

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕРЕЗКА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001333
Ильющенко Марии Андреевны

Научный руководитель
к.б.н., доцент
Жиленко В. Ю.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты совершенствования системы обслуживания потребителей.....	6
1.1. Теории управления качеством обслуживания клиентов.....	6
1.2. Факторы, формирующие качество системы обслуживания потре- бителей.....	22
1.3. Методы оценки удовлетворенности потребителей.....	27
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Березка».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2. Анализ финансового состояния организации.....	43
2.3. Анализ качества обслуживания потребителей на предприятии.....	48
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обслуживания потребителей ООО «Березка».....	55
3.1. Разработка мероприятий и внедрение системы менеджмента качества организации.....	55
3.2. Оценка экономической эффективности внедрения системы менеджмента качества в организации.....	71
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	81
Приложения.....	87

Введение

Одним из главных результатов перехода России к рыночной экономике стало постепенное формирование конкурентной среды, и, как следствие, постоянная борьба предприятий за своих потребителей. Появились необходимые предпосылки для создания рынка, на котором его участники путем совершенствования продукции или системы обслуживания потребителей завоевывают новых клиентов. Благодаря этому обстоятельству совершенствование системы обслуживания потребителей предприятий получает необходимую основу для дальнейшего развития в России.

Отечественная практика подтверждает, что совершенствование системы обслуживания потребителей потенциально способствует наиболее полному насыщению рынка необходимыми для покупателей и наиболее качественными услугами.

В соответствии с современными подходами к совершенствованию системы обслуживания потребителей каждая организация является частью длинной цепочки взаимодействия производителей и потребителей. Любая организация является потребителем по отношению к производителям поставляемой продукции или услуг и поставщиком по отношению к своим потребителям. Понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией о рыночных изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей и оценка ее уровня по сравнению с конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями – все это составляет основу современной эффективной стратегии развития организации.

Организация, постоянно совершенствующая свою систему обслуживания потребителей должна демонстрировать постоянную готовность выявлять требования потребителей и рынка. Это требует совершенствования применяемых подходов к управлению, быстрого и гибкого реагирования на запросы потребителей и рынка.

Организации, ориентированные на потребителей, выявляют и оценивают факторы, влияющие на удовлетворение нужд клиентов. Персонал таких организаций знает, что хочет приобрести потребитель, как он использует продукцию и как можно предвосхитить требования потребителей. При этом методы обратной связи с потребителями постоянно совершенствуются.

Потребители, обладающие правом выбора товара или услуги, отдают предпочтение лучшим производителям, способным удовлетворить их все возрастающие и разнообразные потребности и по вполне приемлемой цене. Благодаря совершенствования системы обслуживания потребителей предприятия услуги оказываются лучшего качества, что обеспечивает получение значительной экономической выгоды для всего общества.

Актуальность данной работы заключается в том, что совершенствование системы обслуживания потребителей торговых предприятий имеет большое экономическое значение для общества в целом. Возрастает вероятность, что произведенный товар найдет своего покупателя. Предприятия торговли, лишённые существенных побудительных экономических мотивов, без системы совершенствования обслуживания потребителей становятся в значительной мере индифферентными к потребностям потребителей (покупателей).

Совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия является сложным процессом, так как включает в себя непрерывное развитие таких процессов предприятия, как качество обслуживания клиентов, качество условий труда.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Березка». Основной вид деятельности предприятия – розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия в неспециализированных магазинах.

Предметом исследования является совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение качества обслуживания потребителей предприятия.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить и проанализировать научные публикации, статьи в журналах, книги, учебники, монографии об обслуживании потребителей предприятий;
- изучить способы повышения качества системы обслуживания потребителей торговых предприятий;
- оценить финансово-экономическое состояние исследуемого предприятия;
- оценить систему обслуживания потребителей торгового предприятия ООО «Березка»;
- выявить способы повышения качества обслуживания потребителей исследуемого объекта;
- разработать рекомендации по повышению качества обслуживания потребителей исследуемого предприятия;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных качеству обслуживания потребителей предприятий, таких как Аванесов Е. К., Воронов Ю. П., Горбашко Е. А., Лавлок К., Фейгенбаум А. и др.

Информационной базой выпускной квалификационной работы является устав исследуемого предприятия, бухгалтерская отчетность, отчет о прибылях и убытках ООО «Березка» за 2014–2016 гг.

Методы исследования, применяемые в работе – это системный, сравнительный и структурно-функциональный. Также в работе применялись методы анализа отчетности предприятия, методы сравнения и обобщения, расчетный метод.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические аспекты совершенствования системы обслуживания потребителей

1.1. Теории управления качеством обслуживания клиентов

Совершенствование системы обслуживания потребителей напрямую связано с качеством обслуживания. За рубежом с середины 1960-х гг. под влиянием усиливающейся конкуренции на рынке проблемы качества стали обсуждать не только в производственных подразделениях, проблема качества попадает в сферу интересов высших звеньев управления, специалистов по менеджменту. Руководство компаний начинает привлекать ученых-аналитиков для поиска способов улучшения качества.

Развитие производства и возрастающая роль качества продукции и услуг требовали усиления взаимодействия всех заинтересованных подразделений и служб. Деятельность, направленная на улучшение качества, преобразуется в одну из функций организации и управления производством, что позволило интегрировать эти работы со всеми другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности, координируя действие различных факторов, влияющих на качество. Данный этап характеризуется формированием систем качества, как в России, так и за рубежом [9, с. 124].

Эволюция форм и методов организации работ по качеству взаимосвязана с изменением научных подходов к управлению им. Формирование ключевых научных подходов к управлению качеством обусловлено тем, что эта деятельность стала охватывать все больше этапов жизненного цикла продукции (услуг). Введение этого понятия явилось одним из фундаментальных достижений в эволюции науки о качестве [11, с. 24]. Оно породило системный взгляд на все процессы – от возникновения идеи о создании изделия и маркетинговых исследований до его выпуска, послепродажного обслуживания, эксплуатации и утилизации. Эволюция развития научных подходов к управлению качеством представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Эволюционное развитие научных подходов к управлению качеством

Этап	Охват стадий жизненного цикла продукции (услуги)	Содержание этапа
Контроль качества	Охватывает действия, проводимые после изготовления продукции (оказания услуги)	Включает методы, позволяющие проконтролировать качество изготовленной продукции (оказанной услуги)
Управление качеством	Охватывает действия, осуществляемые в ходе изготовления продукции и оказания услуги	Включает методы, позволяющие управлять качеством в процессе изготовления продукции (оказания услуги)
Обеспечение качества	Охватывает действия, производимые перед изготовлением, в ходе и после изготовления продукции (оказания услуги)	Включает меры, позволяющие гарантировать качество
Всеобщее управление качеством	Охватывает все стадии жизненного цикла продукции (услуги)	Включает мероприятия, позволяющие постоянно улучшать все направления деятельности организации с целью удовлетворения и предвосхищения ожиданий потребителей

Главное внимание на первом этапе уделялось контролю качества готовых изделий или услуг. Основным недостатком такого подхода было то, что оценка годности изделия и управляющие воздействия были связаны не с причинами появления брака, а лишь с их последствиями и осуществлялись тогда, когда производственный процесс был уже завершён [7, с. 12].

На втором этапе методы управления качеством стали охватывать сами производственные процессы, а затем и стадии, предшествующие процессу производства. Получили развитие статистические методы контроля качества, которые активно разрабатывали и пропагандировали такие известные американские ученые, как У. Э. Деминг, Дж. Джуран, У. Шухарт [27, с. 45]. Развитие данных методов было связано с осознанием того, что причины брака в большой степени заключаются в изменчивости производственных процессов, поэтому необходимо контролировать не столько качество отдельных изделий, сколько характеристики производственного процесса, стремиться к его стабильности и соответствию требова-

ниям. Статистические методы позволили контролировать производство и оптимизировать контроль готовых изделий. С помощью этих методов можно было подвергать испытаниям не всю партию изделий, а лишь определенное их число, а по результатам испытаний выборки судить о годности всей партии.

Проблема качества на данном этапе по-прежнему решалась в основном как инженерно-техническая проблема контроля и организации производства, в то время как проблема управления разрабатывалась в организационном и социально-психологическом плане. Появившаяся в 1950-е–1960-е гг. концепция жизненного цикла изделия позволила сформировать рациональную основу обеспечения качества. Пришло осознание того, что качество должно закладываться в изделие на всех этапах его жизненного цикла и только это может гарантировать устойчивость всех показателей качества [12, с. 6].

Следующий этап эволюции научных подходов к управлению качеством связан с развитием методов обеспечения качества и характеризуется формированием различных систем качества, которые позволили организовать эту деятельность на комплексной основе, начиная от изучения требований потребителей и заканчивая послепродажным обслуживанием. Началом данного этапа принято считать выступление в 1950 г. американца У. Э. Деминга перед ведущими японскими промышленниками с программой обеспечения качества. Эта программа базировалась на совершенствовании не только производственных процессов, но и системы управления в целом, непосредственном участии высшего руководства компаний в решении проблем качества, обучении всех сотрудников основным методам его обеспечения, на мотивации сотрудников к высококачественному труду. В 1950–1960-х гг. большое внимание стало уделяться документированию систем обеспечения качества [9, с. 234].

На данном этапе изменился сам характер того, что потребителем воспринимается как гарантии качества продукции и услуги. Сертификация про-

дукции или простое подтверждение соответствия отдельных ее образцов требованиям потребителя перестали восприниматься как гарантия сохранения этих характеристик в отношении всей приобретаемой продукции. Предъявляя потребителю так называемый сертификат соответствия на свою продукцию, изготовитель подтверждает лишь то, что на отдельных образцах, проверенных в ходе процедуры сертификации, он действительно обеспечил соблюдение установленных требований. Другими словами, изготовитель показывает потенциальному покупателю, что данное предприятие в принципе располагает соответствующими возможностями для производства продукции с подтвержденными сертификатом характеристиками.

В настоящее время гарантией возможности изготовителя обеспечить строгое выполнение требований контракта в отношении всего объема закупок продукции стало наличие у него системы качества, отвечающей международнопризнанным требованиям. Это привело к появлению аудита третьей стороны, или сертификации, проводимой организациями, специализирующимися на оценке соответствия систем качества организаций требованиям международных стандартов [12, с. 6].

Наряду с аудитом третьей стороны существуют аудит первой и аудит второй стороны. Аудит первой стороны проводится специализированными отделами в составе предприятия. Он направлен на выявление соответствия действующей системы качества требованиям внутрифирменных стандартов. Аудитом второй стороны называется проверка крупными компаниями, которые зависят от поставщиков (оборонная, аэрокосмическая промышленность и др.), соответствия систем качества последних предъявляемым требованиям. Однако со временем число стандартов настолько увеличилось, что стало создавать трудности для поставщиков, поскольку их продукция должна была соответствовать стандартам, имеющимся у каждого заказчика. Поэтому сначала были разработаны единые внешние стандарты обеспечения качества для отдельных отраслей промышленности, а затем и универсальные стандарты, действующие на международном уровне.

Расширение представлений об управлении качеством потребовало дальнейшей интеграции деятельности различных служб и подразделений. Подход к управлению организацией в целом, направленный на качество, и что свой вклад в обеспечение качества продукции и услуг вносит каждый сотрудник организации. Поэтому на четвертом этапе появляется и развивается концепция всеобщего управления качеством. Основная идея этой концепции заключается в установлении четких целей для организационного развития, а затем проектировании деятельности организации и мотивации сотрудников для достижения поставленных целей[13, с. 53]. Таким образом, к настоящему времени управление качеством становится основой управления организацией. Главная цель управления качеством на данном этапе – это удовлетворение и предвосхищение запросов потребителей, а не просто выпуск продукции, не имеющей дефектов.

Зарубежных специалистов в области качества принято разделять на две группы. К первой относятся те, кто считает, что конкурентный мир требует полного отказа от привычных подходов и стиля работы, для того чтобы создать совершенно новую культуру управления. Такие взгляды характерны в основном для японских специалистов и для американского ученого У.Э. Деминга[27, с. 24]. Представители второй группы полагают, что постоянное совершенствование имеющихся систем с акцентом на качество позволяет компаниям выживать и сохранять конкурентоспособность. К этой группе относят Дж. Джурана, Ф. Кросби, А. Фейгенбаума[28, с. 19]. Также выделяют западную школу управления качеством, относя к ней американских и западно-европейских ученых, и японскую школу.

Подход У.Э. Деминга к управлению качеством включает четыре основные составляющие:

- статистическое управление процессами;
- научные основы управления;
- психологию управления;
- системный подход.

Согласно Демингу, любая работа – это процесс, в ходе которого люди трансформируют полученное от поставщиков сырье, материалы, информацию в результаты, предлагаемые потребителю. Процессы в рамках предприятия формируют систему, цель которой – создание конечного продукта, не просто соответствующего ожиданиям потребителя, но и превосходящего их. Таким образом, задача менеджера состоит в оптимизации всей системы процессов на предприятии. Для этого менеджеры должны понимать, что они управляют прежде всего процессами, а не людьми. Управление процессами предполагает использование статистического подхода, так как любой процесс изменчив по своей природе. Любой производственный процесс содержит различные источники вариаций. Физические и эмоциональные стрессы воздействуют на точность выполнения операторами своих функций. Кроме того, недостаточная точность измерительных приборов ведет к появлению вариаций на стадии технического контроля качества.

Взаимодействие всех случайных вариаций – в среднем достаточно стабильная величина. Факторы, которые являются естественной (неизбежной) составляющей процессов, называются общими причинами вариаций. Они вызывают 80-90% наблюдаемых вариаций в производственном процессе. Остальные 10-20% – это результат воздействия специальных причин, появляющихся вследствие внешних факторов, не заложенных в сам процесс. К таким факторам относятся, например, некачественная партия материалов, плохо обученный работник, неисправное оборудование. Появление специальных причин ведет к изменению стабильного уровня вариаций процесса, и поэтому их достаточно легко обнаружить с помощью статистических методов контроля. Таким образом, общие причины вариаций являются результатом проектирования и организации процесса, т.е. деятельности менеджеров [18, с. 201].

У. Э. Деминг обращал внимание на то, что управление должно быть направлено на уменьшение вариаций. Потребитель в этом случае получает гарантию того, что вся продукция предприятия имеет стабильное качество. В

связи с этим для управления процессами необходимо применять статистические методы контроля и выявления вариаций. Подобные методы широко разрабатывались зарубежными и отечественными учеными.

Научный подход к управлению основан на принятии решений и формировании политики предприятия на основе надежной информации. Это означает, что управленческие решения должны приниматься на основе фактов, а не эмоций или необоснованных предположений.

У. Э.Деминг был сторонником менеджмента, основанного на плодотворном сотрудничестве, в противовес менеджменту на основе конфликта. Такой подход означает, что в организации необходимо создать условия, при которых каждый работник осознает свой вклад в достижение качественных результатов деятельности организации. На практике, по мнению ученого, этот принцип часто не соблюдается из-за применения методов управления, которые он считал порочными, таких, например, как ежегодная аттестация и использование условных количественных показателей. Данные методы провоцируют конкуренцию и конфликты между людьми[22, с. 211].

Наиболее полно взгляды У. Э. Деминга[27, с. 122] отражены в 14 принципах управления (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Принципы управления У. Э.Деминга

Наименование	Содержание принципа
1	2
Постоянство цели	Постоянное, непрерывное улучшение качества продукции, услуг, деятельности организации.
Новая философия	Восприятие необходимости глубоких фундаментальных изменений в организации; лидерство менеджеров.
Уничтожение зависимости от массового контроля	Исключение зависимости от массовых проверок и инспекций как способ достижения качества путем «встраивания» качества в продукцию.
Отказ от практики закупок по самой дешевой цене	Уменьшение числа поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех, кто не смог подтвердить качество своей продукции.
Улучшение каждого процесса	Постоянный поиск и решение проблем в рамках каждого процесса.

Продолжение табл. 1.2

1	2
Введение в практику подготовки и переподготовки кадров	Обучение является такой же частью процесса улучшения качества, как и собственно производственный процесс.
Учреждение лидерства	Важную роль в процессе улучшения деятельности играет система управления персоналом. Процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу.
Изгнание страхов	Поощрение эффективных двусторонних связей и других средств для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно.
Разрушение барьеров	Исследования, проектирование, производство и реализация должны осуществляться вместе, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
Отказ от пустых лозунгов и призывов	Отказ от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т.п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей.
Устранение произвольно установленных заданий и количественных норм	Устранение рабочих инструкций и стандартов, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей, замена их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей, с тем чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.
Работники должны иметь возможность гордиться своим трудом	Упразднение почасовиков среди рабочих, управляющих и инженеров; упразднение определения годовых и других рейтингов и управления постановкой задачи.
Поощрение стремления к образованию и совершенствованию	Учреждение программы образования и поддержки самосовершенствования для всех работников.
Действия для осуществления изменений	Позвольте каждому работать так, чтобы достигать изменений. Координация работ всех людей, связанных с организацией, внесет значимый вклад в снижение вариаций и оптимизацию системы в целом.

