

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы  
управления заказами в организации (на примере ООО «Макдоналдс»)»

Студент

И.О. Дульцев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

А.В. Кириллова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е.Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Дульцев И.О.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в организации (на примере ООО «Макдоналдс»)».

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю.

Цель исследования – повышение эффективности деятельности ООО «Макдоналдс» на основе разработки мероприятий по совершенствованию системы управления заказами.

Объект исследования - ООО «Макдоналдс», предприятие общественного питания.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления ООО «Макдоналдс» и направленные на совершенствование работы с заказом продукции.

В качестве методов исследования были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение финансовых показателей деятельности организации, экономико-статистические методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Во введении обосновывается актуальность, цели, задачи бакалаврской работы, определяется объект, предмет и методы исследования.

В первой главе раскрыты теоретические аспекты совершенствования работы с заказом на предприятии.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и выявлены проблемы в работе с заказом на ООО «Макдоналдс» за 2014 - 2016 гг.

В третьей главе разработаны и экономически обоснованы мероприятия по совершенствованию системы управления заказом ООО «Макдоналдс».

В заключении сформулированы основные выводы проведенной аналитической работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы менеджерами ООО «Макдоналдс» и других организаций

## Abstract

The title of the graduation project is «Improving order management in the organization (case study at OOO «McDonald's»).

The senior thesis consists of introduction, including 11 figures, 9 tables, the list of 30 references including 5 foreign sources and 1 appendices. The purpose of the research is to increase the effectiveness of OOO «McDonald's» developing activities to improve the order management system.

The object of the research is McDonald's, a public catering company.

The subject of the study is the organizational and economic relations arising in the management of OOO «McDonald's» and aimed at improving the products' ordering.

As research methods, comparative and system analysis, qualitative and quantitative study of the organization financial performance, economic and statistical methods were used.

The graduation work may be divided into several logically connected parts.

In the first part theoretical aspects of improving the ordering work in the enterprise are studied.

In the second part of the graduation project the analysis of financial and economic activities was carried out. There were also identified the problems of ordering work at OOO «McDonald's» from 2014 to 2016.

In the third part the activities to improve the order management system of OOO «McDonald's» are developed and economically justified.

The work is of interest for wide circle of readers interested in improving order management.

## Содержание

Введение .....	6
1. Теоретические подходы к управлению заказами в организации.....	9
1.1 Сущность системы управления заказами в организации.....	9
1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия.....	16
2. Характеристика деятельности ООО «Макдоналдс».....	21
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.....	21
2.2 Оценка управления заказами на ООО «Макдоналдс».....	26
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в организации.....	35
3.1. Повышение эффективности системы управления заказами в организации.....	37
3.2 Расчёт экономической эффективности управления заказами на основе внедрения предложенных мероприятий.....	41
Заключение.....	44
Список используемой литературы .....	46
Приложение .....	49

## Введение

Актуальность данной бакалаврской работы заключается в том, что в условиях современной рыночной экономики главной задачей каждой компании является увеличение конкурентоспособности продукта. Хозяйственная деятельность предприятий общественного питания во многом определяется эффективностью управления поставками, их периодичности и качеством поставляемой продукции.

В производственно - сбытовой системе главными взаимосвязями считаются связи потребителя с организацией и поставщиков с организацией. Данное правило выделяется при анализе в рыночной среде концепции оценки организационно - экономической стабильности. От точности и качества поставляемого сырья на предприятие зависит конкурентоспособная работа организации. Важным фактором эффективной работы предприятия является своевременная поставка сырья. Для этого необходимо уделять особое внимание взаимосвязи поставщиков с предприятием.

С целью улучшения взаимодействия поставщиков с организацией мы можем воспользоваться логистической концепцией, она даст нам возможность разработать и осуществить ранее неизвестные подходы к построению системы управления организацией. Одна из главных целей введения логистических концепций в компании - это оптимизация потоковых процессов с целью получения более эффективных качеств по отношению к конкурентам.

Несмотря на огромную заинтересованность отечественных научных работников к этому вопросу, на настоящий день недостаточно установлены понятия и меры результативности и временной производительности логистического процесса закупочной деятельности фирм, в том числе на предприятиях общественного питания.

Уровень раскрытости вопроса в сфере логистики отечественных и зарубежных научных трудов, в том числе в сфере управления закупочной деятельностью, на основе логистического подхода отражается в трудах:

С.И. Кирюкова, Г.Г. Левкина, С.М. Резера, Л.Б. Миротина, А.Г. Некрасова, В.А. Демина, С.В. Кондрашева, В.И. Сергеева, С.А. Уварова, Д.В. Черновой, В.В. Щербакова, С.В. Саркисова и др., а так же много зарубежных учёных. [2 с.80]

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании системы управления заказами в организации.

Данная цель требует решения следующих задач:

- определить сущность системы управления заказами в организации;
- выделить направления улучшения управления заказами в организации;
- провести анализ действующей системы управления заказами ООО «Макдоналдс»;
- разработать мероприятия по улучшению системы управления заказами в ООО «Макдоналдс»;

Объект исследования дипломной работы - ООО «Макдоналдс»

Предмет исследования - процесс управление заказам на предприятии.

Структура работы: содержание, введение, теоретическая часть, аналитическая часть, проектная часть, заключение, список использованной литературы.

В первой главе раскрыты понятия и сущность системы управления заказами на предприятии, современные направления управлением заказами на предприятии.

Во второй главе будет проведен анализ сферы общественного питания, дана технико-экономическая характеристика компании ООО «Макдоналдс» и оценка системы управления заказами в организации.

В третьей главе будут разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления заказами на предприятии.

В заключении будут сделаны выводы о достижении целей и выполнении задач бакалаврской работы.

## 1. Теоретические подходы к управлению заказами в организации

### 1.1 Сущность системы управления заказами в организации

Результаты хозяйственной деятельности предприятий общественного питания во многом зависят от эффективного управления заказами. Также зависят от качества, своевременности поставок, количества получаемой продукции, цены продукции, цены поставки. От этих факторов зависят расходы предприятия, выручка и чиста прибыль.

Большая часть ведущих компаний мира предприятий общественного питания используют систему гибкого производства для выполнения поставленных целей, удовлетворения потребностей клиентов и процветания компании. Эти организации давно осознали важность эффективного взаимоотношения с поставщиками и то, что от поставщиков зависит успех компании на рынке. Поэтому они с особой тщательностью подходят к выбору поставщиков. Компании идут к интеграции с поставщиками, включая их в производственный процесс, делая из них качественных партнёров, заинтересованных в дальнейшем сотрудничестве и несущих солидную ответственность за производимую продукцию. Международный опыт, в свою очередь, показывает, что в ближайшее время многие предприятия - партёры должны будут развиваться в направлении создания объединений, позволяющих противостоять факторам внешней среды и растущей конкурентной борьбы [22].

Постоянные перемены в рыночной экономике приводят к изменению материально - технического обеспечения компании, что выявляет потребность в поиске подходов к управлению взаимодействия между потребителем и поставщиком, а еще к детальному рассмотрению внешней среды организации. Управление заказами - это управление материальными потоками в ходе обеспечения компании материальными ресурсами.

Система закупок сформировывает ввод в логистическую концепцию материального потока. Она и представляет собой наиболее значимый фактор микрологистической концепции.

Каждая организация, имеющая материальные потоки, содержит в своей организационной структуре отдел обеспечения.

Работа службы обеспечения рассматривается на трех уровнях:

- на первом, даёт обеспечение достижение поставленных задач макрологистической концепции, в которой находится организация;
- на втором, гарантирует реализацию целей напрямую компании;
- на третьем, независимая концепция, которая содержит элементы, структуру и собственные миссии [11].

Проанализируем миссии функционирования службы обеспечения на любом из уровней:

1) Формирование хозяйственных взаимосвязей с поставщиками, регулирование научно-технических, экономических и методологических проблем связанных с поставкой товаров, все - это считается, компонентом макрологистической концепции.

С помощью комплексных мер экономического, научно-технического, технологического и методологического характера выстраиваются логистические отношения с поставщиками.

