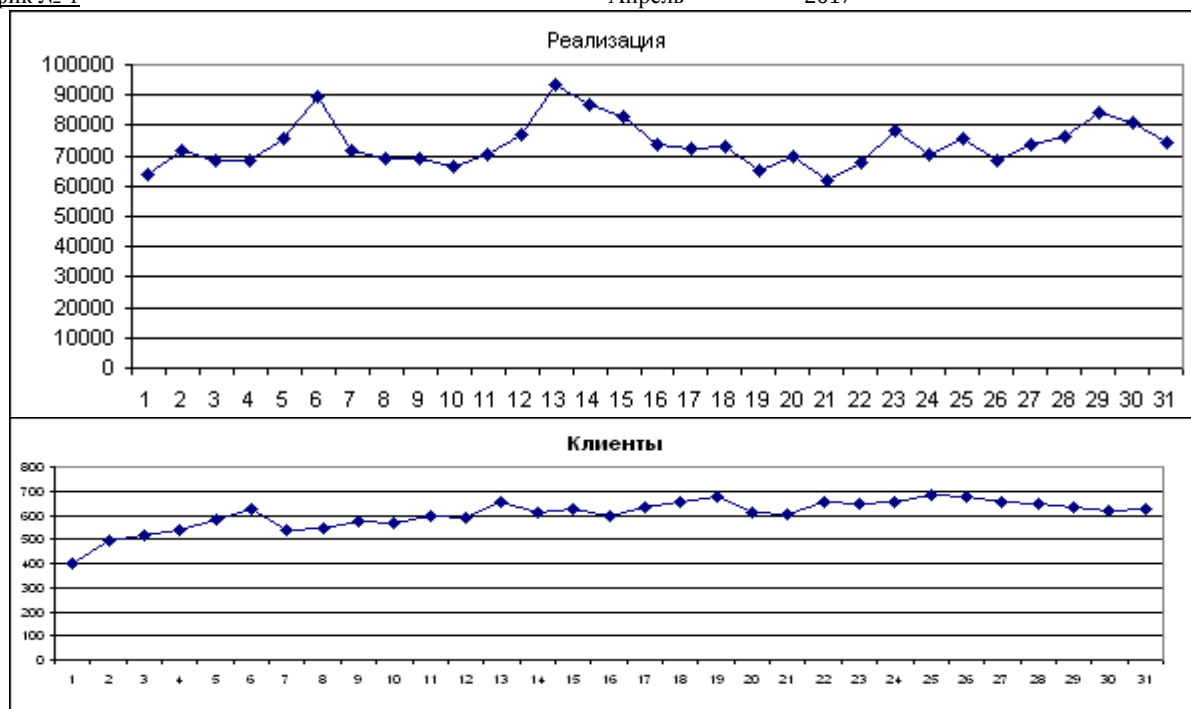
План	80 000
Выполнение плана	92,40%

Приложение 3

График № 1

Апрель 2017

Число	д/нед	Р	К	СП
1	Пятница	90126,13	875	103,00
2	Суббота	92457,18	862	107,26
3	Воскресенье	85165,32	834	102,12
4	Понедельник	81459,18	865	94,17
5	Вторник	83467,14	812	102,79
6	Среда	80645,79	846	95,33
7	Четверг	83273,45	834	99,85
8	Пятница	89245,16	846	105,49
9	Суббота	95147,23	825	115,33
10	Воскресенье	96143,25	896	107,30
11	Понедельник	85173,26	815	104,51
12	Вторник	81257,16	846	96,05
13	Среда	80698,17	862	93,62
14	Четверг	83624,18	847	98,73
15	Пятница	84579,62	839	100,81
16	Суббота	89624,15	816	109,83
17	Воскресенье	86146,25	894	96,36
18	Понедельник	78696,18	817	96,32
19	Вторник	79685,14	863	92,34
20	Среда	82468,9	846	97,48
21	Четверг	84128,16	873	96,37
22	Пятница	86147,25	861	100,05
23	Суббота	93546,15	862	108,52
24	Воскресенье	86489,32	867	99,76
25	Понедельник	81659,46	842	96,98
26	Вторник	84629,19	836	101,23
27	Среда	84651,47	845	100,18
28	Четверг	82369,15	879	93,71
29	Пятница	88149,23	826	106,72
30	Суббота	91185,56	842	108,30
		85734,593	849,1	100,97



Реализация	85735
Клиенты	849,1
Ср.покупка	100,97

План	80 000
Выполнение плана	107,17%

Приложение И

Л.к.	Наименование	Начальный остаток	Продажа	Конечный остаток	Срок годности	Влияние сезонности	Стоимость товара	Экономия при выведении из матрицы
25852	Креветки Королевские в/м XXL 41/50 800г Агама	3	0	3	6 месяцев	нет	592,00р.	1 776,00р.
26751	Икра из морск водорослей красная 120г	5	0	7	30 дней	нет	50,10р.	350,70р.
26752	Икра из морск водорослей черная 120г	5	0	5	30 дней	нет	50,10р.	250,50р.
27353	Икра мойвы РусМоре 165г классическая	10	0	10	25 дней	нет	65,00р.	650,00р.
14138	Пельмени от Сказочной Золушки Равиоли 900г	5	0	5	3 месяца	нет	105,30р.	526,50р.
29596	Пицца Ресторанте 330г ветчина	2	0	2	5 дней	нет	68,70р.	137,40р.
19346	Голубцы Добрыня 900г	4	0	4	30 дней	нет	98,40р.	393,60р.
23019	Конс Бондюэль Огурцы маринованные 6-9см 720мл	12	0	12	8 месяцев	нет	57,70р.	692,40р.
29125	Конс Лорадо Томаты в с/с 720мл ст/б	8	0	8	8 месяцев	нет	120,60р.	964,80р.
28328	Конс Огород Лечо 680г/720мл	8	0	8	8 месяцев	нет	101,00р.	808,00р.
29679	Конс Селиж Огурцы маринов 7ГА (корниш) 3-6см 720г	6	0	6	9 месяцев	нет	98,70р.	592,20р.
29123	Конс БулгКон Компот из вишни с кост 700г ст/б	12	0	12	6 месяцев	нет	84,00р.	1 008,00р.
29004	Соль морская йодированная Котани 92г Мельница	4	0	4	1 год	нет	56,30р.	225,20р.
28327	Томатная паста Огородников Премиум 510г	8	0	8	8 месяцев	нет	49,80р.	398,40р.
26915	Сух завтрак Космостарс 225г шоколадн звездочки	5	0	5	5 месяцев	нет	67,30р.	336,50р.
28260	Кешью жареный 2С 240г	8	0	8	3 месяца	нет	48,40р.	387,20р.
24036	Напиток Добрый 1л ПЭТ Лимонад	12	0	12	1 год	нет	54,20р.	650,40р.
28679	Напиток Липтон Айс Ти 1,75л Лимон	12	0	18	1 год	нет	53,70р.	966,60р.
25316	Напиток Нести Витао 0,5л Клубника и Алоэ Вера	12	0	29	9 месяцев	нет	39,40р.	1 142,60р.
22082	Напиток Нести 1л ПЭТ Лимон	11	0	11	9 месяцев	нет	45,80р.	503,80р.
28660	Пюре Гербер 80г груша Вильямс	6	0	6	4 месяца	нет	43,10р.	258,60р.
29781	Пюре Гербер мясн 80г цыпленок	6	0	6	4 месяца	нет	43,10р.	258,60р.
27028	Пюре Тема 163г ст/б говядина-цветная капуста	12	0	12	4 месяца	нет	43,10р.	517,20р.