Другой американский ученый – Джозеф Джуран одним из первых поставил вопрос о комплексном подходе к обеспечению качества. Как и У. Э. Деминг, Дж. Джуран считал, что 85% недостатков в работе организации определяются самой системой, и говорил о необходимости ее постоянного совершенствования. Однако в отличие от Деминга, который призывал к изменению культуры всей организации, Джуран считал, что проводимые усовершенствования должны максимально соответствовать уже сложившейся корпоративной культуре и особенностям системы [18, с. 200].

Дж. Джуран создал концепцию «триады качества», согласно которой управление качеством состоит из трех ориентированных на качество процессов:

- планирование качества;
- контроль качества;
- улучшение качества.

В таблице 1.3 дана краткая характеристика процессов «триады качества».

Таблица 1.3

«Триада качества» Дж. Джурана

Процесс	Краткая характеристика	Конечный результат
Планирование качества	Процесс подготовки к тому, чтобы достичь поставленные цели в области качества	Способность процесса отвечать целям, поставленным в области качества, при действующих условиях
Контроль качества	Процесс достижения соответствия поставленным целям в области качества входе выполнения операций	Выполнение операций в соответствии с планом качества
Улучшение качества	Разрыв с предшествующим уровнем характеристик	Выполнение операций на уровне качества выше запланированных характеристик

Основную роль Дж. Джуран отводил планированию качества. По его словам, качество не появляется случайно, оно должно планироваться [28, с. 43].

Важнейшим вкладом Дж. Джурана в развитие теории и практики управления качеством является разработка модели системы качества, получившей название «спираль качества». Она отображает процесс непрерывного формирования и улучшения качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла начиная с этапа обследования рынка до этапа послепродажного обслуживания.

Данная модель представлена на рисунке 1.1.

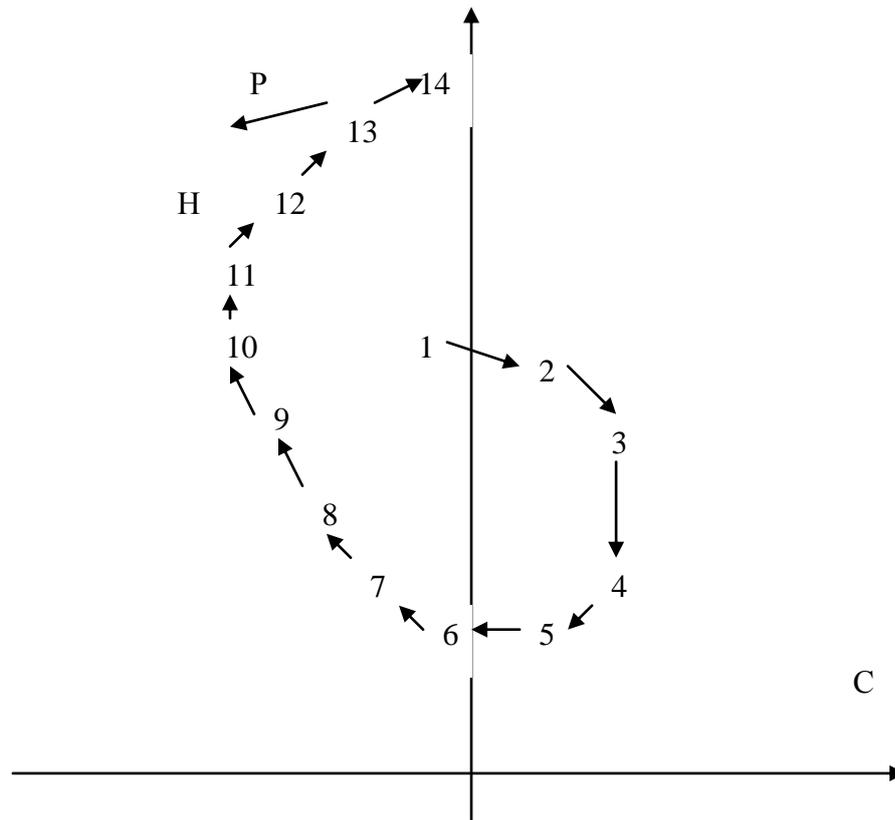


Рис.1.1. Спираль Дж. Джурана

В соответствии с данной спиралью:

- 1 – обследование рынка и изучение эксплуатационных показателей качества продукции;
- 2 – составление проектных заданий на изготовление продукции улучшенного качества;
- 3 – проектно-конструкторские работы;
- 4 – составление технических условий для процесса производства изделий;
- 5 – разработка технологии и подготовка производства;
- 6 – приобретение материалов, комплектующих изделий и деталей, технологического оборудования и инструмента;
- 7 – изготовление инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов;
- 8 – процесс изготовления продукции (оказания услуги);

- 9 – технический контроль процесса производства;
 - 10 – технический контроль готовой продукции;
 - 11 – испытание продукции;
 - 12 – сбыт;
 - 13 – техническое обслуживание в период эксплуатации;
 - 14 – обследование рынка и изучение эксплуатационных показателей качества продукции;
- С – связь с поставщиками;
- Р – реклама и продажа;
- Н – наладка, техническое обслуживание при ремонте и пуске в эксплуатацию.

Как показывает рисунок 1.1, модель системы качества Дж. Джурана не только охватывает все стадии жизненного цикла продукции, но и отражает процесс непрерывного улучшения ее качества на каждом новом витке спирали.

Ф. Кросби [32, с. 38] отмечает, что на многих предприятиях от 15 до 20% от общего объема продаж составляют затраты на качество, которые включают в первую очередь стоимость брака и переделок. В компаниях, где внедрена хорошо налаженная система управления качеством, затраты на эти цели составляют в среднем 2,5% от объема продаж и включают затраты на обеспечение и мотивацию качества. Суть философии Ф. Кросби отражают четыре постулата:

- качество определяется как соответствие требованиям, поэтому требования к продукции должны быть четко установлены, что является обязанностью руководства предприятия;
- качество достигается предупреждением, а не оценкой;
- измерителем качества является цена несоответствия (потери от несоответствия требованиям), а не какие-либо индексы;
- единственный приемлемый стандарт качества на предприятии – это отсутствие дефектов.

Значительный вклад в развитие теории и практики управления качеством внес американец Арманд Фейгенбаум, являющийся одним из основоположников концепции всеобщего управлением качеством.

Модель системы качества, предлагаемая А. Фейгенбаумом, основывается на контроле. Она представляет собой пирамиду, состоящую из последовательно осуществляемых на различных стадиях жизненного цикла продукции определенных видов контроля. Эта модель представлена на рисунке 1.2 [50, с. 235].

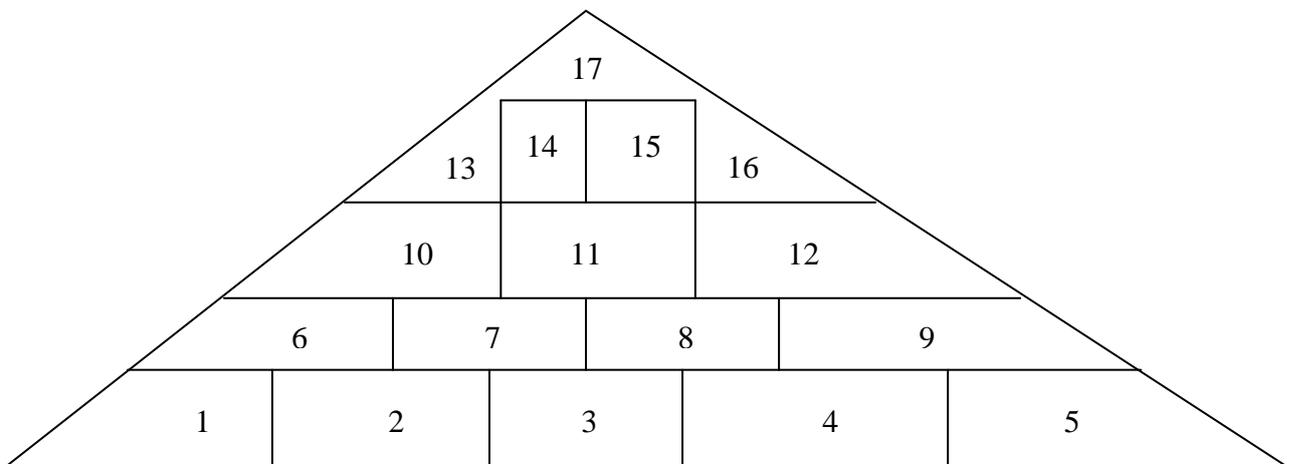


Рис. 1.2. Пирамида А. Фейгенбаума

В соответствии с данной пирамидой:

- 1 – выбор методов контроля;
- 2 – оценка поставщика;
- 3 – разработка планов приемки материалов и оборудования;
- 4 – контроль измерительных приборов;
- 5 – оптимизация стоимости качества;
- 6 – организация системы обеспечения качества;
- 7 – испытание прототипов изделий, определение их надежности;
- 8 – исследование эффективности различных методов контроля;
- 9 – анализ стоимости качества;
- 10 – разработка технологии контроля качества;
- 11 – обратная связь и контроль качества;

- 12 – разработка системы сбора информации о качестве;
- 13 – контроль новых проектов;
- 14 – осуществление входного контроля материалов;
- 15 – осуществление контроля производственных процессов и изделий;
- 16 – анализ производственных процессов;
- 17 – комплексный контроль качества.

Таким образом, в соответствии с данной моделью контроль качества рассматривается как вмешательство во все фазы производственного процесса – от требований потребителя, через проектирование, производство узлов и деталей, сборку до доставки продукта потребителю. А.Фейгенбаум начинает рассматривать качество как основу стратегии деловой активности. Ведущая роль качества в деятельности фирм обуславливает разработку, производство и сбыт продукции, отвечающей требованиям потребителя.

На основе вышеизложенного А. Фейгенбаум определяет комплексную систему управления качеством как «согласованную рабочую структуру, действующую в фирме и включающую эффективные технические и управленческие методы, обеспечивающие наилучшие и наиболее практичные способы взаимодействия людей, машин, а также информации с целью удовлетворения требований потребителей, предъявляемых к качеству продукции, а также экономии расходов на качество»[50, с. 56].

Значительную роль в становлении и развитии современных подходов к управлению качеством сыграли японские ученые. Развитие японской школы управления качеством связано с именами К. Исикавы, Г. Тагути, С. Синго и др. Ее становление во многом обусловлено объективными факторами, а также американским и западноевропейским влиянием [30, с. 115].

Ярким представителем японской школы, внесшим значительный вклад в ее становление, является Каору Исикава[30, с. 43]. Он уделял особое внимание внедрению статистических методов контроля качества. В его работах подчеркивалась необходимость добросовестного сбора и представления данных для статистического анализа. Он разработал первую причинно-

следственную диаграмму – получивший широкое распространение инструмент улучшения качества. Диаграмма служит для объяснения определенных факторов качества. Она полезна как системный метод нахождения, сортировки и документирования причин изменчивости качества продукции и установления взаимосвязей этих причин.

Помимо диаграммы «причина-следствие» К. Исикава выделяет и другие методы контроля качества, подразделяя их на три группы: элементарные, промежуточные и передовые статистические[30, с. 78].

К. Исикава сформулировал следующие положения концепции управления качеством:

- внедрение комплексного управления качеством в организации способствует ее процветанию и эффективной деятельности;
- управление качеством – одна из первостепенных задач фирмы, она означает перестройку мышления в области управления;
- ориентация на качество обеспечивает долгосрочное получение прибыли;
- ориентация всех без исключения подразделений на достижение конечной цели;
- комплексное управление качеством – это управление, ориентирующееся на факты;
- человек в системе управления – основа комплексного управления качеством;
- управление качеством – это сочетание высокого профессионализма и четкой организации[30, с. 98].

Методология Г. Тагути значительно больше ориентирована на целенаправленную оптимизацию продукции и интересов производства, чем на достижение качества посредством контроля. Она позволяет эффективно планировать эксперименты с проектируемой продукцией до фазы производства. Г. Тагути определяет качество продукции как потери, которые несет общество с момента выпуска продукции. Они включают не только потери, которые несет

компания, оплачивая переделки и брак, техническое обслуживание, простои из-за отказа оборудования и свои гарантийные обязательства, но и потери потребителя, связанные с плохим качеством товара, что ведет к снижению спроса на продукцию данной компании и уменьшению ее доли на рынке. Поэтому на стадии проектирования необходимо четко определять целевые значения уровня качества продукции и в процессе производства стремиться к их достижению. Квадратичная функция потерь показывает, какие издержки несут предприятие и потребитель в том случае, если качество продукции отклоняется от целевых показателей. Чем меньше отклонений, тем меньше потери и тем выше качество. В соответствии с данной теорией потери возникают даже тогда, когда уровень качества находится в допустимых пределах. Они минимальны тогда, когда достигнутые показатели качества совпадают с целевыми значениями[37, с. 395].

Основные элементы, составляющие философию качества Г. Тагути, можно коротко обозначить следующими положениями:

- важнейшей мерой качества произведенного продукта являются суммарные потери для общества, порождаемые этим продуктом;
- чтобы в условиях конкурентной экономики оставаться в бизнесе, необходимы постоянное улучшение качества и снижение затрат;
- программа постоянного улучшения качества включает непрерывное уменьшение отклонений рабочих характеристик продукта относительно заданных величин;
- потери потребителей, связанные с отклонениями при функционировании продукта, обычно приблизительно пропорциональны квадрату отклонений рабочих характеристик от их заданных значений;
- качество и стоимость готового продукта определяются в большей степени процессами его разработки и изготовления;
- отклонения в функционировании продукта (или процесса) могут быть снижены посредством использования нелинейных зависимостей рабочих характеристик от параметров продукта (или процесса);

– для идентификации параметров продукта (или процесса), влияющих на снижение отклонений в функционировании, могут использоваться статистически планируемые эксперименты.

Остановившись на достижениях российской школы управления качеством, необходимо выделить следующие приоритетные направления, отражающие этапы ее становления и развития:

- разработка методологических основ системного подхода к управлению качеством;
- внедрение на отечественных предприятиях систем управления качеством;
- формирование квалиметрии как области научных знаний;
- развитие экономико-статистических методов исследования качества продукции;
- разработка основ экономической теории качества;
- разработка вопросов выявления резервов управления качеством;
- анализ затрат на управление качеством труда и продукции;
- активное участие в деятельности Европейской организации по качеству и Международной организации по стандартизации.

Большое внимание в своих работах В. В. Бойцов уделял вопросам формирования и функционирования систем качества; планирования качества продукции; стимулирования повышения качества; сертификации продукции [15, с. 27]. Он является представителем отечественной научной школы, непосредственно связанной с разработкой и внедрением в практику деятельности российских предприятий системного подхода к управлению качеством.

Одним из отечественных создателей теории управления качеством является А. В. Гличев [23, с. 43], который большое внимание уделяется исследованию природы качества, взаимосвязи категорий «качество» и «потребительная стоимость»; методологии системного подхода к управлению качеством; проблемам сертификации; вопросам эффективности систем управле-

ния качеством; принятия решений и мотивации в системах качества; подготовке персонала в области управления качеством; проблеме соотношения качества и духовности и многим другим вопросам, составляющим содержание науки и практики управления качеством[15, с. 43].

Таким образом, в настоящее время имеется много теоретического и практического материала, накопленного учеными различных стран мира, который позволяет на практике выделить факторы, формирующие качество системы обслуживания потребителей.

1.2. Факторы, формирующие качество системы обслуживания потребителей

Успешная реализация функций управления качеством в процессе производства и обслуживания потребителей зависит от влияния множества факторов. Основные из них могут быть объединены в две группы:

1) производственно-технологические факторы, включающие:

- технический уровень и уровень освоения основных производственных фондов;
- строгое соблюдение технологической дисциплины;
- уровень механизации и автоматизации процессов производства и обслуживания;
- нормативно-справочная база сферы производства;
- организация системы технического контроля; качество сырья, материалов, комплектующих изделий;

2) психологические факторы, в состав которых входят:

- уровень квалификации сотрудников, занятых в процессе производства и обслуживания;
- заинтересованность персонала в улучшении результатов своей деятельности;

– личная инициатива и творческое отношение к выполняемой работе со стороны персонала[36, с. 20].