Основы логистических взаимоотношений между предприятием и поставщиками:

- поставщики являются клиентами компании;
- никогда не забывать про общую заинтересованность, а так же делать на это акцент;
- докладывать поставщику обо всех проблемах и быть в курсе его действий;
- оказание высококлассной помощи поставщику, в случае появления трудностей;
- придерживаться договорных обязательств;

- принимать во внимание интересы поставщика [1].

2) Поддержание высокого уровня согласованности операций по управлению материальными потоками среди служб обеспечения и службы изготовления и реализации.

С целью наилучшего функционирования цепочки «обеспечение – изготовление – реализация» следует сначала создать стратегию реализации, затем, создать стратегию развития производства, а после и стратегию обеспечения производства.

3) Организация и служба обеспечения находится во взаимозависимости. Четкое функционирование абсолютно всех ранее перечисленных целей возможно как на уровне компании, так и на уровне макрологистики.

На рисунке 1.1 рассмотрены основные вопросы логистики снабжения.



Рисунок 1.1 – Основные вопросы логистики снабжения [3]

1. С целью установления необходимости в материальных ресурсах следует:

- обнаружить потребителей ресурсов;
- подсчитать необходимость в материальных ресурсах (учитывать вес, размер, и др.);
- создать план - график и спецификацию для каждого наименования (номенклатурную группу);

2. Изучение рынка закупок заключается в:

- наблюдении и анализе рынка поставщиков;

- анализе источника закупок;
- исследовании рисков;

3. Подбор поставщиков состоит в:

- отборе данных о поставщиках;
- подборе необходимых поставщиков;
- анализе поставщиков;

4. Процесс закупок заключается в:

- переговорах с поставщиком (с подписанием договора);
- подборе способа закупок;
- обсуждении критериев поставок и способов расчёта;
- организации перевозки материальных ресурсов (формирование сроков поставки, организация таможенных операций, предварительный просмотр качества комплектующих);

5. Контролирование поставок включает в себя отслеживание:

- сроков поставок;
- сроков оформления заказа;
- перевозок;
- контролирование состояния запасов материальных ресурсов;

6. Организация бюджета закупок заключается из расчетов:

- расходов на осуществление заказа по основным видам материальных ресурсов;
- расходов на перевозку, экспедирование и страхование;
- расходов на грузопереработку;
- расходов по контролю за соблюдением условий договора поставки;
- расходов на приемку и проверку материальных ресурсов;
- расходов на отбор данных о возможных поставщиках;
- вычисление затрат.

7. Координирование и системная связь закупок с изготовлением, сбытом, складированием и транспортировкой, а также с сообщением поставщиками [5].

Рассмотрим рисунок 1.2.

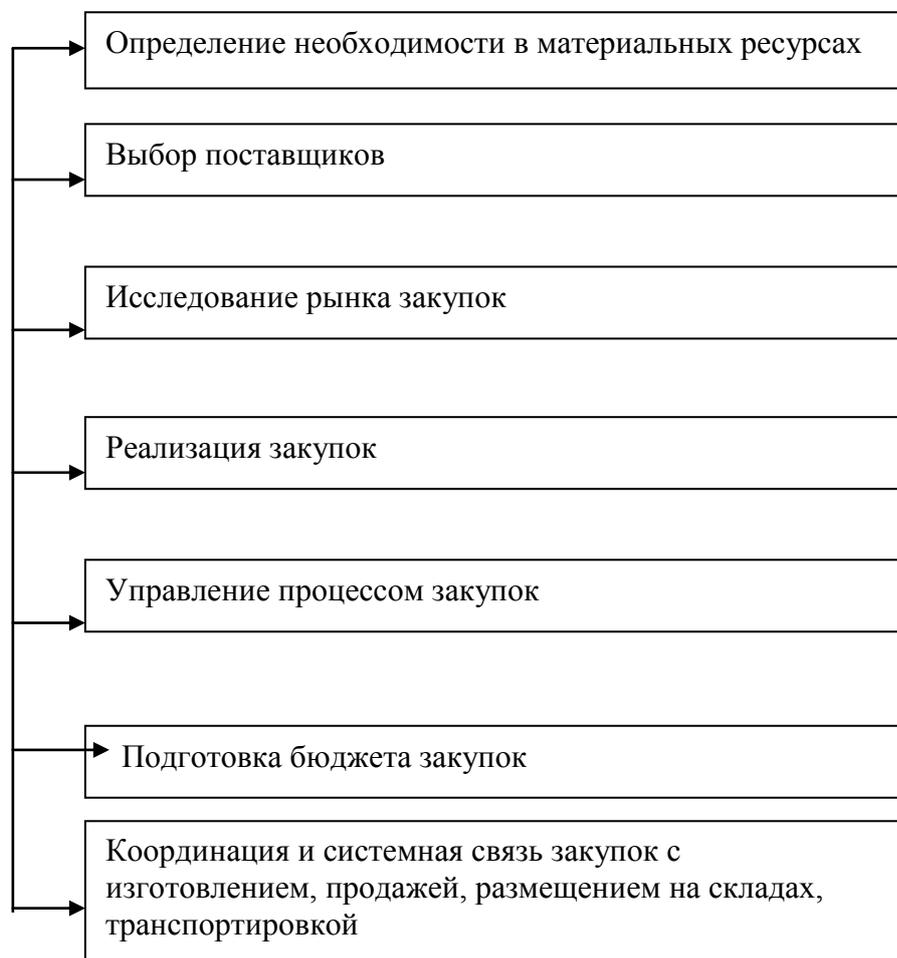


Рисунок 1.2 – Задачи и работы, относящиеся к закупочной логистике [10]

На тип и структуру организационной структуры отдела закупок значительное влияние оказывает величина компании. Для компаний, занимающихся в сфере услуг и в непроизводственной области, где размер работы незначительный (средние учебные заведения, торговые центры, поликлиники, парикмахерские, фермерские хозяйства, ИП), службу закупок осуществляет непосредственно управляющей компании или его заместитель.

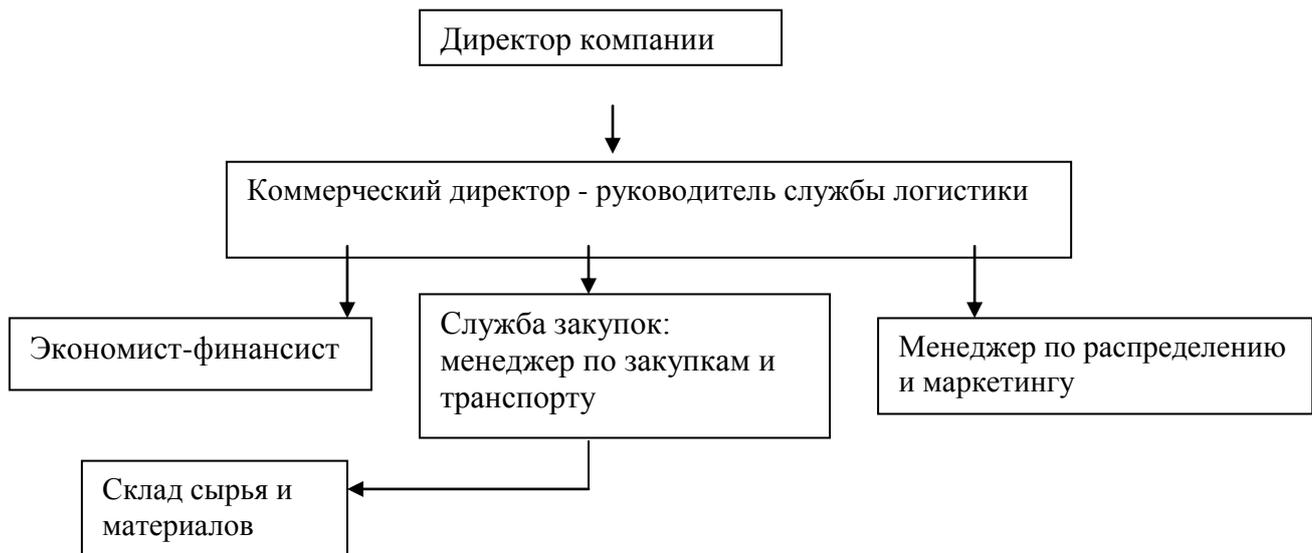


Рисунок 1.3 – Службы закупок малого предприятия [12]

На малых фирмах отдел закупок подчиняется коммерческому директору, который исполняет роль управляющего службы логистики, как показано на рисунке 1.3. А отдел закупок, осуществляет контроль склада сырья и материалов [20].

Как описал И.П Эльяшевич: « Для больших компаний создают центр логистики. В большой же компаний отдел закупок подчиняется отделу логистики, а он, в свою очередь, заместителю директора предприятия. Службе закупок подчиняется склад отдела закупок и доставки, а так же подотдел внешней кооперации и комплектации. Структура службы закупок большой компании представлена на рисунке 1.4.

Крупные компании или производственные объединения, которые применяют разнообразные материалы, формируют специальные отделы закупок – металла, камня, дерева и т.п.» [23 131с.].

Поэтому используют 3 формы управления закупок – децентрализованную, централизованную и частично централизованную.

Условия формирования централизованной системы:

- концентрация основных функций в головной организации;
- однотипность производимого продукта;

- территориальная близость компаний.



Рисунок 1.4 – Службы закупок крупного предприятия [26]

Часть компаний, которые находятся вблизи с главным предприятием, могут снабжаться с центрального склада организации (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Пример частично централизованных закупок [6]

Когда в структуру объединения помимо главной компании вступают филиалы, не имеющие юридического лица и компании с юридическим лицом, в таком случае и применяют неполно-централизованные [8].

Метод децентрализованной закупки применяется, когда централизация недоступна. Размер закупок напрямую зависит от спроса покупателей на данный товар.

## 1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия

От систематизированного управления товародвижением (поставщик – потребитель) находится в зависимости результативная деятельность компании. Наибольшую значимость обретает совокупность процесса передвижения материального потока.

Конечные итоги закупочной работы зависят от взаимодействия абсолютно всех ее элементов. Любая ошибка приводит к повышению расходов и уменьшению отдачи производственной организации.

Общая задача функции закупок – это приобретение высококачественного материала, получение необходимого количества в нужный период в необходимом месте и по привлекательной цене от проверенных поставщиков.

Успех функции закупок зависит от возможности выбирать поставщиков и совершенствовать отношения с ними, подвергать анализу их возможности, регулярно улучшать совместное функционирование.

Возможны два направления подбора поставщика:

1. Отбор из имеющихся поставщиков или из тех, кто раньше работал с предприятием. Это упрощает отбор, так как центр закупок фирмы обладает правильными сведениями об их работе.

2. Подбор абсолютно нового поставщика, находящегося на рынке. Здесь следует проводить оценку его потенциалов, которая нередко требует большого количества времени и ресурсов.[14]

С целью увеличения объективности и оценки возможного поставщика компании, можно обратиться к предложениям специальных фирм, одной из функций которых является обработка данных о поставщиках. Такого рода данными может быть анализ экономического состояния поставщика по признакам, как выручка, валовая маржа, чистая прибыль, оборот компании за год и др.

Критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов напрямую зависят от условий потребителей логистической системы и могут быть различными. Обычно их 3 - 4, в единичных случаях их может быть гораздо больше [25]. В то же время независимо от особенности сферы, величины компании, специфик изготовления, важными аспектами в процессе оценки и отбора в соответствии условиями закупочной логистики считаются следующие:

1. Качество поставляемого продукта;
2. Безопасность обеспечения
3. Отдаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической концепции;
4. Хорошая стоимость;
5. Способность гарантировать поставку резервных элементов в течение всего срока службы установленного оборудования;
6. Сроки исполнения плановых и срочных заявок;
7. Процедура управления качеством продукции у поставщика;
8. Психологическая обстановка в рабочем коллективе поставщика;
9. Кредитоспособность и экономическое состояние поставщика;
10. Репутация;
11. Имидж и значимость в своей сфере;
12. Существование резервных мощностей поставщика [19].

Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фироном предлагается иная шкала критериев:

«1. Оперативность доставки (на основе фактов выполнения или невыполнения ими сроков доставки);

2. Качество продукта;

3. Сервис (свойство технической поддержки, подход поставщика и период ответа на просьбы о поддержке, высокая квалификация обслуживающего персонала и т. д.);

4. Стоимость (сопоставление реальной стоимости с желанной или с наименьшей) у иных поставщиков;

5. Инженерная и производственная мощности;

6. Повторные предложения по исследованию продукта либо услуги согласно понижению стоимости;

7. Подробный анализ финансов и управления;

8. Анализ дистрибьюторских способностей (в случае если поставщик осуществляет функцию дистрибьютора)» [21, с 92];

Указанная шкала критериев применяется множеством иностранных компаний - изготовителей продукта при подборе (либо подготовительном отборе) поставщиков материальных ресурсов.

Системе определённых критериев может отвечать несколько поставщиков. В таком случае следует их выбирать, основываясь на влиянии конкретных контактов с представителями поставщиков.

Конечный подбор поставщика выполняется человеком, принимающим решение в отделе логистики (закупок), и, обычно, не может быть абсолютно формализован.

Алгоритм выбора поставщика представлен на рисунке 1.6 [4].



Рисунок 1.6 – Алгоритм выбора поставщика [24]

Есть следующие способы подбора поставщика:

1. Метод «Расстановки приоритетов». Выделяют более значимые критерии оценки, способ соизмерения характеристик работы, определяют относительную важность любого параметра, устанавливают индивидуальные результаты (по каждому признаку), а далее складывают, к примеру, в баллах либо в очках.

2. Балльно - рейтинговый способ. Формируется список критериев отбора, проводится анализ важности компании. Критерии зависят от требований потребителя, и, как правило, различные.[17]

Основные критерии выбора поставщика представлены в таблице 1.1 [16].

Таблица 1.1 – Критерии выбора поставщика

Критерий	Характеристика критерия
Надежность	Оценка удовлетворения всех требований клиентов
Качество	Присутствие концепции менеджмента качества, высокая квалификация специалистов, уровень организации входного контроля
Обслуживание	Исследование и сопоставление степеней сервиса
Условия платежа и возможность внеплановых поставок	Гибкие условия платежа (отсрочка, кредит) и возможность внеплановых поставок
Цена	Выгодная цена, оптовые скидки, снижение стоимости
Удаленность поставщика от предприятия - заказчика	Транспортные затраты, малые производственные циклы, большая безопасность поставок, наилучшие условия для кооперации
Сроки выполнения заказов	Быстрое время исполнения заказа, способность делать срочные заказы
Наличие резервных мощностей	Наличие оснащения в целях быстрого покрытия повышения спроса на собственную продукцию либо с целью поддержания производства в том случае, если оборудование выйдет из строя
Ассортимент	Большой ассортимент продукции
Наличие сервисного обслуживания	Гарантийный сервис установленного оборудования в течение продолжительного времени
Деловая репутация поставщика и его имидж	Какое количество лет производитель работает на рынке, с какими предприятиями он работает, отклики от других предприятий

## 2. Характеристика деятельности ООО «Макдоналдс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

В 1954 году Рей Кроку, который производил мультимиксиры для взбивания молочных коктейлей, поступил заказ на 8 миксиров. Он очень удивился, зачем кому-то столько миксиров. Он узнал адрес, откуда пришел этот заказ и отправился в Сан-Бернардино. Там он увидел закусочную площадь, которой оставляла 200 квадратных фунтов. Дождавшись открытия, он очень удивился, когда увидел работников этого заведения, они были в отглаженных белых рубашках и таких же белых брюках, на головах – колпаки из белой бумаги. Они очень быстро передвигались и отдавали заказы с картошкой фри, гамбургерами и молочными коктейлями. Его так это заворожило, что он решил познакомиться с владельцами этого заведения.

Как оказалось, что это заведения было открыто 1940 году братьями Дик и Мак Макдоналдами. Они очень хорошо относились к качеству своей продукции. После переговоров братья решили начать сотрудничать. Рей Крок предложил продавать по всей стране франшизы, чтобы увеличить прибыль заведения. В 1961 году Кроку удалось выкупить у Макдоналдов их бренд, и получил право управлять бизнесом самостоятельно. Так и началась история бренда «Макдоналдс». С каждым днем прибыль ресторанов росла с высокой скоростью, открывалось все больше новых заведений по всей стране. В 1961 году Рей Кроком была открыта лаборатория, в которой исследовались параметра по приготовления всех блюд.[13]

В России первый ресторан Макдоналдс открылся в 1990 году после долгих переговоров.