Технический уровень и уровень освоения основных фондов, и прежде всего производственного оборудования, непосредственно отражаются на качестве продукции или оказываемой услуги. Чем выше точность, надежность и прогрессивность применяемого оборудования, тем выше качество конечного продукта деятельности организации. Достижение необходимого технического уровня связано не только с обновлением действующего оборудования, но и с поддержанием его соответствующего уровня в процессе технического обслуживания и ремонта.

Следующими факторами, оказывающими непосредственное влияние на качество в процессе производства и обслуживания, являются механизация и автоматизация процессов производства и обслуживания и соблюдение технологической дисциплины. Производственный процесс невозможен без реализации системы технологических процессов, каждый из которых представляет собой часть производственного процесса, содержащую действия по изменению состояния предмета труда. Их отлаженность – необходимое условие создания качественной продукции.

Научно-технический уровень и уровень освоения технологических процессов оказывают прямое воздействие на качество продукции или услуги. Наибольший эффект может быть достигнут при высоком уровне отлаженности технологического процесса. Чем меньше сбоев в работе, тем выше качество конечного продукта.

Строгое соблюдение технологической дисциплины предполагает контроль качества выполнения технологических операций. К важнейшим показателям, характеризующим качество технологического процесса, относятся:

- коэффициент точности технологической операции;
- коэффициент стабильности технологической операции, отражающий ее способность сохранять без дополнительных регулировок заданную точность за время обработки партии деталей с одной настройки оборудования;

–коэффициент надежности технологических операций. В результате определения всех названных показателей выводят комплексный показатель качества технологической операции.

Кроме производственно-технологических факторов важную роль в формировании качества конечного продукта деятельности организации играют социально-психологические факторы.

Повышение заинтересованности персонала в качественном выполнении своей работы связано с созданием в организации условий для вовлечения сотрудников в процессы совершенствования деятельности, повышения квалификации и развития. Оплата труда выступает в качестве важного, но далеко не единственного фактора, способствующего росту заинтересованности персонала.

Еще А. Гилберт разработал систему мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы, получившую название «система обогащения труда»[21, с. 543]. Идеология «обогащения труда» направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей, когда ему недоступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной является ситуация, в которой потенциал человека мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это реализуется только в отдельных видах профессиональной деятельности, в частности в творческих, когда человек может использовать свой потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Технологии «обогащения труда» включают:

– партиципативный менеджмент – технологию, пользующуюся большой популярностью и содержащую ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

–автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;

–расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к общему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

– ротацию – перемену рабочих мест и операций в течение дня и недели; эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;

– гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним;

–периодические профессиональные перемещения – работу одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах и исполнение им функций разных специальностей;

–совмещениесмежных профессий –овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям, мотивируют сотрудника познавательной деятельности;

– внутреннее совместительство – работу одного человека на нескольких рабочих местах;

–компенсаторные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах);

–правильную постановку целей [22, с. 155].

Цели концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях; могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты работы, а также в качестве механизмов для обоснования затрат ресурсов; могут влиять на структуру и процедуры в организационных системах; нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций. Процедура постановки целей требует от управленцев строгого мышления, умения планировать и налаживать четкие коммуникации. Цели должны быть измеримыми, однозначными, мобилизующими, но

достижимыми, контролируемыми; включать точные сроки, предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает; пользоваться поддержкой организации и т.д.

Считается, что самый квалифицированный в мире персонал в области управления качеством работает в Японии. В основу его обучения в этой стране положен ряд принципов: массовость, организованность в общенациональном масштабе, дифференцированность, вовлеченность всего персонала, организация по принципу «сверху вниз», т.е. начиная с высшего управленческого звена. Причем в различных фирмах применяются самые многообразные методы обучения, способствующие повышению квалификации и ответственности за качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг [22, с. 45].

В настоящее время все большее распространение получают подходы, позволяющие на системной основе объединить все рассмотренные выше факторы. Одним из таких подходов является внедрение системы ТРМ. Ее название по смыслу можно перевести как обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла продукции с участием всего персонала. Данная система была сформирована на основе оригинальной концепции обеспечения качества, согласно которой ставку необходимо делать не на контроль качества, а на его создание непосредственно в процессе работы.

Позднее данная система охватила не только производственные, но и конструкторские, коммерческие, управленческие и другие подразделения, т.е. стала универсальной. С учетом этих обстоятельств определение ТРМ было скорректировано:

- целью системы является создание предприятия, которое постоянно стремится к комплексному повышению эффективности производства;
- предотвращение всех видов потерь на протяжении всего жизненного цикла производственной системы;

- для достижения цели задействуются все подразделения: конструкторские, коммерческие, управленческие, но прежде всего производственные;
- в достижении цели участвует весь персонал – от высшего руководителя до рабочего;
- стремление к достижению «нулевых потерь» реализуется в рамках деятельности иерархически связанных малых групп, в которые объединены все работники [17, с. 56].

Таким образом, на качество производимой продукции или оказываемые услуги оказывают влияние различные факторы, которые необходимо учитывать во время производственной деятельности предприятия.

1.3. Методы оценки удовлетворенности потребителей

Об удовлетворенности потребителей можно судить на основании внутренней информации, формирующейся в результате осуществления договорной и всей производственно-хозяйственной деятельности. В данном случае используется анализ важнейших показателей организации:

- роста числа клиентов в целом, в том числе потребителей;
- продолжительности взаимодействия с ними;
- количества пролонгированных и расторгнутых договоров;
- роста объемов производства и завоевания новых рынков [17, с. 32].

Высокий уровень удовлетворенности потребителя – это одно из основных условий успеха предприятия. В настоящее время специалисты выделяют разные методы оценки уровня удовлетворенности потребителей. Среди них можно выделить:

- опрос;
- анализ несоответствий;
- метод взвешенных оценок [33, с. 365].

В большинстве опросов потребителей, проводимых с целью определения уровня их удовлетворенности, респондентам предлагают оценить про-

дукцию, услуги или эффективности работы предприятия по определенному набору критериев. Оценка может производиться по семиуровневой шкале Ликерта, или по пятибалльной шкале оценок [27, с. 221].

После опроса вычисляется средняя оценка по каждому признаку. После этого проводится усовершенствование тех областей деятельности предприятия, которые получили самые низкие оценки. Однако, этот метод является ненадежным, так как в нем не учитывается относительная значимость для потребителей отдельных критериев, по которым проводится оценка компании. В данной ситуации сложно понять, какие стороны работы предприятия нуждаются в улучшении с точки зрения потребителя.

Анализ несоответствий позволяет выяснить не только какие сферы деятельности наиболее удовлетворяют клиента, но и какие из них представляют для него наибольшую важность. При этом значимость признаков также оценивается по шкале Ликерта. Этот метод строится на допущении, что значимость отдельных критериев соответствует ожиданиям клиента в отношении эффективности компании в каждой из оцениваемых сфер ее деятельности [31, с. 134].

Методу анализа несоответствий родственна модель «значимость-удовлетворенность». В ее основе лежит графическое представление, при котором пространство оценок значимости признаков и удовлетворенности потребителей разбито на четыре квадранта, представленных на рисунке 1.3.

Задача метода состоит в том, чтобы выявить наиболее важные стороны деятельности компании, в которых она, по оценке потребителей, работает хуже всего.

Высокий	3 ИЗБЫТОЧНЫЙ	1 ОТЛИЧНЫЙ
Средний	4 НЕ ТРЕБУЕТ УЛУЧШЕНИЯ	2 ТРЕБУЕТ УЛУЧШЕНИЯ

Низкий

Низкая

Средняя

Высокая

Рис. 1.3. Модель «значимость-удовлетворенность»

Метод взвешенных оценок. В отличие от первых двух, основанных на допущении, что значимость для потребителя отдельных критериев оценки предприятия соответствует его ожиданиям в отношении эффективности компании в каждой их оцениваемых сфер ее деятельности, он строится на другой концепции. Вначале рассчитывают разность между максимально возможной по выбранной шкале оценкой уровня удовлетворенности и полученными при опросе средними оценками эффективности работы компании в каждой из выбранных сторон ее деятельности. Так вычисляется уровень неудовлетворенности потребителей каждой из этих сторон. Далее оценки неудовлетворенности «взвешивают» в соответствии с оценками значимости отдельных признаков, и полученные взвешенные оценки используют для определения приоритетов в совершенствовании различных направлений работы компании [17, с. 76].

Все основные методы определения значений показателей качества удовлетворенности потребителей можно разбить на две основные группы, представленные на рисунке 1.4.

Как видно из рисунка 1.4, в зависимости от способа получения информации выделяют измерительный, регистрационный, органолептический и расчетный методы.

Методы определения значений показателей
удовлетворенности потребителей

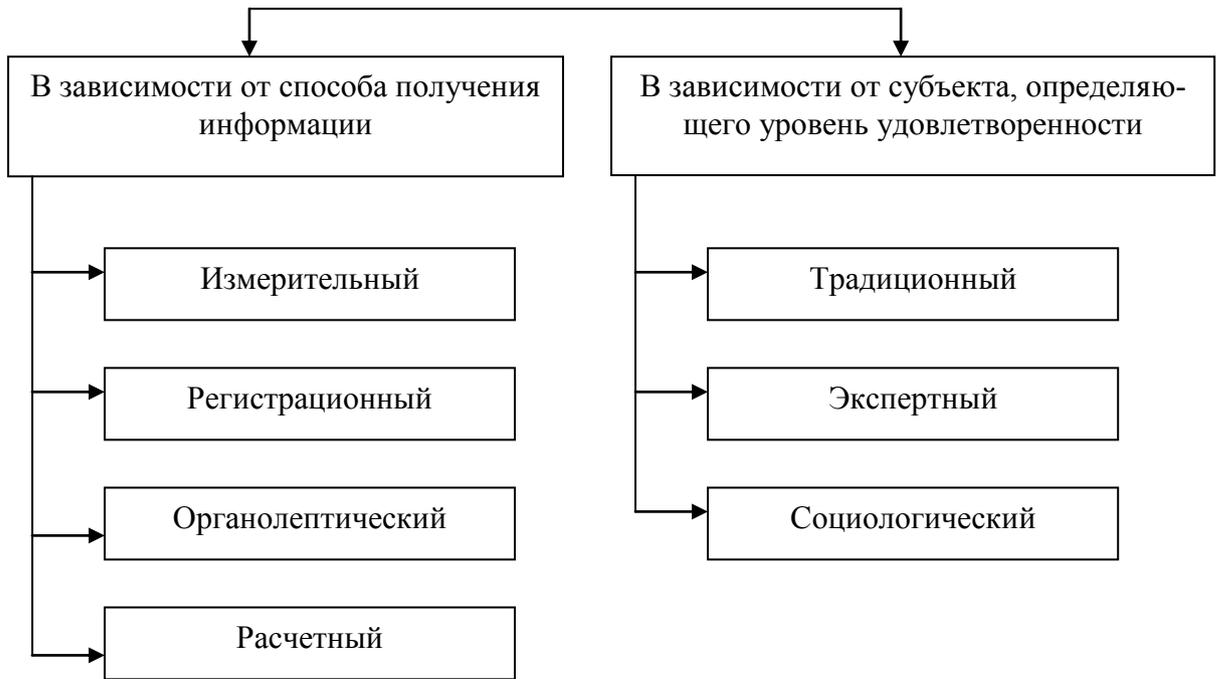


Рис. 1.4. Методы определения значений показателей удовлетворенности потребителей

Измерительный метод основан на информации, получаемой с использованием технических измерительных средств. Регистрационный метод основан на использовании информации, получаемой путем подсчета числа определенных событий.

Органолептический метод основан на использовании информации получаемой в результате анализа восприятия органов чувств, в том числе зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса, которые служат для получения соответствующих ощущений, а значения этих показателей находят путем их анализа на основе имеющегося опыта. Расчетный метод основан на использовании информации, получаемой с помощью теоретических зависимостей. Им пользуются для определения значений показателей качества будущей продукции.

В зависимости от субъекта, определяющего значение показателя качества продукции, методы подразделяются на традиционный, экспертный и социологический. Определение значений показателей качества оказываемых услуг традиционным методом осуществляется работниками эксперименталь-

ных и расчетных подразделений предприятий и организаций. Они определяют и поставляют информацию. Значения показателей качества оказываемых услуг экспертным методом определяет группа специалистов-экспертов, например товароведов, дизайнеров, дегустаторов и т.п. С помощью этого метода находятся значения таких показателей качества, которые не могут быть определены объективными методами, например эргономических, эстетических.

Определение удовлетворенности потребителей социологическим методом осуществляется ее фактическими потребителями. Сбор их мнений производится путем устных опросов или с помощью специальных анкет-вопросников, а также при проведении конференций, выставок [22, с. 117].

Таким образом, организации могут использовать различные способы для оценки степени удовлетворенности потребителей. Один из них самооценка деятельности организации на основе определенного набора критериев, в состав которых входит и удовлетворенность потребителей. В данной главе рассмотрены основные теоретические предпосылки совершенствования системы обслуживания потребителей, факторы, влияющие на качество оказываемых услуг, а также методы оценки удовлетворенности потребителей. Рассмотренные аспекты будут использованы во время выполнения работы, направленной на совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Березка»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Березка», сокращенное наименование ООО «Березка». Вид собственности – частная собственность. Общество является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с момента регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. В своей деятельности Общество руководствуется законами, нормами и правилами Российской Федерации, а также Уставом предприятия (Приложение 1) и соответствующими Положениями.

Общество с ограниченной ответственностью «Березка» было зарегистрировано 31 июля 2000 года. Регистратором выступила Инспекция федеральной налоговой службы по городу Белгороду. Реквизиты предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Реквизиты ООО «Березка»

Наименование показателя	Реквизиты
ОГРН	1023100836351
ИНН	3109002876
КПП	310901001
ОКПО	50981994
ОКАТО	14238551000
ОКТМО	14638151051
ОКОГУ	4210014

Почтовый и юридический адрес предприятия – 309110, Белгородская область, Ивнянский район, рабочий поселок Ивня, улица Ленина. Генеральный директор ООО «Березка» – Гамолина Наталья Николаевна.

01 августа 2016 года предприятие было включено в перечень малых и средних предприятий (МСП) в качестве микропредприятия.

Миссия предприятия – предоставить возможность жителям рабочего поселка Ивня, Белгородской области приобретать качественные пищевые товары по доступным ценам.

Цель деятельности общества – получение прибыли от осуществления деятельности, а также расширение рынка сбыта товаров.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

– услуги по розничной торговле преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

– услуги по розничной торговле преимущественно незамороженными продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;

– услуги по розничной торговле преимущественно замороженными продуктами в неспециализированных магазинах;

– прочая розничная торговля в магазинах.

ООО «Березка» располагается в рабочем поселке Ивня, Белгородской области, что дает возможность жителям поселка выбор предприятия торговли в котором они будут приобретать товары повседневного спроса.

По состоянию на 14 июня 2012 года уставный капитал предприятия составляет 10 000 руб. В состав имущества ООО «Березка» входят основные фонды (помещение для торговой деятельности) и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы.

ООО «Березка» имеет линейную организационную структуру управления. Во главе предприятия стоит руководитель, в данном случае – генеральный директор, в подчинении у него находятся товаровед и главный бухгалтер. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с

управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Березка»

К компетенциям генерального директора относятся все вопросы руководства. Руководители всех служб, а именно товаровед и главный бухгалтер находятся в подчинении генерального директора.

Товаровед руководит работой магазина, хотя принятие решения о поставщиках товаров, об оплате услуг сторонних организаций остается за генеральным директором.

Главный бухгалтер составляет перечень совершаемых и возможных нарушений действующих правил выполнения хозяйственных операций и ведения учета. Бухгалтерский учет включает задачи контроля экономической целесообразности, юридической обоснованности торгово-хозяйственной и других операций; сохранности товарно-материальных ценностей, соблюдение режима экономии.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имуще-

ные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает в качестве истца и ответчика в судах, имеет бухгалтерский баланс (Приложение 2) и отчет о прибылях и убытках (Приложение 3). Для обеспечения своей деятельности ООО «Березка» имеет фирменное наименование, эмблему, штампы и бланки со своим наименованием, круглую печать, содержащее его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения. Общество создается на неограниченный срок деятельности.

Для наиболее полной оценки деятельности ООО «Березка» была проведена обработка и анализ статистических данных о развитии предприятий, работающих в оптовой и розничной торговле в Белгородской области. Для этого были использованы данные статистического ежегодника Белгородской области. Количество предприятий, а также данные об обороте организаций в исследуемом периоде представлены на рисунках 2.2 и 2.3.