Миссия Макдоналдс «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Цель организации оправдывать ожидания посетителей ресторанов. Для этого компания заботится о внешнем виде своих работников, предоставляя им униформу. Также тщательно следит за качеством произведенной продукции.

В России в настоящее время открыто 562 ресторана и с каждым месяцем их становится еще больше. Есть рестораны, которые оснащены оборудованием, обслуживающие посетителей через окно, к которому подъезжают на машине.

В России 41000 человек, которые работают в этой организации, в основном это студенты которым удобно совмещать учебу с работой

ООО «Макдоналдс» образовано в 2002 году с целью получения прибыли в процессе оказания услуг в сфере быстрого общественного питания. Данная организация считается юридическим лицом с момента его государственной регистрации.

ООО «Макдоналдс» должно в соответствии с внутренним Уставом:

- заключать трудовые договоры,
- выполнять все обязательного страхования,
- в полном объеме и вовремя рассчитываться с сотрудниками организации по заработной плате,
- оплачивать налоги согласно налоговому законодательству,
- вовремя предоставлять отчет о заработках и бухгалтерскую отчетность.

Список главных услуг, оказываемых предприятием, содержит следующие:

- быстрое и качественное обслуживание,
- проведение праздничных мероприятий для детей.

Такой тип работы, как сервис быстрого питания, существует не только с целью предоставления быстрого и качественного питания и поддержание культурного досуга жителей, но и напрямую связан со здоровьем жителей и защищенностью. Как показывает опыт, плохо приготовленная еда может не

только испортить впечатление посетителя от посещения ресторана, но и отразиться на его состоянии здоровья, а в редких случаях даже и жизни.[15]

Качество продуктов производимых в организации, уровень культуры обслуживания, детальная чистота и доступность для каждого – главные критерии успеха бренда «Макдоналдс» в Российской Федерации. В данные определения включают в себя: и серьезную подготовку работников, и организация сети только лучших поставщиков, и результативные показатели работы менеджеров. В России все это, можно без преувеличения отметить, родилось с нулевой отметки.

Дружный состав команды стал залогом преуспевания и известности «Макдоналдс». Люди - это база фирмы. «Макдоналдс» строго соблюдает Российское трудовое законодательство.

Если мы, придя в любой ресторан ООО «Макдоналдс» обратим внимание на сотрудников, то заметим, что это в основном молодежь от 18 до 25 лет. Можно с уверенностью сказать, что люди, в таком возрасте обучаемые, стремятся к применению инновации для улучшения условий жизни и всегда открыты для чего-то нового в своей жизни. Поэтому организация должна пользоваться такой возможностью и воспитывать сама управленческий состав организации. Чем раньше руководитель задумается о развитие управленческого потенциала сотрудников, тем больше у него шансов по улучшению положению организации среди конкурентов. В компании стараются составлять расписание исходя из пожеланий сотрудников, что бы они могли работать и совмещать с учебой или с воспитанием детей.

При поступлении на работу обучение происходит потому, что новые сотрудники не знают, как правильно обращаться с оборудованием и не знают правил производства. Причем обучение происходит на одну определенную позицию, а если сотрудник хорошо понимает суть работы, то его обучают на другую позицию.

Так же сотрудник проходит обучение, когда происходит повышение в должности, так как меняются должностные обязанности, и у менеджеров совершенно другие задачи.

В настоящее время главным ресурсом любой организации является персонал. Хорошо подобранные кадры залог успешной и эффективной работы организации. Конкурентоспособность организации зависит в первую очередь от таких характеристик персонала как: образование, творческий подход к работе, способность работать в команде, умение находить наилучшие решения возникающих проблем. В «Макдоналдс» все сотрудники имеют возможность поднятия по карьерной лестнице.

Оплата труда в организации выплачивается в соответствии с условиями российского законодательства. Способ оплаты труда – почасовая (заработная плата зависит от количества отработанных сотрудником часов) или ежемесячный оклад. Работники ресторанов «Макдоналдс» получают заработную плату в соответствии с отработанными ими за месяц, часами умноженными на их часовую ставку. Менеджеры получают фиксированную оплату труда и премию при положительных показателях работы

Все работники компании «Макдоналдс» пользуются данными льготами:

- бесплатные обеды
- бесплатная униформа
- комната для отдыха персонала - с телевизором, игровой приставкой.
- бесплатное обучение
- оплачиваемые перерывы
- бесплатная доставка до дома в позднее время суток

По проекту развития сети «Макдоналдс» к 2030 году входит открытие 400 ресторанов. Каждый год строится по 25 новых ресторанов..

Сейчас идет активное введение сети «МакКафе». Кофейня является частью «Макдоналдс» и располагается внутри ресторана с другим интерьером и меню в ней работаю отдельно обученные люди которые

работают только в этой сети. Люди приходят сюда, прежде всего, для общения, попить кофе или какие то другие эксклюзивные напитки которое есть только там, обсудить какие то дела с партнёрами или просто провести своё время в кругу друзей.

Таблица 2.1 - Техничко-экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	230101	258198	339536	28097	81338	12	31,5
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	208222	234732	271755	26510	37023	12,7	15,7
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	21879	23465	67780	1586	44315	7,2	188
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	19079	38612	62351	19533	23739	102	61
5. Численность работающих, чел.	239	244	250	5	6	2,09	2,5
в т.ч рабочих, чел.	190	195	201	5	6	2,63	3,08
6. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	87083,2	92253,5	98756,4	5170,3	6502,9	5,94	7,04
7. Производительность труда работающего, тыс.руб.	962,8	1058,2	1358,1	95,4	299,9	9,9	28
8. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	364,4	378,09	395,03	13,39	16,94	3,8	4,5
9. Рентабельность продаж, %	8,3	15	18,4	6,7	3,4	80,7	22,7

В таблице 2.1 представлены экономические показатели ООО «Макдоналдс» за 2014-2016 года. Все показатели взяты из отчета о финансовых результатов, бухгалтерского баланса и отчета о движении денежных средств.

Рассмотрим таблицу 2.1 «Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Макдоналдс» за 2014-2016гг». Как видно все показатели увеличились за анализируемый период.

Одним из показателей, который вырос это чистая прибыль в 2014 г. она составила 19079 тыс. руб., в 2015 г. он вырос на 19533 тыс. руб., а в 2017 г. чистая прибыль составила 62351 тыс. руб. Это может говорить, что организация хорошо развивается.

Производительность труда в 2014 году составила 962,8 тыс. руб., а в 2016 году 1358,1 тыс. руб. Такое изменение может быть обусловлено тем, что штат сотрудников увеличился, а причиной этому может увеличение производства.

Рентабельность продаж ООО «Макдоналдс» увеличивается в 2014 году 8,3%, а в 2016 году 18,4% это характеризуется тем, что появляются новые маркетинговые программы и создается новая продукция, что приводит к росту клиентов и в свою очередь увеличивает прибыль организации.

Если посмотреть прибыль от продаж можно заметить, что она выросла почти в 3 раза за анализируемый период. В 2014 году она составляла 21879 тыс. руб., а уже в 2016 году 67780 тыс. руб., это может свидетельствовать о том, что предприятие увеличивает выпуск продукции

Проанализировав все показатели, можно сделать выводы, что за анализируемый период 2014-2016 года организация ООО «Макдоналдс» растет и хорошо развивается. Об этом свидетельствует рост всех показателей.

## 2.2 Оценка управления заказами на ООО «Макдоналдс»

Для обеспечения предприятия всеми необходимыми ресурсами в организации используется система закупок.

ООО «Макдоналдс» использует систему заказов, основанную на определённых принципах:

- работа только с теми поставщиками, которые удовлетворяют всем установленным организацией требованиям;

- заказывать только те продукты, которые необходимы согласно планируемому товарообороту;
- контроль качества на всех этапах производства и транспортировки;
- достаточное количество продуктов, необходимых от поставки до поставки;
- соблюдение условий транспортировки продуктов.

На то, хватит ли поставленной продукции от поставки до поставки, зависит ряд внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы:

- экономическая ситуация в городе;
- праздники;
- погода;
- конкурентная борьба.

Внутренние факторы:

- количество списания продукции (по срокам хранения, по неосторожности персонала);
- достаточное количество ингредиентов в готовой продукции.

Организация сотрудничает с несколькими поставщиками, которые располагаются в разных уголках России.

Поставщики ООО «Макдоналдс»:

- Говядина – «МАРР Россия»;
- Курица – «Каргилл», «Мираторг»;
- Масло для фритюра – «Каргилл»;
- Овощи – «Белая Дача»;
- Булочки для сэндвичей – ОАО «Рязаньзернопродукт»;
- Картофель – «МакКейн» и «Фарм Фритес»;
- Кофе – «Паулинг»;
- Рыба – «Эсперсен».

Планируемый товарооборот является определяющим фактором при составлении плана поставки продуктов и оборудования для обеспечения

стабильного функционирования организации и выполнения поставленных планов. Расчёт необходимых ресурсов производится с помощью анализа товарооборота за прошлые периоды. Исходными данными для формирования плана материального и технического обеспечения являются: ожидаемый товарооборот, планируемое использование продуктов согласно статистике, выполнение целей по затратам на оборудование, нормы запасов на начало и конец планируемого периода и т.д.

На рисунке 2.1 отражена схема управления заказами в организации.



Рисунок 2.1. Система управления заказами в организации

Доставка продукции в рестораны Макдоналдс осуществляется через распределительный центр «Рулог», дочернего предприятия NAVI logistics. Продукция от поставщиков попадает на распределительный центр, где её проверяют на соответствие всем стандартам качества, сортируют необходимое количество продуктов согласно размещенному заказу от ресторана в приложении «Weblog».

Заказ продукции в рестораны «Макдоналдс» рассчитывается, осуществляется сразу на месяц и отправляется на портал, далее корректировки можно вносить лишь раз в неделю, но не всех наименований, а только свежих продуктов таких как салат, помидоры, молоко и т.д. Такие наименования, как химия и продукты глубокой заморозки, возможно изменить только через корректировку заказа. Поставка продукции

осуществляется 3 раза в неделю согласно графику согласованного с распределительным центром.

Для обеспечения бесперебойной торговли ресторану рекомендуется на момент доставки иметь минимальный запас продукции не менее 12 часов, а ресторанам, удалённым от распределительного центра более чем на 800 км – не менее 24-х часов.

Возможна экстренная доставка, она оформляется на «Бланке заказа на экстренную доставку» (Приложение 1), данная процедура значительно увеличивает затраты ресторана и затраты распределительного центра.

Заказ рекламных материалов производится так же через приложение «Weblog», заказ необходимо размещать за месяц до их планируемого поступления в ресторан при необходимости, так как при появлении новой продукции или новых акций, рекламные материалы поступают в ресторан автоматически.

Далее процесс поставки производится по определённому алгоритму.

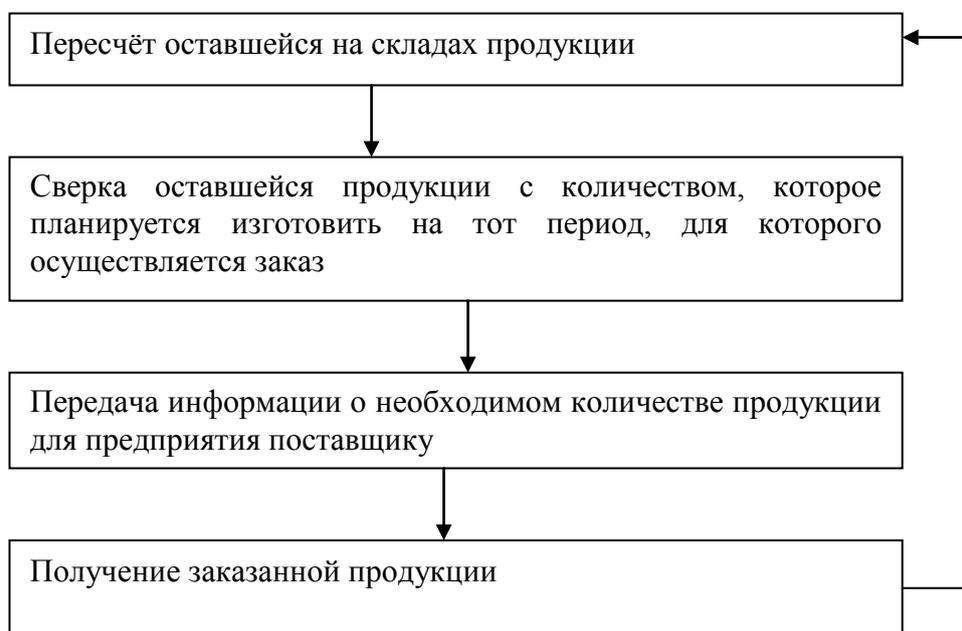


Рисунок 2.2 алгоритм процесса поставки

Объёмы заказов за 2016 год представлены на рисунке 2.

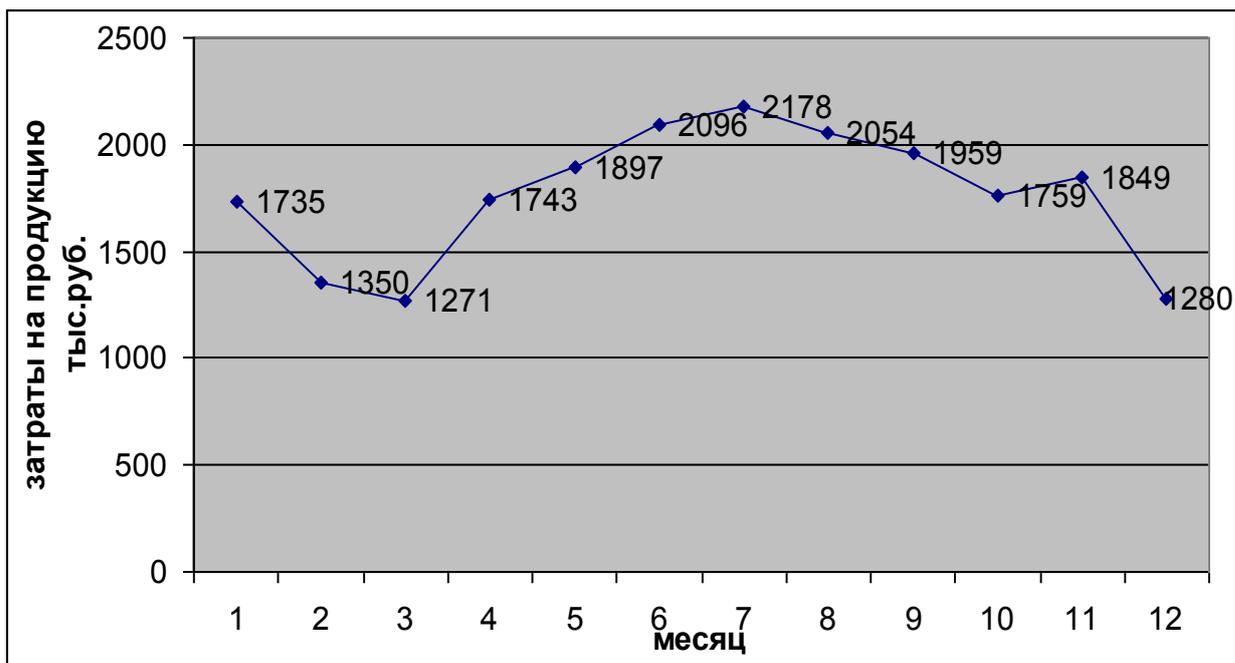


Рисунок 2.3 Объёмы заказов за 2016 год

По графику видно, что заказ продукции в течение года очень не стабилен и подвержен сезонности (периоды отпусков и каникул, праздники и выходные дни), потому что количество посетителей постоянно меняется, что отражено в рисунке 2.3.