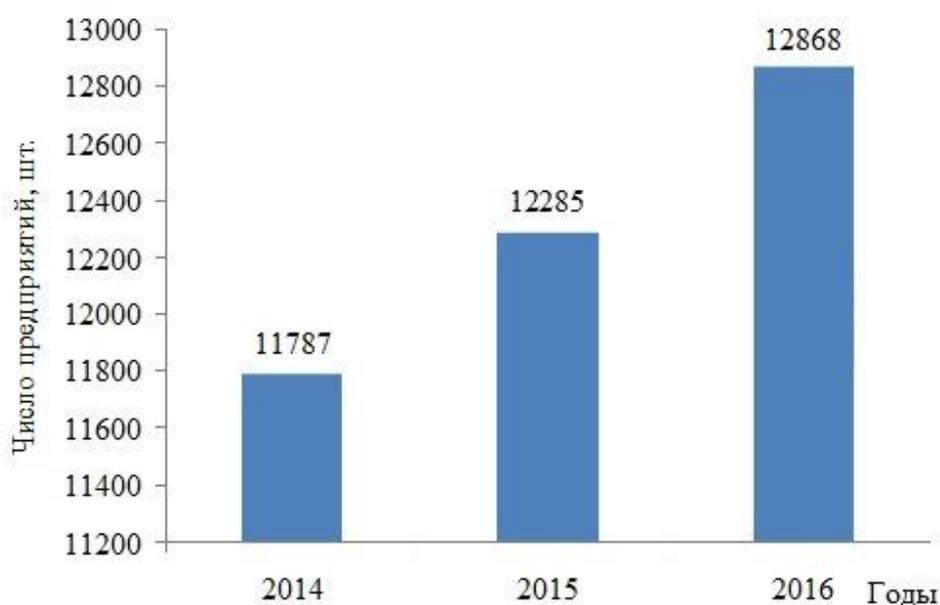


Рис. 2.2. Изменение численности предприятий оптовой и розничной торговли Белгородской области в 2014 – 2016 годах

Из данных приведенных на рисунке 2.2 видно, что количество предприятий оптовой и розничной торговли Белгородской области с 2014 года увеличивается. Так в 2014 году число предприятий составило 11787 шт., в 2015 году – 12285 шт., а в 2016 году 12868 шт.

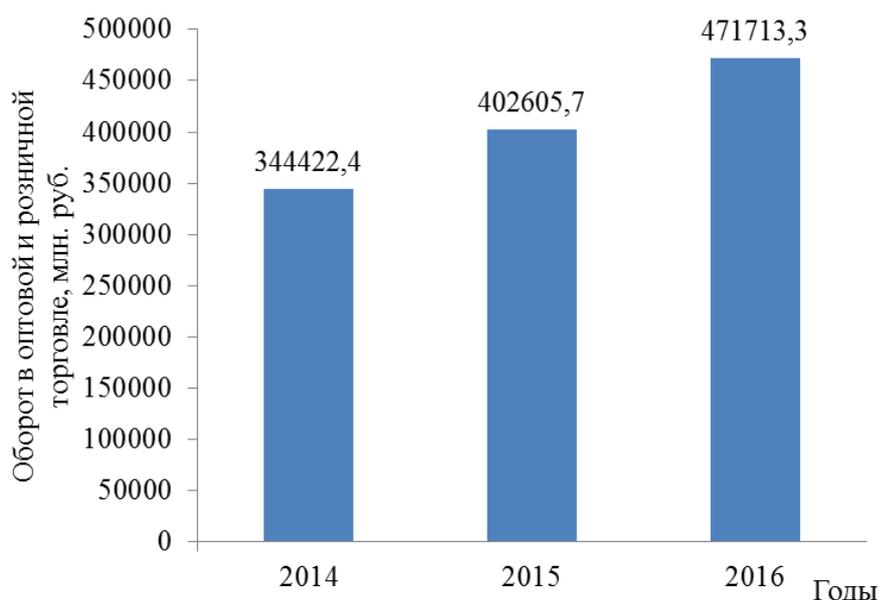


Рис. 2.3. Оборот предприятий оптовой и розничной торговли Белгородской области в 2014 – 2016 годах

Из диаграммы, представленной на рисунке 2.3 видно, что оборот предприятий оптовой и розничной торговли Белгородской области увеличился с 2014 года почти на 127290,9 млн. руб., что говорит в целом о положительной динамике развития торговли в нашем регионе. Оборот предприятий оптовой и розничной торговли в 2015 году увеличился на 16,9% по сравнению с 2014 годом, в 2016 году рост оборота составил 17,2%. Положительная динамика говорит о достаточно хорошем экономическом состоянии Белгородской области в сфере торговли.

Основной вид деятельности ООО «Березка» – это услуги по розничной торговле преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Для оценки деятельности предприятий розничной торговли в Белгородской области сравнили статистические данные по обороту в 2014 – 2016 годах. Статистические данные оборота розничной торговли в Белгородской области, представлены на рисунке 2.4.

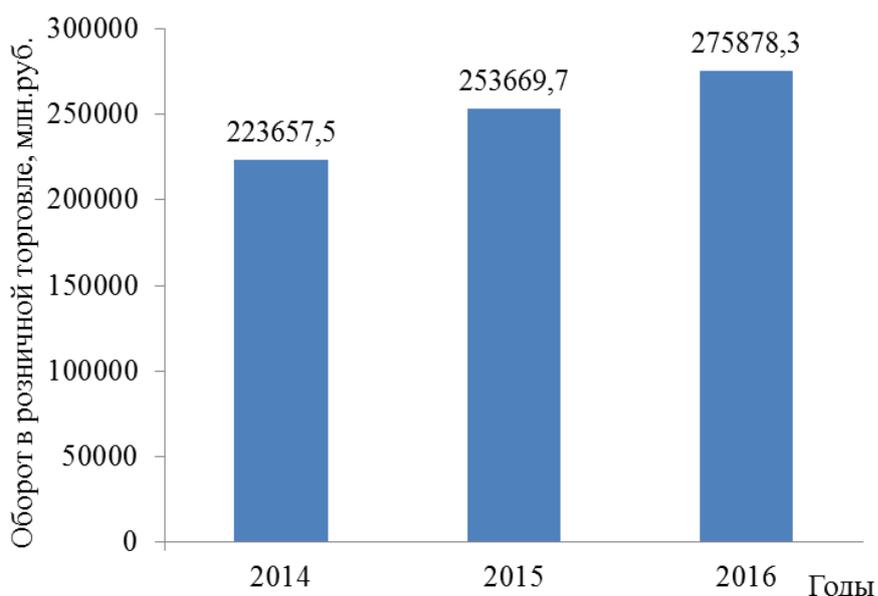


Рис. 2.4. Оборот в розничной торговле в Белгородской области
в 2014 – 2016 годах

Из приведенной диаграммы видно, что в последние годы наблюдается стабильный оборот в розничной торговле. Так в 2015 году оборот реализуемых товаров в розничной торговле составил 253669,7 млн. руб., что на 30012,2 млн. руб. больше, чем в 2014 году (увеличение 13,4%). В 2016 году оборот реализуемых товаров в розничной торговле по сравнению с 2015 годом увеличился на 8,75% и составил 275878,3 млн. руб.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности, анализа результативности и эффективности розничной торговли используются основные экономические показатели, представленные в приложении 4. Что касается ООО «Березка», то по данным приложения 4 можно сделать вывод, что выручка от продаж в 2016 году стала выше по сравнению с 2015 годом на 44 тыс. руб., себестоимость в отчетном году снизилась. В целом можно отметить, что ООО «Березка» заняло свое место на рынке розничной торговли в поселке Ивня, Белгородской области. Предприятие является прибыльным, т.к. прибыль от продаж выше в 2016 году на 180 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, также увеличилась прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

Для большей наглядности представим изменение выручки от продаж и чистой прибыли в виде диаграмм (рис. 2.5, 2.6).

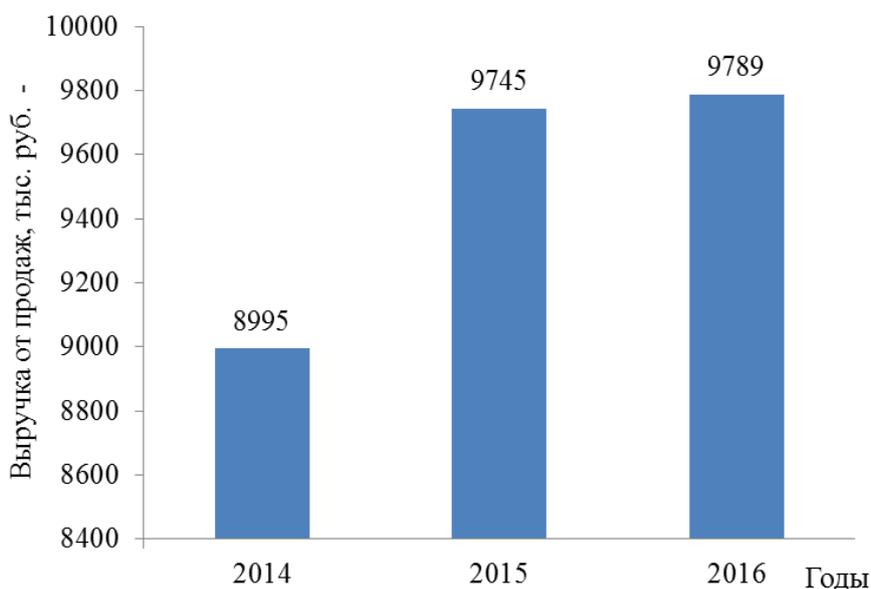


Рис. 2.5. Изменение выручки от продаж ООО «Березка» в 2014 – 2016 годах

Изменение выручки ООО «Березка» показывает, что в анализируемом периоде выручка постоянно увеличивается. Так в 2015 году рост выручки составил 8,34% в сравнении с 2014 годом, что в денежном выражении составляет 750 тыс. руб. Увеличение выручки от реализации продукции в 2016 году составило 0,5% по сравнению с 2015 годом, что равно 44 тыс. руб.

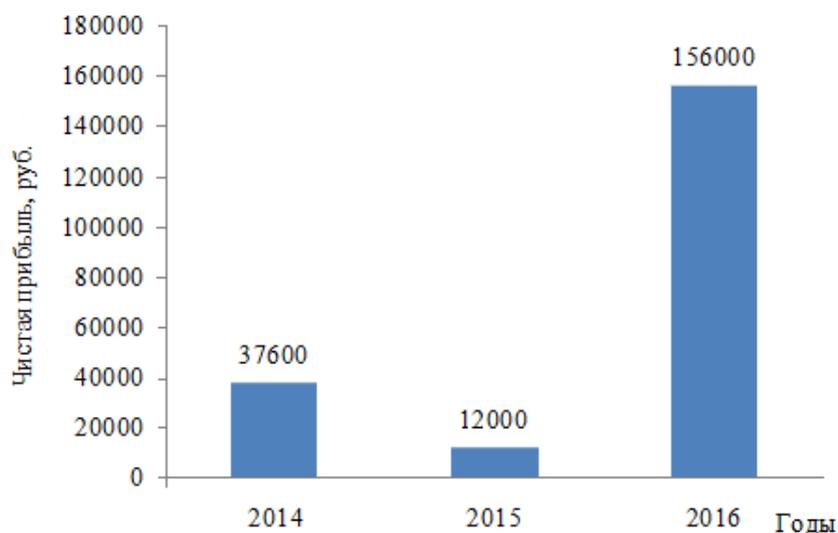


Рис. 2.6. Изменение чистой прибыли ООО «Березка» в 2014 – 2016 годах

Из рисунка 2.6 видно, что в 2015 году чистая прибыль снизилась до 12 тыс. руб. (-68,1%), в 2016 году наблюдается ее рост на 1200% до 156 тыс. руб.

Исследуя данные приложения 4 и рисунков 2.5, 2.6, можно сделать следующие выводы:

- валовая прибыль предприятия увеличилась в 2016 году на 148 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, также увеличилась прибыль от продаж и чистая прибыль;

- среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 158 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с 2015 годом, что в свою очередь ведет к повышению конкурентоспособности предприятия. В связи с увеличением объема собственных средств, в ООО «Березка» улучшается структура капитала;

- чистая прибыль в 2016 году увеличилась и составила 156 тыс. руб.;

- собственный капитал увеличивается во всем периоде наблюдения и составляет 178, 160 и 131 тыс. руб. соответственно в 2016, 2015 и 2014 годах;

- кредиторская задолженность предприятия, по сравнению с 2014 годом увеличилась, и в 2016 году составила 940 тыс. руб.;

- заемный капитал также увеличивается в анализируемом периоде 361, 323 и 105 тыс. руб. соответственно в 2016, 2015 и 2014 годах. В 2016 году рост заемного капитала составил 38%;

- фондоотдача за три года снизилась на 2,35 руб., это произошло из-за увеличения стоимости основных фондов в 2016 году. Несмотря на это ООО «Березка» работает не в убыток.

Проведем анализ трудовых ресурсов ООО «Березка». Трудовые отношения на предприятии: прием на работу оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора.

Основные задачи анализа трудовых ресурсов – изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами, а также по категориям, профессиям; расчет и оценка показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более эффектив-

ного их использования. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Березка» приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Березка»
в 2014 – 2016 годах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	6	6	7	0	1	1	0	16,7	16,7
Средняя заработная плата, руб.	17333	24053	23497	6720	-556	6164	38,8	-2,4	35,6
Всего по штатному расписанию, чел., в т.ч.:	6	6	7	0	1	1	0	16,7	16,7
Руководители	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Служащие	4	4	5	0	1	1	0	25	25
Рабочие	1	1	1	0	0	0	0	0	0
В возрасте 18-30 лет	0	0	1	0	1	1	0	0	0
В возрасте 31-45 лет	4	4	4	0	0	0	0	0	0
В возрасте старше 46 лет	2	2	2	0	0	0	0	0	0
Основной персонал	5	5	6	0	1	1	0	20	20
Вспомогательный персонал	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Как видно из таблицы 2.2 общая численность работников в 2016 году не претерпела существенных изменений. Произошло увеличение продавцов-кассиров на 1 человека, темп роста составил 16,7 %.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику коэффициентов текучести, приема, выбытия, общего оборота. Данные по движению и составу кадров представлены в приложении 5.

Из приложения 5 видно, что коэффициент текучести кадров в отчетном году по сравнению с предыдущими годами снизился. Коэффициент оборота по приему работников в 2016 году значительно опережает коэффициент оборота по выбытию, что также является положительным моментом в работе предприятия.

Одним из важнейших показателей, рассчитываемых на предприятии, является производительность труда, так как ее рост является основным источником увеличения национального дохода страны.

Для оценки уровня производительности труда применяют систему показателей. Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим (рабочим).

Анализ использования трудовых ресурсов представим в приложении 6. Данные приложения 6 свидетельствуют о снижении эффективности использования персонала. Так, среднегодовая выработка продукции одним работающим (продавцом) снизилась, что свидетельствует о снижении производительности труда в 2016 году.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. Распределение фонда оплаты труда в динамике и среднемесячная зарплата представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Фонд оплаты труда и средняя заработная плата в ООО «Березка»
в 2014 – 2016 годах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	104	144,32	164,48	40,32	20,16	60,48	38,77	13,97	58,15
Среднемесячная заработная плата одного работающего, тыс. руб.	17,333	24,053	23,495	6,72	-0,558	6,162	38,77	-2,32	35,55

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о росте фонда заработной платы в анализируемом периоде. Это объясняется ростом численности работающих и увеличением объема реализации продукции. Среднемесячная заработная

плата одного работающего в 2015 году выросла на 38,7% по отношению к предыдущему году, а в 2016 году снизилась на 2,32%.

Соотношение между темпами роста производительности труда и заработной платой характеризует коэффициент опережения. Анализ коэффициента опережения за анализируемый период представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ коэффициента опережения ООО «Березка»

Показатель	Годы	
	2015	2016
Индекс изменения среднегодовой оплаты труда работающего, Изп	1,38	0,98
Индекс производительности труда, Ипт	1,08	1,14
Коэффициент опережения, Коп	0,78	1,16

Приведенные данные показывают, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения в 2016 году равен 1,16.

В данном разделе для оценки положения в сфере розничной торговли в Белгородской области приводятся статистические данные. Установлено, что в целом динамика развития предприятий в сфере торговли положительная. Особое внимание было уделено розничной торговле, так как анализируемое предприятие работает в области розничной торговли. Далее был проведен анализ организационной структуры ООО «Березка», а так же анализ основных экономических показателей деятельности рассматриваемого предприятия, движение кадров в организации. Установлено, что предприятие является прибыльным, со сложившимся профессиональным коллективом. Отрицательными моментами работы предприятия является снижение фондоотдачи в 2016 году и увеличение кредиторской задолженности.