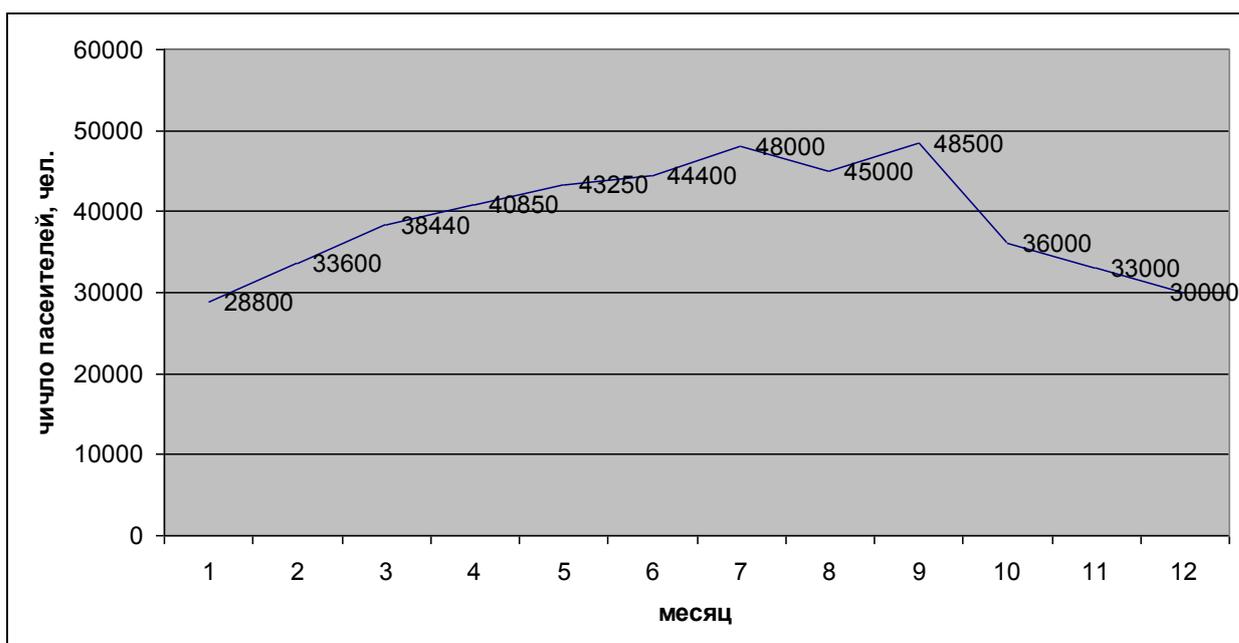


Рисунок 2.4 Среднее число посетителей за 2016 год

Из графику видно, что в летний период количество посетителей больше, чем в зимний период времени, потому что на предприятии присутствует сезонность, летом больше гостей приходит, так как наступает сезон отпусков, дети на каникулах, а в зимний и осенний период наблюдается спад продаж.

Так как организация с каждым годом набирает популярность и вводит акции на свою продукцию, средний чек в организации с каждым годом растет, что отражено в рисунке 2.4.

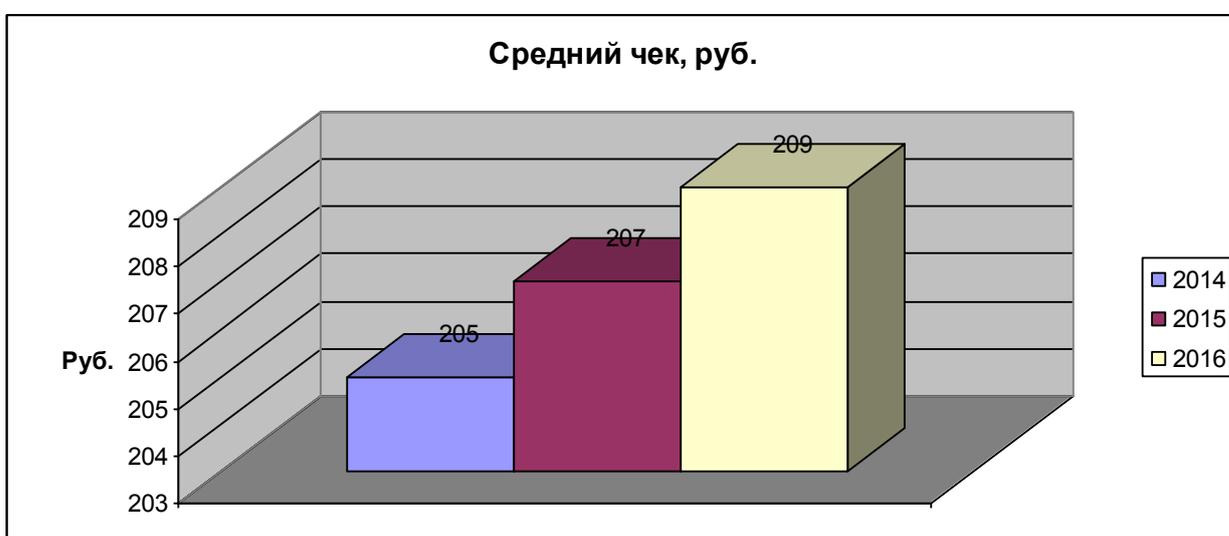


Рисунок 2.5 Динамика среднего чека за 2014-2016 года

На рисунке 2.5 видно, что средний чек с каждым годом возрастает, это говорит о том, что в организацию приходят люди с целью приобретения больших заказов. Это является положительной тенденцией для деятельности предприятия.

На предприятии очень часто происходит перезатаривание продукции из-за того, что товароборот очень нестабильный. Когда ожидается большое количество посетителей, а приходит в несколько раз меньше, продукция остаётся на складах и по истечению сроков хранения списывается, из-за чего повышаются затраты предприятия. В основном списывается продукция,

хранящаяся в холодильнике, так как у неё меньший срок хранения, чем у продукции хранящаяся в морозильной камере. Чаще всего списывается: салат, помидоры, яблочные дольки, морковные палочки, Актимель, меланж, яйца.

Реже списывается продукция из морозильной камеры: картофель, мясо, курица, креветки

Таблица 2.2 - Количество списанной продукции за 2016 год по сроку годности

Продукт	Цена за единицу (кг, шт., литр) руб.	Количество потерь (кг, шт., литр)	Общая цена, руб.
Салат	220	50	11000
Помидоры	150	30	4500
Яблочные дольки	30	350	10500
Морковные палочки	20	300	6000
Актимель	20	60	1200
Смесь молочная для коктейля	85	15	1275
Смесь молочная для мороженого	85	90	7650
Картофель	90	25	2250
Мясо	400	10	4000
Курица	300	15	4500
Креветки	720	11	7920
Итого			60795 руб.

Из таблицы видно, что из-за избыточного затаривания, предприятие несёт большие затраты, которые можно было бы избежать с помощью более грамотного планирования товарооборота и доставки продукции.

Проблемой на предприятии является отсутствие постоянной связи со складом, такая связь происходит лишь раз в неделю, а дальше склад не ведает, что происходит с товарооборотом каждый день. Данная проблема приводит к неточному подтверждению заказа, а так же к затратам на предприятии на заработную плату отдельного человека, которому выделяются отдельные смены на пересчёт всей продукции в ресторане и передачу данных на распределительный центр, после чего составляется план доставки продукции на определённый период.

В данный момент проведение инвентаризации производится на ежедневной основе в ночное время суток, отдельный менеджер осуществляет подсчёт продукции и вносит данные в компьютер, после чего человек ответственный за осуществление заказа сверяет остатки с планом по заказам и делает вывод, хватит продукции или есть необходимость в дополнительной доставке.

Затраты на подсчёт продукции в ресторане на данный момент отражены в таблице 2.3

Таблица 2.3. Затраты на проведение инвентаризации в ресторане за 2016 год.

Наименование затрат	Сумма руб.
Заработная плата	480 000
Оплата проезда	24 000
Оплата питания	62 640
Премии	200 000
Отпускные	40 000
Итого	806 640

Из таблицы 2.3 видно, что затраты на подсчёт продукции и осуществление заказа очень велики. Чтобы их уменьшить или убрать совсем, необходимо изменить систему заказа на предприятии.