2.2. Анализ финансового состояния организации

Финансовое состояние предприятий, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств. Финансовый анализ включает анализ активов и обязательств организации, ее платежеспособности, ликвидности, финансовых результатов и финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости активов (деловой активности). Финансовый анализ позволяет выявить такие важные аспекты, как возможная вероятность банкротства.

Горизонтальный анализ и вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Березка» за 2014 – 2016 годы представлены в приложении 7. В 2016 году выручка от реализации работ услуг увеличивается, как следствие увеличиваются и остальные показатели: себестоимость, валовая прибыль, прибыль от продаж, налог на прибыль и чистая прибыль. В отличие от 2015 года, когда выручка увеличилась, а показатели прибыли снизились из-за большого увеличения себестоимости. В 2015 году наибольшие темпы роста имела себестоимость – 8,74%, поэтому прибыль в этом году снизилась на 68,1%. В 2016 году наибольшие темпы роста имела валовая прибыль – 1200%, и хотя в абсолютном выражении для предприятия это не очень большая сумма – 180 тыс. руб., но положительная динамика в этом направлении очевидна.

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Березка» показал, что наибольший удельный вес в выручке организации занимает себестоимость. В 2016 году доля себестоимости снизилась на 1,83%, что повлекло за собой рост прибыли от продаж и, как следствие, чистой прибыли. Используя данные приложения 7 можно сделать вывод, что валюта баланса в конце отчетного периода увеличилась по сравнению с началом.

Для оценки структуры капитала и его источников использовали коэффициент автономии (коэффициент независимости), коэффициент финансовой зависимости (коэффициент финансирования), коэффициент равновесия, коэффициент финансового риска, коэффициент финансовой устойчивости, ко-

коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент мобильности. Анализ этих показателей ООО «Березка» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости
ООО «Березка» за 2014 – 2016 годы

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент автономии	0,22	0,13	0,12	-0,09	-0,01	-0,1	40,91	7,69	45,45
Коэффициент финансовой зависимости	0,78	0,87	0,88	0,09	0,01	0,1	-11,54	-1,15	-12,82
Коэффициент равновесия	0,28	0,16	0,14	-0,12	-0,02	-0,14	42,86	12,5	50
Коэффициент финансового риска	3,53	6,45	7,31	2,92	0,86	3,78	-82,72	-13,33	-107,0
Коэффициент финансовой устойчивости	0,82	0,73	0,76	-0,09	0,03	-0,06	10,98	-4,11	7,32
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,77	0,82	0,84	0,05	0,02	0,07	-6,49	-2,44	-9,09

Коэффициент равновесия (коэффициент финансирования) показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных. У анализируемого предприятия изменение значения данного коэффициента составило в 2014 году 28%, в 2015 году – 16%, в 2016 году – 14%.

Данные бухгалтерского баланса анализируемого предприятия свидетельствуют о снижении коэффициента независимости (0,22 в 2014 году, 0,13 в 2015 году, 0,12 в 2016 году), но его значение ниже рекомендуемого. Таким образом, можно сделать вывод, что имущество предприятия в основном формируется за счет заемного капитала.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Оценку ликвидности балансов 2015 – 2016 годов представим в таблице 2.6 оценку ликвидности баланса в 2014 – 2015 годах представим в таблице 2.7.

Таблица 2.6

Оценка ликвидности баланса ООО «Березка» за 2015 – 2016 годы

Наименование группы активов	Значение, тыс. руб.		Наименование группы пассивов	Значение, тыс. руб.		Знак	
	2016	2015		2016	2015	2016	2015
A1	1548	1588	П1	865	753	>	>
A2	0	0	П2	669	652	<	<
A3	83	198	П3	0	0	>	>
A4	1548	1588	П4	1538	1617	>	<

Анализируя таблицу 2.6, видно, что баланс не является абсолютно ликвидным. Не выполняется неравенство $A2 \geq П2$ для 2016 и 2015 годов, а также неравенство $A4 \leq П4$ для 2016 года.

Таблица 2.7

Оценка ликвидности баланса ООО «Березка» за 2014 – 2015 годы

Наименование группы активов	Значение, тыс. руб.		Наименование группы пассивов	Значение, тыс. руб.		Знак	
	2015	2014		2015	2014	2015	2014
A1	1588	1581	П1	753	0	>	>
A2	0	0	П2	652	0	<	=
A3	198	0	П3	0	0	>	=
A4	1588	1581	П4	1617	10	<	>

Анализируя таблицу 2.7, видно, что баланс в анализируемом периоде также не является абсолютно ликвидным. Исходя из полученных данных, приведенных в таблицах 2.6, 2.7, видны следующие соотношения:

2014 год: $A1 > П1$, $A2 = П2$, $A3 = П3$, $A4 > П4$

2015 год: $A1 > П1$, $A2 < П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$

2016 год: $A1 > П1$, $A2 < П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$

Выполнение первого и третьего неравенств в 2016 году теоретически означает, что у предприятия соблюдается хотя бы минимальный уровень финансовой устойчивости. ООО «Березка» испытывает нехватку самых быстро оборачиваемых активов, стоит отметить то, что в такой ситуации нельзя заменить нехватку одной группы активов излишком другой.

Наряду с абсолютными показателями для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия рассчитывают относительные показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент текущей ликвидности. Результаты оценки показателей платежеспособности ООО «Березка» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценка показателей платежеспособности ООО «Березка» в 2014 – 2016 годах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,04	0,972	0,83	-0,068	-0,142	-0,21	-6,54	-14,61	-20,20
Коэффициент срочной ликвидности	3,56	2,14	2,16	-1,42	0,02	-1,4	-39,89	0,94	-39,33
Коэффициент текущей ликвидности	1,66	1,68	1,57	0,02	-0,11	-0,09	1,21	-6,55	-5,42

Из таблицы 2.8 видно, что коэффициенты абсолютной ликвидности и срочной ликвидности не соответствуют нормативным значениям, однако в

динамике они снижаются и постепенно стремятся приблизиться к пороговым значениям. Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени, на начало и конец года текущая ликвидность предприятия положительна. Коэффициент текущей ликвидности составляет 1,66; 1,68 и 1,57 в 2014; 2015 и 2016 годах соответственно, что соответствует нормативным показателям.

Показатели рентабельности ООО «Березка» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Оценка показателей рентабельности ООО «Березка»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность продукции	100,52	100,15	102,03	-0,37	1,88	1,51	-0,37	+1,88	+1,5
Рентабельность продаж	0,41	0,12	1,59	-0,29	1,47	1,18	-70,73	+1225	+287,8
Чистая рентабельность	0,41	0,12	1,59	-0,29	1,47	1,18	-70,73	+1225	+287,8

Из таблицы 2.9 видно, что рентабельность продукции за анализируемый период сначала снизилась на 0,37 руб., а затем возросла на 1,88 руб. Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности, то есть, сколько прибыли имеет предприятие с 1 рубля продаж. В нашем случае рентабельность составляет 0,4; 0,12; 1,59 соответственно в 2014, 2015 и 2016 годах. Положительным фактором является рост этого показателя в 2016 году на 1225%.

Анализ финансового состояния, проведенный в данном разделе показал, что наиболее благоприятным годом в анализируемом периоде был 2016 год. На протяжении всего периода анализа ООО «Березка», то есть 2014 – 2016 годы, наблюдается увеличение выручки предприятия, однако вместе с этим растет и себестоимость реализуемой продукции. В 2016 году наблюда-

ется снижение себестоимости, что повлекло за собой рост прибыли организации. Анализ платежеспособности ООО «Березка» показал, что коэффициенты абсолютной ликвидности и срочной ликвидности не соответствуют нормативным значениям, однако в динамике они снижаются и постепенно стремятся приблизиться к пороговым значениям. Рентабельность продукции за анализируемый период сначала снизилась на 0,37 руб., а затем возросла на 1,88 руб. С учетом взаимосвязи показателей, характеризующих финансовое состояние ООО «Березка», его следует признать финансово устойчивым.

2.3. Анализ качества обслуживания потребителей на предприятии

Оценка системы обслуживания потребителей торгового предприятия является одним из важных показателей деятельности фирмы. Чем выше качество обслуживания, тем больше вероятности успеха на рынке. Наиболее успешным является то предприятие, клиенты которого хотят вернуться в магазин снова и снова, что говорит об удовлетворении их запросов.

Проведем комплексный анализ рассматриваемого предприятия. Комплексный анализ, представленный в таблице 2.10, в ООО «Березка» включает в себя анализ сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей.

Таблица 2.10

SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - качественная продукция; - налаженные каналы поставки; - устойчивое финансовое состояние; - высокий уровень обслуживания. 	<ul style="list-style-type: none"> - устаревшее оборудование; - плохо изученная конъюнктура рынка; - недостатки в рекламной политике; - зависимость от экономической ситуации в стране.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента реализуемой продукции; - сложившийся круг поставщиков; - выход на новые рынки сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение числа конкурентов; - снижение уровня жизни населения; - нестабильная экономическая ситуация в стране.

Если сопоставить некоторые сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами в ООО «Березка», то получится:

- предприятием реализуется качественная продукция, кроме того, существует возможность расширения ассортимента, однако есть угроза появления у конкурентов новых видов продукции;
- существует возможность реализации новой продукции, однако не стабильная экономическая ситуация в стране;
- налаженные каналы поставщиков, но плохо изученная конъюнктура рынка;
- высококвалифицированный персонал, но есть и устаревшее оборудование.

Выводы, сделанные на основе SWOT-анализа предприятия, представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Матрица SWOT-анализа ООО «Березка»

<p style="text-align: center;">Сила и возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента реализуемой продукции, выход на новые рынки позволит улучшить финансовые результаты компании; - квалификация персонала, контроль качества дадут возможность успевать за ростом рынка. 	<p style="text-align: center;">Сила и угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - усиление конкуренции, политика государства, изменение предпочтений потребителей повлияют на стратегию предприятия; - появление новых конкурентов повлечет за собой дополнительные финансовые расходы.
<p style="text-align: center;">Слабость и возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая рекламная политика создаст затруднения при привлечении новых потребителей; - неучастие персонала в принятии решений приведет к снижению работоспособности и заинтересованности в деятельности организации. 	<p style="text-align: center;">Слабость и угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - появление новых конкурентов, средний уровень цен ослабит конкурентную позицию; - непродуманная рекламная политика не удержит покупателей.

Таким образом, проделанный SWOT-анализ показал, что у предприятия имеется множество как сильных, так и слабых сторон. Из данных таблиц 2.10 и 2.11 видно, что наибольшую угрозу для предприятия представляют конкуренты, но имеется и много возможностей для повышения качества обслуживания потребителей. Наиболее сильными сторонами предприятия являются торговля, кадры и финансы, хотя в областях торговли и финансов есть некоторые проблемы.

Качество обслуживания потребителей и объем реализации продукции являются взаимозависимыми показателями. Темпы роста объема реализации продукции, повышение качества обслуживания потребителей непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Проведем анализ динамики реализации продукции, используя базисные и цепные темпы роста и прироста (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Динамика реализации продукции

Год	Объем реализации продукции, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные
2014	8 995	100	100
2015	9 745	108,34	108,34
2016	9 789	108,83	100,45

Из таблицы 2.12 видно, что в 2016 году отмечается рост объема реализации продукции в анализируемом периоде. Среднегодовой темп роста реализации продукции можно рассчитать по среднегеометрической:

$$T_{ВП} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_3} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$T_{ВП} = \sqrt{1 \times 1,0834 \times 1,0883} \times 100\% = 108,6\%$$

Таким образом, вышепроизведенные расчеты свидетельствуют о приросте реализации продукции в анализируемом периоде.

Для выяснения качества обслуживания потребителей было проведено исследование клиентов магазина методом анкетирования (Приложение 8, 9). Для глубокого анализа качества оказываемых услуг была создана комиссия, в которую вошли генеральный директор ООО «Березка», товаровед и главный бухгалтер предприятия. Шкала, которая использовалась для оценки удовлетворенности клиента, представлена в таблице 2.13.

В работе было проведено анкетирование 180 человек разного возраста и социального положения. Были выдвинуты следующие гипотезы:

- ценовая политика предприятия не устраивает покупателей, и они чаще совершают покупки в других магазинах;
- покупатели не довольны уровнем и качеством обслуживания в магазине;
- покупателей не устраивает ассортимент магазина.

Таблица 2.13

Шкала для оценки удовлетворенности клиентов

Баллы	1	2	3	4	5
Оценка	Абсолютно не удовлетворен	Частично не удовлетворен	Ни удовлетворен, ни разочарован	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью

Результаты опроса потребителей представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Степень удовлетворенности потребителей

Оценка	Ассортимент продукции		Цены на продукцию		Обслуживание покупателей	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Удовлетворен полностью	134	74	105	58	98	54
Частично удовлетворен	25	14	47	26	24	13
Ни удовлетворен, ни разочарован	10	6	14	8	26	15
Частично не удовлетворен	7	4	3	2	24	13
Абсолютно не удовлетворен	4	2	11	6	8	5

Таким образом, как видно из таблицы 2.14 анкетирование показало, что больше всего потребителей устраивает ассортимент продукции – 74% опрошенных и 14% частично удовлетворены. Ценовая политика предприятия удовлетворяет 58% респондентов к ним можно прибавить 26% респондентов, которые частично удовлетворены, а вот качеством обслуживания довольны лишь 54% принимавших в опросе. Установлено, что 5% покупателей полностью недовольны обслуживанием в магазине, 13% – частично не удовлетворены, 15% – ни удовлетворены, ни разочарованы, а 13% – частично удовлетворены.

Для более наглядного представления результаты опроса потребителей представлены в виде диаграммы на рисунке 2.7.

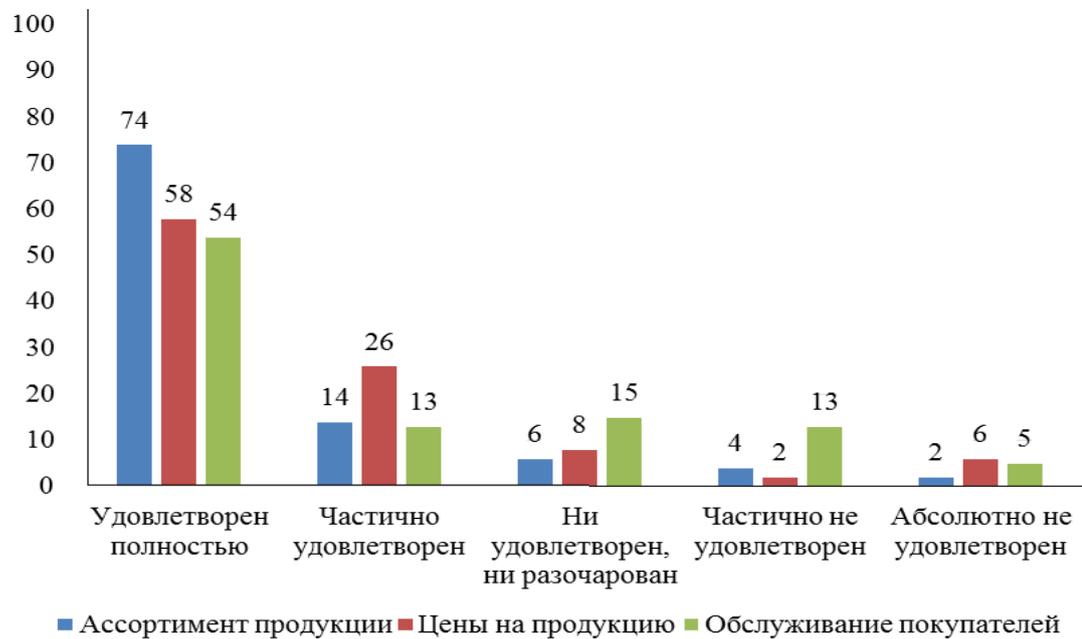


Рис. 2.7. Результаты удовлетворенности потребителей

Из представленной диаграммы видно, что ООО «Березка» работает на достаточно высоком уровне. Большой процент респондентов удовлетворен полностью или частично. Однако есть и такие потребители, которые не довольны качеством обслуживания, ценовой политикой и ассортиментом предлагаемой продукции, а значит предприятию есть над чем поработать.

В работе был проведен расчет коэффициентов удовлетворенности потребителей по рассматриваемым критериям с учетом баллов, представленных в таблице 2.14. Результаты расчета приведены ниже:

$$K_{\text{Уассортиментом}} = [134 \cdot 5 + 25 \cdot 4 + 10 \cdot 3 + 7 \cdot 2 + 4 \cdot 1] / 180 \cdot 5 = 90,9\% .$$

$$K_{\text{Уценами}} = [105 \cdot 5 + 47 \cdot 4 + 14 \cdot 3 + 3 \cdot 2 + 11 \cdot 1] / 180 \cdot 5 = 80,2\% .$$

$$K_{\text{Уобслуживанием}} = [98 \cdot 5 + 24 \cdot 4 + 26 \cdot 3 + 24 \cdot 2 + 8 \cdot 1] / 180 \cdot 5 = 80\% .$$

Коэффициент удовлетворенности обслуживанием составил 80%, что ниже коэффициента удовлетворенности ассортиментом продукции и коэф-

фициента удовлетворенности ценами. Хочется отметить, что все коэффициенты находятся на достаточно высоком уровне. Однако, недовольство покупателей может вылиться в нежелание посещать магазин еще раз. Для предприятия это нежелательно, особенно это касается потребителей, для которых ценовой фактор не является главным, так как именно эта категория клиентов приносит предприятию значительный доход.

Дальнейшая оценка качества обслуживания в магазине была проведена с использованием метода «тайный покупатель». «Тайные покупатели» совершали покупки в магазине и непосредственно после этого делали записи в анкете, оценивая качества обслуживания. Ответам присваивались весовые значения: +1, 0, -1. Результаты опроса тайных покупателей по оценке качества обслуживания персонала торгового предприятия представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Результаты опроса «тайных покупателей»

Тестируемый визуальный критерий качества обслуживания	Количество ответов в соответствии с весовыми значениями		
	+1	0	-1
Интерес к проблемам покупателя	9	12	9
Знание продаваемых товаров	25	3	2
Терпеливость и выдержка	10	15	5
Честность	24	3	3
Приятный внешний вид	14	14	2
Скорость расчета за покупку	10	17	3
Итого	92	64	24

Представленные в таблице 2.15 результаты показывают, что наибольшее недовольство «тайных покупателей» вызвало отсутствие интереса продавцов к проблемам покупателей. Наиболее благоприятное впечатление произвели такие профессиональные черты как знание продаваемых товаров и честность продавцов-кассиров. Приятный внешний вид, терпеливость и выдержка и скорость расчета за покупку находятся на достаточно высоком уровне. Для более наглядного представления результаты опроса «тайных покупателей» изобразим их в виде диаграммы на рисунке 2.8.

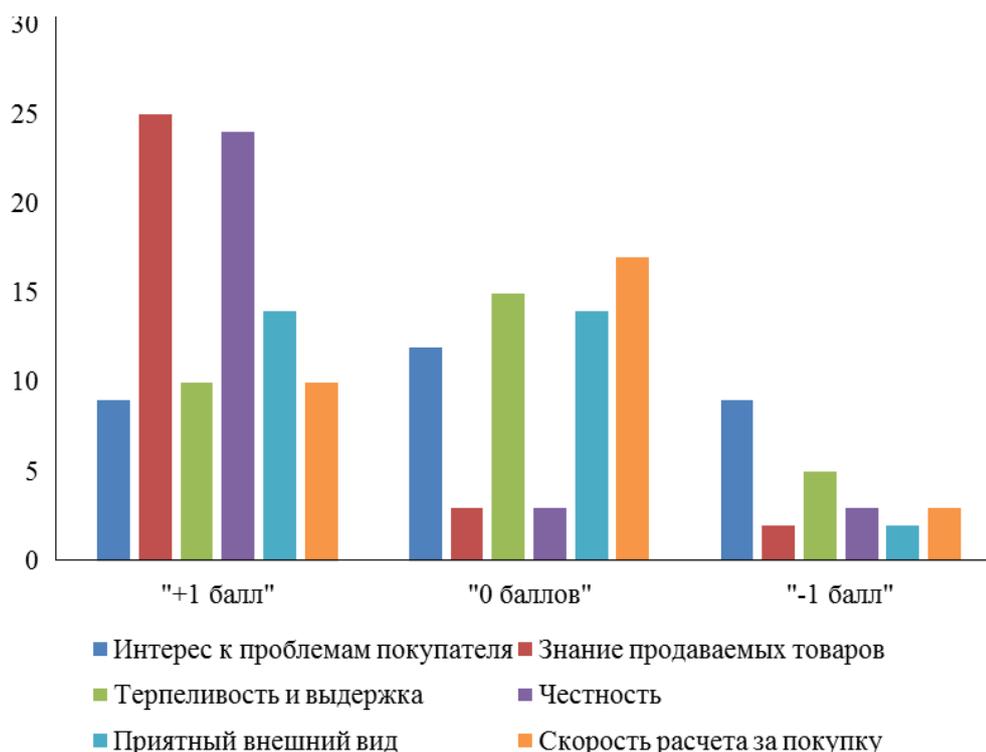


Рис. 2.8. Результаты опроса «тайных покупателей»

Из представленной диаграммы видно, что основные проблемы качества обслуживания потребителей заключаются в недостаточно правильном характере общения в диалоге «продавец-потребитель».

Из всего вышеуказанного можно сделать вывод о том, что системы обслуживания потребителей торгового предприятия ООО «Березка» находится на достаточно высоком уровне. Предприятие имеет достаточно преимуществ, они связаны с организацией работы, высоким качеством реализуемой продукции и хорошим обслуживанием потребителей. Для совершенствования системы обслуживания потребителей на предприятии предлагается внедрить систему менеджмента качества организации, которая позволит повысить качество оказываемых услуг ООО «Березка».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обслуживания потребителей ООО «Березка»

3.1. Разработка мероприятий и внедрение системы менеджмента качества организации

Совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия позволит повысить удовлетворенность постоянных клиентов и привлечь новых, что повлечет за собой рост прибыли организации. Для совершенствования системы обслуживания потребителей в данной работе предлагается внедрить систему менеджмента качества (СМК). Внедрение СМК будет проводиться в пять этапов, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по внедрению системы менеджмента качества в деятельность ООО «Березка»

Мероприятие	Краткая характеристика
Подготовка к внедрению	– ознакомление персонала с документацией СМК; – обучение персонала работе в условиях функционирования СМК.
Введение в действие документации СМК	– апробация документации СМК; – осуществление деятельности в соответствии с разработанной процессной моделью организации; – осуществление деятельности в соответствии с разработанными документами СМК.
Проведение внутреннего аудита СМК	– проверка соответствия разработанной СМК организации требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.
Анализ данных (выявление несоответствий функционирования СМК, доработка СМК)	– определение, сбор и анализ данных для демонстрации пригодности и результативности СМК организации.
Анализ со стороны руководства	– проведение систематического (не реже одного раза в год) оценивания пригодности, достаточности и результативности СМК.

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [5, с. 32] для оценки работоспособности СМК организации и отдельных ее элементов будут проводиться проверки и оценки, в том числе в рамках:

- анализа данных;

- анализа со стороны руководства;
- аудитов качества.

Предлагаемые мероприятия позволят обеспечить внутреннее признание СМК организации, показать уровень ее соответствия и адекватности требованиям внутренней и внешней нормативной документации.

В ООО «Березка» будет проведен внутренний аудит качества. Внутренний аудит (аудит первой стороны) проводится самой организацией для целей анализа со стороны руководства. Его результаты будут формировать основу для декларации организации о соответствии.

Внутренний аудит качества относится к оказываемым услугам, осуществляемым процессам или системам менеджмента организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Характеристика видов внутреннего аудита

Вид внутреннего аудита	Краткая характеристика
Аудит качества услуг	Проводится для установления соответствия услуг требованиям к качеству, регламентированным договорами, контрактами и другими нормативными документами, действие которых распространяется на данные услуги.
Аудит процессов	Проводится для оценки: <ul style="list-style-type: none"> – стабильности процесса, в том числе его способности обеспечивать требования к качеству, регламентированные договорами, контрактами и другой нормативной документацией, действие которых распространяется на данный процесс; – результативности процесса.
Аудит функционирования СМК	При проведении такого аудита в структурных подразделениях организации оцениваются: <ul style="list-style-type: none"> – качество документации СМК (в том числе содержание документов, их соответствие Политики и целям в области качества, а также процесс управления документацией организации); – фактическое выполнение требований, изложенных в документации СМК; – достижения структурными подразделениями организации установленных целей в области качества.

Проведение внутреннего аудита будет проводиться с соблюдением ряда принципов, каждый из которых делает аудит результативным и надежным инструментом при реализации политики и контроля менеджмента, предо-

ставляя информацию, основываясь на которой организация может улучшить свою деятельность. Соблюдение этих принципов является неременным условием для вынесения надежных и достаточных заключений по результатам аудита и для обеспечения того, что аудиторы, работая, независимо друг от друга, в аналогичных условиях, придут к аналогичным заключениям (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Принципы проведения внутреннего аудита

Принцип	Краткая характеристика
1. Принцип единообразия	Аудиторские проверки осуществляются в соответствии с единой, официально установленной процедурой.
2. Принцип системности	Планирование и проведение аудита по различным функциональным направлениям, видам деятельности и процессам должны проводиться с учетом их взаимосвязи в СМК организации.
3. Принцип документированности	Проведение аудитов должно определенным образом документироваться, с тем, чтобы обеспечить сохранность и сопоставимость информации о фактическом состоянии проверяемого объекта.
4. Принцип предупредительности	Проверяемые структурные подразделения заранее уведомляются о цели, области, времени и методах проведения аудита, чтобы персонал мог заранее подготовиться и не уклоняться от проверки.
5. Принцип независимости	Аудитор должен быть независимым от проверяемой деятельности и свободным от пристрастий и конфликтов интересов. Аудитор должен поддерживать объективность мышления в течение процесса аудита, тем самым способствуя, чтобы наблюдения и заключения по результатам аудита были основаны только на свидетельствах аудита.
6. Принцип регулярности	Аудиты проводят с определенной периодичностью, чтобы все элементы системы менеджмента качества организации были предметом постоянного анализа и оценивания.
7. Принцип открытости	Результаты каждого аудита должны носить открытый характер.
8. Принцип доказательности	Процедуры и методы, используемые в аудиторских проверках, должны обеспечивать надежность заключений по результатам данных проверок.

Внутренний аудит СМК организации осуществляется в соответствии с годовой программой внутреннего аудита, которая формируется на календарный год. В этой программе определен перечень проверяемых элементов системы менеджмента качества, область аудита, сроки проведения проверок. Программа внутреннего аудита составлена таким образом, чтобы каждый

элемент СМК организации был проверен не реже одного раза в год. При этом при определении периодичности проведения внутренних аудитов будет учтен статус и важность проверяемых видов деятельности в СМК, а также результаты предыдущих проверок.

Годовая программа внутреннего аудита СМК организации будет сформирована по согласованию с товароведом и главным бухгалтером и утверждается руководителем организации. Утвержденная программа была доведена до всех заинтересованных сторон ООО «Березка».

Обычно внутренние аудиты СМК организации проводят аудиторы, назначаемые приказом руководителя организации из числа штатных сотрудников и / или привлекаемых лиц, имеющих высшее образование; опыт работы, предусматривающей принятие решений и совместную работу с другими людьми; знания, умения и личные качества аудитора. В ООО «Березка» в качестве аудитора генеральным директором был выбран товаровед организации. При этом учитывалось, что аудитор должен уметь:

- организовывать и осуществлять работы по внутреннему аудиту СМК, в том числе проводить анализ документации СМК, давать оценку ее соответствия установленным требованиям;
- составлять план проведения внутреннего аудита СМК;
- проводить проверку, принимать решения по результатам внутреннего аудита;
- документально оформлять результаты проверок;
- оценивать результативность корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутреннего аудита СМК организации.

К проведению внутреннего аудита СМК организации могут привлекаться технические эксперты, обладающие специальными знаниями и / или опытом работы с объектом, подвергаемым аудиторской проверке. Однако на данном этапе аудита генеральным директором ООО «Березка» было принято решение не привлекать дополнительных экспертов.

При подготовке к аудиторской проверке руководитель группы заблаговременно, не менее чем за 1 неделю до ее начала, должен уведомить руководителя проверяемого структурного подразделения или службы о ее проведении. Аудитор будет анализировать имеющуюся в службе качества информацию о деятельности проверяемого структурного подразделения организации, а при необходимости запросить необходимые дополнительные сведения. По результатам анализа аудитор подготовил план проведения внутреннего аудита.

После утверждения плана проведения внутреннего аудита аудитор приступил к аудиту конкретных видов деятельности, процессов и процедур СМК в проверяемом структурном подразделении. При этом были подготовлены необходимые документы, в том числе контрольные перечни вопросов и бланки регистрации несоответствий и уведомлений.

Аудиторская проверка непосредственно в структурном подразделении заключается в следующих этапах:

- предварительное совещание;
- собственно проверку;
- обобщение аудиторской группой результатов проверки, в том числе обсуждение критичности выявленных несоответствий;
- проведение заключительного совещания;
- документальное оформление результатов проверки;
- планирование и реализация корректирующих и предупреждающих действий по результатам проверки.

При осуществлении аудиторской проверки «на месте» аудитор должен собрать и проверить информацию, касающуюся целей, объема и критериев аудита, включая информацию о взаимодействии структурных подразделений или служб и процессов СМК организации.

Как правило, аудитор должен проверить:

- наличие документов СМК на рабочих местах;
- соответствие документов СМК установленным требованиям;

– соблюдение персоналом требований документов СМК в практической деятельности.

В качестве источников информации на ООО «Березка» будут использованы:

– опрос (интервьюирование) персонала проверяемого структурного подразделения или службы;

– собственные наблюдения членов аудиторской группы за деятельностью персонала, функционированием процессов, условиями труда, состоянием рабочих мест и т.д.;

– данные обратной связи от потребителей;

– документация СМК организации, в том числе записи.

Одним из наиболее важных средств сбора информации в рамках внутреннего аудита является опрос. При его проведении целесообразно принимать во внимание следующие моменты:

– опрос должен проводиться на разных уровнях с лицами, осуществляющими функции в пределах области аудита;

– опрос проводится на рабочем месте в рабочее время;

– опрашиваемое лицо должно быть психологически подготовлено;

– опрос должен начинаться с объяснения причины его проведения и просьбы рассказать опрашиваемого о своей работе;

– аудитор должен избегать наводящих вопросов;

– результаты опроса должны быть обобщены и проанализированы вместе с опрашиваемым лицом;

– опрос необходимо завершить, высказав благодарность опрашиваемому за сотрудничество.

Вся полученная в ходе аудита информация будет проверена на объективность, непротиворечивость и адекватность. Проверенная информация фиксируется аудитором как свидетельство аудита и сопоставляется с критериями аудита для получения выводов (наблюдений) аудита. При этом обязательной фиксации (записи) подлежит любая информация, указывающая на

возможность несоответствий, в независимости от того, входит ли она в перечень контрольных вопросов аудиторской проверки или нет.

По завершению сбора информации аудитор должен оценить зафиксированные свидетельства аудита, сформулировать выводы (наблюдения) аудита и классифицировать выявленные несоответствия. Выводы (наблюдения) аудита представляются на заключительном совещании с руководством проверяемого структурного подразделения для подтверждения того, что свидетельства аудита верны, несоответствия и уведомления понятны.

Все возникшие разногласия будут обсуждены и по возможности разрешены на заключительном совещании. В противном случае, разногласия фиксируются в отчете о проведении внутреннего аудита.

Выявленные в ходе аудиторской проверки и подтвержденные несоответствия и уведомления регистрируются в листах регистрации несоответствия и листе регистрации уведомлений, которые оформляются в двух экземплярах.

Для руководителя проверяемого структурного подразделения отчет о проведении внутреннего аудита является базой для разработки и реализации мер по устранению и предотвращению несоответствий (корректирующие и предупреждающие действия). О результатах реализации запланированных корректирующих и предупреждающих действий руководитель проверяемого структурного подразделения сообщает руководителю организации. При этом фактическое выполнение и результативность выполненных мероприятий проверяются при последующем внутреннем аудите.

Работы по внутреннему аудиту СМК в структурном подразделении или службе будут считаться завершенными, только если все действия, установленные планом проведения внутреннего аудита выполнены, утвержденный отчет о проведении внутреннего аудита разослан; запланированные корректирующие и предупреждающие действия проведены.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [5, с. 24] организация должна определять, собирать и анализировать соответствующие данные для

демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценивания, в какой области возможно постоянное повышение результативности ее функционирования. Данные включают информацию, полученную в результате мониторинга и измерения, а также из других источников.

Анализ данных относится:

- к удовлетворенности потребителей;
- к соответствию требованиям к продукции;
- к характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий;
- к поставщикам.

В ООО «Березка» анализ будет осуществляться товароведом, который проводит сбор, обработку и анализ зарегистрированных данных о качестве, предоставляемых услуг. Для этого будут использованы различные методы и инструменты менеджмента.