В данный момент передача данных на склад осуществляется раз в неделю то есть 4-5 раз в месяц, чего не достаточно для данной организации.

В ходе проведенного анализа управления заказами в организации были выявлены проблемы связанные с перезатариаванием и недостаточной периодичностью передачи информации от предприятия к поставщику, из-за чего происходит неправильная поставка продуктов в ресторан.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в организации

#### 3.1. Повышение эффективности системы управления заказами в организации

Исходя из описанных выше недостатков, выявленных в процессе анализа управления заказами, нами были предложены следующие мероприятия.

Заказ продукции - задача сложная и требует точности, так как от этого зависит непрерывная работа организации, а так же предоставление всех продуктов, за которыми приходят посетители на предприятие общественного питания. Проблема управления заказами является наиболее острой для предприятия, в котором товароборот очень не стабилен, что было отражено в главе 2.

Для повышения точности поставок необходимо ввести процедуру более частого подтверждения заказа продукции в организации. Не раз в неделю, а непосредственно за день до планируемой доставки продуктов, то есть 3 раза в неделю.

При таком подходе к заказу, можно будет более точно спланировать заказ, проанализировав ближайшие прошлые дни и сделать заказ согласно текущему товарообороту, в сторону увеличения каких-то наименований и в сторону уменьшения других наименований для предотвращения перезатаривания или же, напротив, недостатка продуктов в организации.

Для этого необходимо, что бы все менеджеры прошли курс по обучению, в котором будет описана новая процедура заказа продукции и прошли тестирование, подтверждающее полученные знания. Заказ продукции будет необходимо осуществлять утром, за день до поставки продуктов в организацию, что бы на распределительном центре могли успеть укомплектовать продукцию и отправить её в пункт назначения.

Так же необходимо более часто вносить корректировки в план по товарообороту, каждый менеджер после своей смены должен подводить итог по количеству сделанных заказов, и отмечать больше было заказов или меньше. Так же проводить анализ каких продуктов ушло много, а каких ниже плана, что бы расставить акценты на следующую смену, то есть начать это делать каждый день, а не раз в месяц как это делалось ранее. При более точном планировании организация сможет более точно спланировать заказ продукции на поставку, избежав переизбытка продуктов на складе и уменьшив списания по сроку годности.

Одним из решений проблемы может быть ежедневный пересчёт продукции, которой образуется излишек, что бы временно убрать её из поставки для постепенного уменьшения запасов посредством продаж. И своевременно добавить продукт в заказ, когда его станет мало или начнет истекать срок годности.

На предприятии можно оптимизировать управление заказами по формуле Уилсона, что бы определить экономически обоснованный размер заказа с минимальными затратам.

Формула Уилсона:

Оптимальный размер заказа  $TC = \sqrt{PR + CR/Q + PFQ/2}$ , где

Q – Размер заказа;

C – Издержки размещения;

R – Ежегодный спрос;

P – Издержки на приобретение единицы продукции;

F – Коэффициент издержек хранения (обычно 10-15%);

PF – Издержки хранения товара за год.

Данная формула подходит для предприятия, потому что какое бы количество продукции не было бы заказано, цена от этого не меняется для организации, так как отсутствуют оптовые скидки на продукцию. На момент доставки предприятию всегда известен планируемый товарооборот до ближайшей поставки. Поставка всегда осуществляется точно в срок.

На предприятии можно ввести усовершенствованную систему постоянного мониторинга проданных продуктов с постоянной автоматической передачей информации на распределительный центр, чтобы он мог скорректировать поставку согласно текущему товарообороту и предложить вариант поставки. Данную систему можно будет ввести с помощью подключения кассовых аппаратов к единому серверу, находящемуся в ресторане, который в свою очередь будет собирать в себе информацию, обрабатывать её и отправлять её на распределительный центр.

После чего менеджер накануне поставки проверит предложенный вариант доставки продукции, подтвердит заказ или скорректирует, его если на то будет необходимость. Данная система поможет уменьшить затраты по заработной плате на предприятии, путём сокращения числа работающих сотрудников, так как на предприятии этот процесс станет более автоматизированным.

Инвентаризацию следует оставить раз в месяц, чтобы проверять как точно работает электронная система расчета заказа на предприятии. При проведении инвентаризации будет видно, какие потери предприятие понесло в течении прошедшего месяца, что будет отражаться в сводных отчётах.

Еще одним мероприятием по улучшению системы управления заказами станет: внедрение автоматического подсчёта продукции на предприятии.

Постоянная связь с поставщиком играет большую роль для обеспечения непрерывного функционирования организации и удовлетворения потребностей посетителей. От работы системы управления заказами напрямую зависит то, какое количество гостей может быть обслужено от поставки до поставки.

На предприятии необходимо обеспечить постоянную связь между кассовыми аппаратами и сервером, который будет находится на территории ресторана, чтобы информация постоянно поступала на него и перерабатывалась автоматически. Далее менеджер подтверждает получение

информации на сервер и отправляет ее поставщику раз в сутки, тем самым не затачивая большого количества времени на подсчёт продукции.

Данная система очень эффективна в условиях нестабильного спроса, с которым сталкиваются на предприятиях общественного питания. При внедрении данной программы подсчёта продукции, склад более точно сможет предлагать предприятию вариант поставки. Также в скором времени можно будет отказаться от подтверждения заказа на предприятии и перейти на полностью автоматизированную систему поставки.

При внедрении в организации «Макдоналдс» подобного рода системы сократятся затраты по заработной плате. Расчёт экономического эффекта от внедрения системы автоматизации процесса заказа продукции на предприятии.

Как написал в своём учебнике Ю.М. Неруш, Ю. М, расчёт производительности формирования и введения новых средств автоматизации производится через прогнозируемый экономический эффект.

Он определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * КП,$$

где  $\mathcal{E}_p$  - годовая экономия;

$E_n$  - нормативный коэффициент ( $E_n = 0.15$ );

КП - капитальные расходы на планирование и введение, включая изначальную стоимость программы [9].

Годовая экономия  $\mathcal{E}_p$  формируется из снижения эксплуатационных затрат и экономии в связи с повышением производительности труда сотрудника. Таким образом, получаем:

$$\mathcal{E}_p = (P1 - P2) + \Delta PП \quad (1)$$

где P1 и P2 - в соответствии с этим эксплуатационные расходы до и после введения разрабатываемой программы;

$\Delta PП$  - экономия от повышения производительности труда дополнительных пользователей [18, 134с.].

### 3.2 Расчёт экономической эффективности управления заказами на основе внедрения предложенных мероприятий

С помощью автоматизированного подсчета остатков продукции нам удалось добиться уменьшения затрат на списание. Для этого просчитаем экономический эффект от введения данного мероприятия в ООО «Макдоналдс».

Для вычисления конечных финансовых результатов с учетом всех составляющих основные затраты на планирование и введение предложенного мероприятия будут рассчитаны, учитывая продолжительность работ. Проведём анализ капитальных затрат на проектирование и внедрение автоматизированного подсчета.

Проектированием является процесс создания проекта, который подразумевает постановку его взаимосвязанных элементов в определенной последовательности для создания системы решения определённой проблемы. Под введением подразумевается ряд работ по вводу в промышленное использование системы с вероятными ее доработками. Продолжительность внедрения проекта и постановка его на рабочий лад определяется по нормативам. Данные расчетов ожидаемой длительности работ приведены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 Длительность работ на этапе проектирования

Наименование работ	Количество затрачиваемых дней
Изучение поставленной задачи	3
Разработка программного обеспечения	7
Внедрение программного обеспечения в компанию	2

Из таблицы видно, что на введение нового программного обеспечения уйдёт примерно 12 дней от момента изучения до полного внедрения программы на предприятии. Возможно, что в момент внедрения программного обеспечения могут возникать проблем с работой кассовой системы, поэтому принято решение производить работы в ночное время потому что в этот период меньшее количество посетителей.

Главными затратами на этапе проектирования выступят:

1. Закупка лицензионного программного обеспечения, а так же оборудования необходимо для функционирования системы.
2. Заработная плата программиста который будет производить установку программного обеспечения и настройку всего оборудования на предприятии.

Таблица 3.2 все затраты на внедрение нового программного

Наименование затрат	Сумма, руб.
Покупка программного обеспечения	25 000
Оплата труда программиста	20 000
Итого	45 000

Из таблицы видно, что на введение новой программы и дальнейшего её использования затраты составляют 45 000 рублей.

Далее мы рассчитаем те затраты которые компания несёт в данный момент на подсчет продукции на ежедневной основе.

Таблица 3.3 Затраты компании на пересчёт продукции за 2016 год.

Наименование затрат	Сумма, руб.
Заработная плата	480 000
Премии	180 000
Затраты на питание сотрудника	48 000
Затрата на проезд сотрудника	24 000

Выплаты в пенсионный фонд	145 200
Доплата за ночные часы работы	96 000
Оплата прохождений мед осмотров	10 000
Выплата по больничным листам	50 000
Итого	1 033 200

Исходя из данных в таблицы 3.2 и таблицы 3.3 рассчитаем выгоду введения электронного подсчёта продукции.

Выгода будет равна: затраты за прошлый год на проведение инвентаризации - затраты на внедрение новой программы. Мы видим что затратив всего 45 тыс.руб. мы получаем выгоду в размере 988 200 руб.

После введения электронного подсчёта и автоматической отправки данных на предприятии улучшится коммуникация с распределительным центром, что приведет к нормализации поставки продукции. Будет полностью исключен недостаток продукции так как распределительный центр будет сам предлагать вариант поставки. А в ресторане буду его подтверждать за день до поставки с возможностью корректирования предложенного. С возможностью увеличить или уменьшить какие то наименования исходя из планируемого товарооборота, поставленных целей директором компании по количеству заказов, погодных условиях т.д.

Так же при внедрении этой программы уменьшится количество списаний продукции по сроку годности, а так же уменьшится перезатаривания на складах. Что описано в таблице 3.4

Таблица 3.4- Количество списанной продукции за 2016 год по сроку годности

Продукт	Цена за единицу (кг, шт., литр) руб.	Количество потерь (кг, шт., литр)	Общая цена, руб.
Салат	220	50	11000
Помидоры	150	30	4500
Яблочные дольки	30	350	10500

Морковные палочки	20	300	6000
Актимель	20	60	1200
Смесь молочная для коктейля	85	15	1275
Смесь молочная для мороженого	85	90	7650
Картофель	90	25	2250
Мясо	400	10	4000
Курица	300	15	4500
Креветки	720	11	7920
Итого			60795 руб.

В результате введения автоматического подсчёта ожидается полное сокращение списаний продукции глубокой заморозки и почти полное сокращения списания продукции находящихся в холодильной камере так как много продуктов на предприятие приходит с остаточным сроком реализации 4-5 дней из 7, так как 2-3 дня уходит на транспортировки продукта от производителя к организации потребителю.

Ожидаемое количество списаний по сроку годности на предприятии после введения электронного подсчёта продукции представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 Прогнозируемое количество списаний в организации при внедрении автоматического подсчёта продукции.

Наименование продукта	Цена за единицу (кг, шт., литр)руб.	Количество потерь(кг, шт., литр)	Общая цена, руб.
Морковные палочки	20	10	200
Яблочные дольки	30	20	600
Салат	220	20	4400
Итого			5200

Таким образом, введя систему электронного подсчета, предприятие сэкономит ещё 55 595 рублей на ежегодной основе. То есть всего будет сэкономлено:  $988\ 200 + 55\ 595 = 1\ 043\ 795$  рублей.

На предприятии средства сэкономленные путём уменьшения затрат на продукцию можно будет направить на модернизацию ресторана или покупку нового оборудования.

## Заключение

Эффективное управление заказом в организации существенно влияет на эффективную работу предприятия. Поэтому приобретение необходимой продукции в том количестве, которое нужно, а так же по лучшей цене и лучшего качества является главной задачей управления заказами в организации.

Анализ действующей системы управления заказами в организации ООО «Макдоналдс» показывает, что, не смотря на большой опыт работы с заказом, на предприятии есть ряд проблем в этой области.

В данном дипломном проекте была исследована система управления заказами в организации на предмет проблемных ситуаций с целью их устранения и повышения эффективности управления заказами. Для этого в работе были решены следующие задачи:

- определена сущность управления заказами на предприятии;
- проанализированы направления совершенствования управления заказами предприятия;
- проведена оценка действующей системы управления заказами в организации «Макдоналдс»
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления заказами в ООО «Макдоналдс»

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании системы управления заказами в организации.

В первой главе были рассмотрены понятие и сущности системы управления заказами предприятия и направления улучшения управления заказами организации.

Во второй главе дипломной работы был проведен анализ системы управления заказами в организации и пришли к выводу, что ситуация в этом направлении в организации крайне тяжелая, и в данный момент не

улучшается. Так же мы выяснили, что причиной этому является предприятия неправильно построенная схема заказа продукции.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления заказами в организации. Одно из мероприятий привело к более частому подтверждению заказа, а именно, три раза неделю, второе мероприятие привело к автоматизации процесса подсчёта необходимой продукции. Данные мероприятия приведут уменьшению затрат на предприятии по заработной плате и уменьшению перезатариванию той продукции, которой является неходовой, что приведет к уменьшению затрат связанных со списанием продукции по сроку годности.

Таким образом, цели бакалаврской работы достигнуты, поставленные задачи выполнены.

## Список используемой литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 842 с.
2. Андерсон К. Аналитическая культура - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 237 с.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 513 с.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 176 с.
5. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 279 с.
6. Веснин Р.В. Основы управления: учебник для бакалавров. - М.: Издательство Проспект, 2015. – 237с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: учебник. – М.: Издательство Дашков и Ко , 2013. – 420 с.
8. Гордон М. П. Логистика товародвижения. Монография / М. П. Гордон. - М: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 159 с.
9. Денисова А.Л. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: учебное пособие. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2015. - 348с.
10. Дэ-венпорт Т., Джин Хо К. О чём говорят цифры. Как понимать и использовать данные / пер. с англ. Э. Кондуковой – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 224 с.
11. Коллинз Д. От хорошего к великому, почему одни компании делают прорыв а другие нет / пер. с англ. Павловский Павел – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 369 с.
12. Костоглодов Д. Д. Распределительная логистика. - М: Экспертное бюро, 2016. – 127 с.
13. Крок Р., Андерсон Р. Макдоналдс: Как создавалась империя – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 262с.

14. Леготина, Ю. В. Исследование существующих методик применения логистического подхода на производственном предприятии, - М: Экспертное бюро, 2015. - 157 с.
15. Лукинский В.В. Актуальные проблемы формирования теории управления запасами: монография. - СПб.: Издательство СПбГИЭУ, 2016. - 213 с.
16. Мескон М., Альберт М., Хкдоури Ф., Основы менеджмента – М: Вильямс, 2017. – 672с.
17. Николайчук, В. Логистика краткий курс: учебное пособие / В. Николайчук. СПб. : Питер, 2015. – 576 с.
18. Неруш, Ю. М Логистика: учебник для вузов / Ю. М. Неруш. М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2016. - 134 с.
19. Питер Й.Х. Малые и средние предприятия. Управление и организация. / Под. ред. Й.Х. Питер. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 280 с.
20. Рамо Д.К. Седьмое чувство под знаком предсказуемости -М.: Эксмо, 2017. - 149 с.
21. Ричард Ч., Роберт Д., Аквилано Н.: Производственный и операционный менеджмент, - М: Вильямс, 2017. - 1094с.
22. Филипс Т. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / пер. с англ. Потемкина Юлия – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 192 с.
23. Городецкий Е. Интерпайп: 4 направления сокращения затрат на закупках // Деловой портал: Управление производством, 2016.
24. Цымбляк А. Логистика. Взгляд снаружи и внутри // Журнал: Логистика и управление, 2017.
25. Эльяшевич И.П. Анализ системы управления запасами компании / И.П. Эльяшевич // Логистика сегодня. 2016. № 3. С. 131-146.
26. Reverse Logistics Magazine №60, 2016 pp 31-36
27. Dachser №1/18, 2018 pp 20-22
28. Logistics and Supply Chain Management, 2017 p 15

29. ITE Journal, 2017 pp 14-16

30. Transportation, 2016 pp17-20