В соответствии с требованиями руководство организации, а именно генеральный директор Гамолина Н.Н., через запланированные интервалы времени должна анализировать СМК. Записи об анализе должны поддерживаться в рабочем состоянии. Основными целями проведения анализа со стороны генерального директора являются:

- подтверждение того, что система менеджмента качества находится в рабочем состоянии;
- подтверждение того, что система менеджмента качества способствует реализации целей и задач организации в области качества и результативна;
- предотвращение появления несоответствий;
- выявление направлений совершенствования СМК.

Анализ со стороны генерального директора должен включать оценку возможностей улучшений и потребности в изменениях в системе менеджмента качества организации, в том числе в политике и целях в области качества. Он будет проводиться не реже одного раза в год на основе данных:

- реализации запланированных целей в области качества;
- результативности предыдущего анализа СМК организации;
- показателей качества продукции, услуг и процессов;
- удовлетворенности потребителей качеством оказываемых услуг;
- повышения квалификации персонала;
- удовлетворенности персонала работой в организации;
- результатов внутреннего аудита СМК организации;
- результатов самооценки деятельности организации;
- эффективности корректирующих и предупреждающих действий;
- изменений, которые могли бы повлиять на СМК организации.

По результатам анализа и оценки функционирования СМК организации разрабатывается план мероприятий, направленных на:

- повышение результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
- улучшение качества обслуживания.

Процесс анализа и оценки функционирования системы менеджмента качества включает следующие этапы:

- сбор и подготовка необходимой информации;
- проведение анализа и оценки;
- разработка и реализация мероприятий по результатам анализа и оценки.

Организацию работ по сбору и подготовке информации для проведения анализа и оценки функционирования системы менеджмента качества на рассматриваемом предприятии осуществляет товаровед ООО «Березка», который определяет:

- направления функционирования системы менеджмента качества и деятельности организации в целом, подлежащие анализу и оценке;
- структурные подразделения организации, ответственные за сбор и представление информации о функционировании СМК, необходимой для анализа и оценки;

– формат и сроки представления информации о функционировании СМК для анализа и оценки.

Информацию о функционировании системы менеджмента качества подготавливают товаровед и бухгалтер. На ее основе товаровед готовит проект годового отчета о функционировании СМК организации, который должен включать оценку:

– соответствия политики в области качества потребностям организации;

– степени выполнения целей организации в области качества, в том числе оценку результатов выполнения годового плана развития и совершенствования СМК;

– уровня качества предоставляемых услуг;

– уровня качества процессов в рамках СМК организации;

– результатов опросов потребителей;

– результатов опросов персонала организации;

– результатов внутренних и внешних аудитов СМК;

– результатов самооценки деятельности организации;

– эффективности предпринятых корректирующих и предупреждающих действий, а также рекомендации по улучшению функционирования СМК.

Проект годового отчета о функционировании системы менеджмента качества товаровед передает генеральному директору для проведения анализа и оценки, результатом которых должен стать отчет, содержащий:

– выводы о пригодности, адекватности и результативности СМК;

– оценку потребностей в изменениях и улучшениях СМК;

– решения по улучшению СМК.

Таким образом, анализ функционирования системы менеджмента качества осуществляется на всех уровнях по определенным направлениям с целью установления причинно-следственных связей и оценки альтернативных предложений по предупреждающим и корректирующим действиям, которые могут относиться к различным аспектам деятельности организации. По ре-

зультатам анализа вносятся соответствующие изменения в документацию СМК и разрабатывается план мероприятий, направленных на повышение результативности СМК и ее процессов, а также на улучшение качества предоставляемых услуг и обслуживания потребителей.

Оценка результативности системы менеджмента качества организации осуществляется на основании анализа:

- результатов внутренних аудитов СМК;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга характеристик оказываемых услуг с целью проверки достижения требований, предъявляемых к услугам;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и / или подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов;
- достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;
- данных, полученных по обратной связи от потребителей;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

Первую оценку результативности обычно проводят по истечении определенного периода с момента начала функционирования СМК, а в дальнейшем – через установленный руководством организации срок (один раз в квартал или полугодие), но не реже одного раза в год. Оценка результативности СМК осуществляется и в процессе ее анализа со стороны руководства.

В ООО «Березка» будут отработаны и документально оформлены процедуры, регламентирующие методику оценки результативности функционирования СМК, а также порядок ее организации и проведения.

Оценка результативности СМК тесно связана с проведением и результатами внутреннего аудита.

Для оценки результативности СМК в данной работе будем использовать методику, согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2015 [5, с. 9].

Основными данными, используемыми в названной методике, являются:

- обобщение результатов внутренних аудитов СМК;
- мнения потребителей продукции, содержащиеся в отчетах по оценке их удовлетворенности;
- показатели качества оказываемых услуг;
- результаты выполнения целей в области качества;
- результаты оценивания и выбора поставщиков;
- информация о показателях результативности и эффективности процессов, их динамики.

Оценку результативности СМК будем рассчитывать как средневзвешенную оценку трех частных критериев. Весовые коэффициенты частных критериев формируются экспертным путем и принимаются равными значениям, приведенным в таблице 3.4. В качестве экспертов выступили генеральный директор ООО «Березка», главный бухгалтер предприятия и товаровед.

Таблица 3.4

Частные критерии оценки результативности СМК организации

Обозначение частных критериев	Назначение частных критериев	Весовой коэффициент (β)
R_1	Характеризует удовлетворенность потребителей качеством оказываемых услуг.	1,0
R_2	Характеризует степень выполнения требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015, зависящих от вида деятельности организации.	0,9
R_3	Характеризует степень выполнения установленных критериев результативности процессов.	0,9

Определение частных критериев оценки результативности СМК ООО «Березка» будем производить на основе расчета показателей, представленных в таблицах 3.5 и 3.6.

Определение частного критерия R_1 , величина которого находится как средневзвешенная оценка показателей, приведенных в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели для расчета частного критерия R_1

Обозначение показателя	Объект, подлежащий оценке	Весовой коэффициент показателя (γ)
S_1	Доля актов клиентов, довольных качеством оказываемых услуг.	1
S_2	Доля услуг, оказанных ненадлежащего качества, но на них не получено отрицательного отзыва.	0,6

Расчетная формула для частного критерия R_1 :

$$R_1 = \frac{\sum_{i=1}^2 \gamma_i \cdot S_i}{\sum_{i=1}^2 \gamma_i}, \quad (3.1)$$

где S_i – значение i -го показателя (S_1, S_2);

γ_i – весовой коэффициент i -го показателя, приведенный в таблице 3.5.

По результатам внутреннего аудита получено $S_1 = 0,9$; $S_2 = 0,1$, тогда:

$$R_1 = \frac{1 \cdot 0,9 + 0,6 + 0,1}{1 + 0,6} = 0,6.$$

Определение частного критерия R_2 . Основой для расчета которого являются требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и количество выявленных по результатам аудита несоответствий:

$$R_2 = 1 - \frac{K_{\text{несоотв.}}}{K_{\text{треб.}}}, \quad (3.2)$$

где $K_{\text{треб.}}$ – количество требований;

$K_{\text{несоотв.}}$ – количество выявленных несоответствий.

Для ООО «Березка» коэффициент R_2 равен:

$$R_2 = 1 - \frac{2}{20} = 0,9.$$

Определение частного критерия R_3 , для расчета, величины которого необходимо определить процессы СМК организации (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Перечень процессов системы менеджмента качества ООО «Березка»

Наименование процесса СМК	Весовой коэффициент процесса (λ)
Управление документацией СМК	1
Изучение спроса и ожиданий потребителей	0,8
Управление политикой и целями в области качества	1
Планирование СМК	1
Анализ СМК руководством организации	1
Управление персоналом	1
Техническое обслуживание и ремонт оборудования	0,9
Управление производственной средой	0,9
Оказание услуг	1
Взаимодействие с потребителями	1
Управление закупками	1
Управление технической документацией	0,9
Оценивание удовлетворенности потребителей	0,9
Внутренний аудит СМК	1
Входной контроль качества	1

Показатели результативности процессов СМК и количественные критерии их оценки фиксируются в документированных процедурах, с определенной периодичностью подвергаются анализу и оценке владельцами соответствующих процессов.

На основе рассчитанной оценки результативности каждого процесса определяется частный критерий R_3 по формуле:

$$R_3 = \frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i \cdot P_i}{\sum_{i=1}^m \lambda_i}, \quad (3.3)$$

где P_i – результативность i -го процесса;

λ_i – весовой коэффициент i -го процесса, определенный в таблице 3.6;

m – кол-во процессов, идентифицированных в СМК организации.

Результативность процессов ООО «Березка» для расчета критерия R_3 представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Результативность процессов системы менеджмента качества ООО «Березка»

Наименование процесса СМК	Результативность процесса (Р)	Весовой коэффициент процесса (λ)	Значение $P \cdot \lambda$
Управление документацией СМК	0,8	1	0,8
Изучение спроса и ожиданий потребителей	1,0	0,8	0,8
Управление политикой и целями в области качества	0,4	1	0,4
Планирование СМК	0,3	1	0,3
Анализ СМК руководством организации	0,7	1	0,7
Управление персоналом	0,7	1	0,7
Техническое обслуживание и ремонт оборудования	0,6	0,9	0,54
Управление производственной средой	0,7	0,9	0,63
Оказание услуг	0,8	1	0,8
Взаимодействие с потребителями	0,6	1	0,6
Управление закупками	0,5	1	0,5
Управление технической документацией	0,7	0,9	0,63
Оценивание удовлетворенности потребителей	0,8	0,9	0,72
Внутренний аудит СМК	0,6	1	0,6
Входной контроль качества	0,8	1	0,8
Сумма		14,4	9,52

Для ООО «Березка» коэффициент R_3 равен:

$$R_3 = \frac{9,52}{14,4} = 0,661.$$

Оценка результативности СМК организации ($R_{СМК}$), рассчитывается как средневзвешенная оценка частных критериев R_1, R_2, R_3 по формуле:

$$R_{\text{СМК}} = \frac{\sum_{i=1}^m \beta_i \cdot R_i}{\sum_{i=1}^m \beta_i}, \quad (3.4)$$

где R_i – значение i -го частного критерия;

β_i – весовой коэффициент i -го частного критерия;

m – кол-во выбранных частных критериев.

$$R_{\text{СМК}} = \frac{0,6 \cdot 1 + 0,9 \cdot 0,9 + 0,9 \cdot 0,661}{1 + 0,9 + 0,9} = 0,716.$$

Заключительный этап – это интерпретация оценки результативности СМК организации на основе данных, представленных в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Интерпретация полученных значений результативности системы менеджмента качества ООО «Березка»

Полученная оценка результативности СМК	Результативность СМК
$R_{\text{СМК}} < 0,60$	недопустимая
$0,60 < R_{\text{СМК}} < 0,75$	допустимая
$0,75 < R_{\text{СМК}} < 0,95$	достаточная
$R_{\text{СМК}} > 0,95$	высокая

В нашем случае $R_{\text{СМК}} = 0,716$, что говорит о достаточной результативности системы менеджмента качества на ООО «Березка». Для только что внедренной СМК результат достаточно хороший, однако показатель находится близко к нижнему пределу, что говорит о необходимости дальнейшего развития организации.

3.2. Оценка экономической эффективности внедрения системы менеджмента качества в организации

Проведем оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Экономическая эффективность – показатель, который характеризует эффективность мероприятий по внедрению системы менеджмента качества. Для этого необходимо найти общую экономическую эффективность капитальных вложений. Её показателем является коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений, который измеряется отношением прироста прибыли к вызвавшим этот прирост капиталовложениям:

$$\Theta = \frac{П}{К}, \quad (3.5)$$

где $П$ – годовая прибыль, тыс. руб.;

$К$ – капитальные вложения, тыс. руб.

Как отмечалось выше, внутренний аудит планируется проводить два раза в год. Работу будет проводить товаровед ООО «Березка» Гавриленко С.П. Было принято решение обучить товароведа дистанционно, без отрыва от работы, чтобы минимизировать расходы предприятия. В таблице 3.9 представлены наиболее популярные on-line курсы.

Таблица 3.9

Обучение внутреннему аудиту

Название программы	Вид образовательной программы	Продолжительность курса	Стоимость курса, руб.
Внутренний аудит и контроль в коммерческих организациях	Профессиональная переподготовка	1 мес.	3 000
Внутренний контроль	Профессиональная переподготовка	3 мес.	12 000
Контрольно-ревизионный практикум	Повышение квалификации	10 дней	15 000

Так как все курсы проводятся финансовыми академиями, имеющими лицензию на образовательную деятельность, то было принято решение, что обучение будет производиться по программе «Внутренний аудит и контроль

в коммерческих организациях». По окончании обучения Гавриленко С.П. будет выдано удостоверение установленного образца.

Затраты на внедрение и проведение СМК с учетом обучения внутреннему аудиту на ООО «Березка» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Затраты на внедрение и проведение системы менеджмента
качества ООО «Березка»

Статья расходов	Стоимость ед., руб.	Количество в год	Итого
Обучение товароведа (on-line)	3 000	1	3 000
Оплата проведения аудита	5 000	2	10 000
Социальные отчисления (26%)	1 300	2	2 600
Канцелярские товары	250	2	500
Всего			16 100

Из таблицы 3.10 видно, что затраты на внедрение системы менеджмента качества составят 32,2 тыс. руб. Эти средства планируется взять из чистой прибыли предприятия, которая в 2016 году составила 156 тыс. руб., что позволит сэкономить деньги на уплате процентов, если бы организация решила взять кредит.

Предполагается, что с введением системы менеджмента качества объем оказываемых услуг увеличится на 10-15%. Для расчета экономической эффективности примем минимальный объем роста – 10%, тогда увеличение выручки составит: $9789 \cdot 10 / 100 = 978,9$ тыс. руб. Ожидаемый рост прибыли от продаж составит: $195 \cdot 10 / 100 = 19,5$ тыс. руб.

Для того чтобы выяснить является ли предлагаемый проект экономически привлекательным, проведем расчеты коэффициента общей экономической эффективности и срока окупаемости капитальных вложений.

Общая эффективность будет равна:

$$\Theta = \frac{19,5}{16,1} = 1,21.$$

Срок окупаемости представляет собой период, в течение которого доходы полностью покрывают размеры инвестиций.

$$T = \frac{K}{\Pi} \quad (3.6)$$

Срок окупаемости составит:

$$T = \frac{16,1}{19,5} = 0,83.$$

Срок окупаемости 0,83 года или 9,96 месяца.

Результаты расчетов показывают, что предлагаемый проект является экономически эффективным, однако произведенный расчет не учитывает фактор времени, который в действительности играет очень большую роль. Для того, чтобы прогноз по эффективности проекта был наиболее точным, произведем расчет динамическим методом, то есть с учетом времени. Для этого необходимо выбрать ставку дисконтирования. В сложившейся в Российской Федерации ситуации в экономике примем ставку дисконтирования 25%. Эта величина учитывает ставку рефинансирования Центрального Банка РФ и риски, которые необходимо учитывать при ведении предпринимательской деятельности.

Положительным моментом в предлагаемом проекте является то, что финансирование будет осуществляться за счет собственных средств, что позволит избежать переплаты процентов банку за пользование кредитом.

В таблице 3.11 представлены денежные потоки от внедрения системы менеджмента качества в ООО «Березка». Проект рассчитан на 3 года, примем отсутствие роста прибыли в первый год проекта, так как его реализация начнется ближе к концу 2017 года.

Из таблицы 3.11 видно, что максимальный отток наличности наблюдается в первое полугодие проекта – 9 550 руб. Это связано с затратами на обу-

чение товароведа. В дальнейшем планируется повышение его квалификации один раз в четыре года.

Таблица 3.11

План денежных потоков

Денежные потоки	Время проекта, годы			
	0	1	2	3
Повышение прибыли от внедрения СМК, тыс. руб.	19,5	19,5	19,5	19,5
Отток наличности, тыс. руб.	9,55	13,1	13,1	13,1
Чистые денежные потоки	-9,55	6,4	6,4	6,4

Расчет коэффициента дисконтирования и дисконтированных денежных потоков представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Коэффициент дисконтирования и дисконтированные денежные потоки

Год проекта	Коэффициент дисконтирования, при ставке 25 %	Чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированные денежные потоки нарастающим итогом, тыс. руб.
0	1	-9,55	-9,55	-9,55
1	0,8	6,4	5,12	-4,43
2	0,64	6,4	4,096	-0,334
3	0,512	6,4	3,2768	2,9428

Из таблицы 3.12 видно, что интегральный экономический эффект проекта является положительным и равен 2,9428 тыс. руб. Это говорит об эффективности предлагаемого проекта.

В работе была рассчитана внутренняя норма доходности, которая показывает ставку дисконтирования, при которой интегральный экономический эффект проекта равен нулю. Примем верхнюю ставку дисконтирования 70%. Результаты расчет внутренней нормы доходности сведены в таблицу 3.13.

Таблица 3.13

Расчет внутренней нормы доходности

Год проекта	Коэффициент дисконтирования, при ставке 70 %	Чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированные денежные потоки нарастающим итогом, тыс. руб.
0	1	-9,55	-9,55	-9,55
1	0,588235	6,4	3,764706	-5,78529
2	0,346021	6,4	2,214533	-3,57076
3	0,203542	6,4	1,302666	-2,26809

Видно, что при ставе дисконтирования 70 % интегральный экономический эффект проекта является отрицательным и составляет -2,26809 тыс. руб. Рассчитаем внутреннюю норму доходности:

$$IRR = 25 + \frac{2942,8}{2942,8 - (-2268,09)} \times (70 - 25) = 50,41\%.$$

Таким образом при ставке дисконтирования равной 50,41 %, интегральный экономический эффект будет равен нулю.

Еще один показатель, который достаточно эффективно позволяет оценить инвестиционный проект – это индекс рентабельности (PI), который рассчитывается как отношение современной стоимости к инвестиционным затратам.

$$PI = 2942,8 / 3000 = 0,99.$$

Индекс рентабельности показывает сколько прибыли приходится на 1 рубль инвестиций. В нашем случае получилось, что на 1 рубль инвестиций ООО «Березка» получит 0,01 руб. убытка.

Срок окупаемости проекта (PP) показывает интервал времени от начала проекта до того момента, когда интегральный экономический эффект становится и остается положительным:

$$PP = 3 + (0,334/2,9428) - 1 = 2,11 \text{ года.}$$

Период окупаемости равен 2,11 года или примерно 770 дней. Так как первый год – это год инвестирования, то период возврата инвестиций составит 1,11 года или 405 дней.

В результате проделанной работы, сопоставления результатов расчетов эффективности проекта статическими и динамическими методами можно сделать вывод, что годовой экономический эффект получился положительным, интегральный экономический эффект больше нуля и составляет 2,9428 тыс. руб. Внутренняя норма доходности примерно 50%, что в два раза больше принятой в проекте ставки дисконтирования. Предлагаемый проект является прибыльным и окупается примерно за 307 дней при расчете без учета фактора времени и за 770 дней с учетом такового.

Внедрение системы менеджмента качества на ООО «Березка» будет проводиться поэтапно. Ответственным за внедрение СМК будет генеральный директор Гамолина Н.Н. С учетом проведенной в работе оценки результативности системы менеджмента качества на ООО «Березка» можно сделать вывод, что внедрение СМК позволит улучшить систему обслуживания потребителей торгового предприятия. За счет внедрения системы менеджмента качества происходит совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия и, как следствие, увеличение числа клиентов и повышение прибыли.

Заключение

На основе проделанной работы можно сделать вывод о том, что совершенствование системы обслуживания торгового предприятия зависит, в конечном итоге, от внутреннего контроля качества на предприятии, а также от качества реализуемой продукции, предлагаемой потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки качества на предприятии, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики, психологии, статистики, теории вероятности и других наук.

В соответствии с современными подходами к совершенствованию системы обслуживания потребителей каждая организация является частью длинной цепочки взаимодействия производителей и потребителей. Любая организация является потребителем по отношению к производителям поставляемой продукции или услуг и поставщиком по отношению к своим потребителям. Понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией о рыночных изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей и оценка ее уровня по сравнению с конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями – все это составляет основу современной эффективной стратегии развития организации.

Организация, постоянно совершенствующая свою систему обслуживания потребителей должна демонстрировать постоянную готовность выявлять требования потребителей и рынка. Это требует совершенствования применяемых подходов к управлению, быстрого и гибкого реагирования на запросы потребителей и рынка.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены основные понятия совершенствования системы обслуживания потребителей торгового предприятия. Совершенствование системы обслуживания потребителей напрямую связано с качеством обслуживания. Зарубежных специалистов в области качества принято разделять на две группы. К первой относят-

ся те, кто считает, что конкурентный мир требует полного отказа от привычных подходов и стиля работы, для того чтобы создать совершенно новую культуру управления. Такие взгляды характерны в основном для японских специалистов и для американского ученого У.Э. Деминга. Представители второй группы Дж. Джуран, Ф. Кросби, А. Фейгенбаум полагают, что постоянное совершенствование имеющихся систем с акцентом на качество позволяет компаниям выживать и сохранять конкурентоспособность.

Об удовлетворенности потребителей можно судить на основании внутренней информации, формирующейся в результате осуществления договорной и всей производственно-хозяйственной деятельности. Определение удовлетворенности потребителей социологическим методом осуществляется ее фактическими потребителями. Сбор их мнений производится путем устных опросов или с помощью специальных анкет-вопросников, а также при проведении конференций, выставок и т.п. В случае необходимости используются одновременно несколько методов определения удовлетворенности потребителей.

Организации могут использовать различные способы для оценки степени удовлетворенности потребителей. Один из них самооценка деятельности организации на основе определенного набора критериев, в состав которых входит и удовлетворенность потребителей.

Все это заставляет фирмы размышлять над тем, как и с помощью каких средств возможно совершенствование системы обслуживания потребителей торгового предприятия. В выпускной квалификационной работе в качестве такого средства рассматривается внедрение системы менеджмента качества организации.

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассматривалась деятельность ООО «Березка». Организация начала свою работу в 2000 году, основной вид деятельности – это услуги по розничной торговле преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. ООО «Березка» имеет линейную

организационную структуру, что позволяет эффективно выполнять поставленные задачи.

В ходе работы был проведен анализ использования трудовых ресурсов ООО «Березка». Установлено, что коэффициент текучести кадров в отчетном году по сравнению с предыдущими годами снизился. Коэффициент оборота по приему работников в 2016 году значительно опережает коэффициент оборота по выбытию, что является положительным моментом в работе предприятия.

Была произведена оценка основных экономических показателей деятельности ООО «Березка». Выручка от продаж в 2016 году стала выше по сравнению с 2015 годом на 44 тыс. руб., себестоимость в отчетном году снизилась. В целом можно отметить, что ООО «Березка» заняло свое место на рынке розничной торговли в поселке Ивня, Белгородской области. Предприятие является прибыльным, так как прибыль от продаж выше в 2016 году на 180 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, также увеличилась прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что коэффициенты абсолютной ликвидности и срочной ликвидности не соответствуют нормативным значениям, однако в динамике они снижаются и постепенно стремятся приблизиться к пороговым значениям. С учетом взаимосвязи показателей, характеризующих финансовое состояние ООО «Березка», его следует признать финансово устойчивым.

В работе был проведен комплексный анализ рассматриваемого предприятия, который включил в себя анализ сильных и слабых сторон предприятия, было установлено, что положительных качеств в работе предприятия больше. Проведенный SWOT-анализ выявил, что наиболее сильными сторонами предприятия являются качество реализуемой продукции, налаженные каналы поставки, кадры и финансы, хотя в областях производства и финансов есть некоторые проблемы.

Анализ качества оказываемых услуг на ООО «Березка» показал, что есть необходимость совершенствования системы обслуживания потребителей. Для совершенствования системы обслуживания потребителей предлагается внедрение системы менеджмента качества, которое будет проводиться в пять этапов. Внутренний аудит будет проведен товароведом ООО «Березка», а его результаты представлены для анализа генеральному директору организации.

В третьей главе работы была проведена оценка результативности системы менеджмента качества организации. Расчет показателей результативности процессовой системы менеджмента качества показал, что результативность находится на достаточном уровне. В выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- изучены и проанализированы научные публикации, статьи в журналах, книги, учебники, монографии об обслуживании потребителей предприятий;
- изучены способы совершенствования системы обслуживания потребителей торговых предприятий;
- произведена оценка финансово-экономического состояния исследуемого предприятия;
- проведена оценка системы обслуживания потребителей торгового предприятия ООО «Березка»;
- выявлены способы совершенствования обслуживания потребителей исследуемого объекта;
- разработаны рекомендации по повышению качества обслуживания потребителей ООО «Березка»;
- оценена эффективность предлагаемых мероприятий.

В целом, можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Березка» будет успешно существовать на рынке и иметь стабильное финансовое положение, если будут реализованы предложенные в данной работе мероприятия.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 10014-2008. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента [Текст]. – М. : Изд-во стандартов, 2011. – 31 с.
2. ГОСТ Р ИСО 10019-2007. Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по СМК и использованию их услуг [Текст].– М. : Изд-во стандартов, 2011. – 19 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст].– М. :Стандартинформ, 2015. – 47 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Система менеджмента качества. Требования[Текст]. – М. :Стандартинформ, 2015. – 23 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9004-2015. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности[Текст]. – М. :Стандартинформ, 2015. –46 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации Ч.1.: Федеральный закон РФ от 31.11.1994 г. №51-ФЗ в ред. от 28.03.2017 г. // СЗ РФ[Текст]. –2017. –№32. Ст. 321.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации Ч.2.: Федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. №14-ФЗ в ред. от 22.02.2017 г. // СЗ РФ [Текст]. – 2017. – №5. Ст. 410.
8. Налоговый кодекс Российской Федерации Ч.1.: Федеральный закон РФ от 31.07.1998 г. №146-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 08.06.2016 г. // СЗ РФ[Текст].–2016. –№31. Ст. 384.
9. Абаев, А. Л. Международный маркетинг [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/ А.Л. Алексунин, В.А. Абаев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 362 с.
10. Аванесов, Е. К. Качество жизни и стандартизация индикаторов устойчивого развития [Текст]/ Е. К. Аванесов // Экономика качества. – 2014. – № 1 (5). – С. 4-15.

11. Александров, С. Л. Политика в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации [Текст]/ С. Л. Александров // Методы менеджмента качества. – 2016. – № 1. – С. 21-26.
12. Александров, С. Л. Процессы, необходимые для СМК: критика выделения в целях сертификации [Текст]/ С. Л. Александров // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 1. – С. 4-9.
13. Белобрагин, В. Я. Стандартизация – сплав науки и практики [Текст]/ В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2012. – № 2. – С. 50-54.
14. Бест, Р. Маркетинг от потребителя. Стокгольмская школа экономики [Текст] : учебник / Р. Бест. – М.: Инфра-М, 2016. – 742с.
15. Бойцов, В. В. Управление качеством продукции [Текст] : учебник / В. В. Бойцов, А. В. Галичев. – М.: Издательство стандартов, 2015.– 464 с.
16. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом [Текст]: учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. СПб.: Питер, 2012. – 271 с.
17. Веснин, В. Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 239 с.
18. Ветрова, В. А. Особенности стратегий ценообразования в маркетинге [Текст] / В. А. Ветрова, С. В. Сажнева// Экономика и управление: проблемы, решения.–2016. – № 11. – С. 200-202.
19. Воронов, Ю. П. Что считать товаром [Текст]/Ю.П. Воронов // Совет директоров Сибири.–2014. № 11. –С. 18-19.
20. Воскресенский, В. Ю. Развитие трудового потенциала предприятия [Текст] / В. Ю. Воскресенский // Закон и право. – 2013. – № 2. – С. 46-50.
21. Гилберт, А.П. Маркетинговые исследования [Текст]: учебное пособие / А.П. Гилберт. – СПб.: Издательство «Питер», 2014. – 752 с.
22. Глазов, М. М. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика [Текст]: учебник для вузов/ М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб.: Андреевский издат. дом, 2012. – 268 с.

23. Гличев, А. В. Качество, эффективность, нравственность [Текст]: учебник / А. В. Гличев. – М.: ООО «Премииум Инжиниринг», 2012. – 406 с.
24. Голова, А.Г. Управление продажами [Текст] : учеб. для студ. экон. вузов/ А.Г. Голова. – М.: Дашков и К, 2013. – 277 с.
25. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е. А. Горбашко, Ю. А. Рыкова, Л. Е. Скрипко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 126 с.
26. Дихтель, Е. Практический маркетинг [Текст]: учеб. пособие / Е. Дихтель, Х. Хершген. – М.: Инфра-М, 2016.– 256 с.
27. Деминг, У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст]: учебник / У. Э. Деминг – М.: АльпинаБизнес Букс, 2012. – 419 с.
28. Джуран, Дж.Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством[Текст]: учебник /Дж. Джуран. – М.:Изд-во «Стандарты и качество», 2014. – 228 с.
29. Жданова, Т. С. «Ленивый» маркетинг. Принципы пассивных продаж [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Жданова. – М.: Дашков и К, 2012. – 147 с.
30. Исикава, К. Японские методы управления качеством [Текст]/ К. Исикава. – М.: Экономика, 2014. – 215 с.
31. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие для вузов/ Н. Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2015. – 304 с.
32. Кросби, Ф. Б. Качество и я. Жизнь бизнесмена в Америке [Текст]/ Ф. Б. Кросби. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 264 с.
33. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии[Текст] / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2015. – 1008 с.
34. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст]/ Дж. Лайкер. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. – 402 с.

35. Логанина, В. И. Применение международных стандартов [Текст]: учеб. пособие / В. И. Логанина. – Саратов : Изд-во «Вузовское образование», 2014. – 84 с.
36. Масляева, М. Директ-маркетинг: просто, но эффективно [Текст] / М. Масляева // Экономика и жизнь. – 2012. – № 19. – С. 19-21.
37. Назарова, В.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст] Научный журнал НИУ ИТМО Серия: Экономика и экологический менеджмент// В.В.Назарова, Д.С. Бирюкова. – 2014. – № 3. – С. 393-414.
38. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг[Текст]: Учебное пособие / Р.Б. Ноздрева.– М.: Аспект Пресс, 2016. – 446 с.
39. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика [Текст] : Учеб. пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 383 с.
40. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник для вузов/ Г. В. Савицкая.– М.: Инфра-М , 2013. – 514 с.
41. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебное пособие для вузов / И. В. Сергеев. –М.: Финансы и статистика, 2012. – 574 с.
42. Сидоренко, С. Мотивация персонала: две стороны медали [Текст] / С. Сидоренко // Человек и труд. – 2013. – № 7. – С. 39-46.
43. Синяева, И. М. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст]: учебник/ И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М. :Дашков и К, 2012. – 266 с.
44. Сироткин, В. Б. Финансовый менеджмент фирмы [Текст]: учебное пособие / В. Б. Сироткин. – СПб.: Изд-во СПбГУАП, 2012. – 350 с.
45. Соломонов, Л. А. Маркетинг как система. К вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга [Текст] / Л. А. Соломонов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 11. – С. 122-131.

46. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 412 с.
47. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Э. Е. Старобинский. – М.: Книжный мир, 2012. – 384 с.
48. Томсон, Н. Г. Обсуждение одиннадцатого принципа Э. Деминга [Текст] / Н. Г. Томсон, Н. Генри // Стандарты и качество. – 2014. – №12. – С. 82-85.
49. Ульянов, М. С. О важности процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения в системах менеджмента качества организаций [Текст] / М. С. Ульянов, А. В. Адуцкевич // Аудит, оценки и другие измерения. – М.: НТК «Трек», 2012. – С. 4-26.
50. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции [Текст] / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 2014. – 501 с.
51. Фихман, Ю. Н. Система менеджмента качества на промышленном предприятии (по стандарту ИСО 9001:2000). Пособие по разработке систем [Текст] / Ю. Н. Фихман. – М.: НТК «Трек», 2015. – 216 с.
52. Хан, Р. С. Оценка эффективности маркетинговых исследований с позиции экономических показателей [Электронный ресурс] / Р. С. Хан. – Режим доступа: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/
53. Шарипов, С. В. Система менеджмента качества [Текст] / С. В. Шарипов. – СПб.: Питер, 2014. – 192 с.
54. Шекова, Е. Л. Менеджмент и маркетинг: Практикум [Текст] : Учеб. пособие / Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов. – СПб.: Лань, Планета Музыки, 2012. – 160 с.
55. Шестаков, А. Л. Назначение СМК и ее процессов [Текст] / А. Л. Шестаков // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 4. – С. 10-13.

56. Шухарт, У. А. Экономический контроль качества произведенного продукта [Текст]/ У. А. Шухарт. – Нью-Йорк: Вэн НоустрендК, 2013. – 50 с.

57. Murzin, A.D. Strategic planning of innovation goal-setting in development of urban areas [Text] / Krasnoyarsk Science //A. D. Murzin. – 2014, № 5 (16).– P. 8-16.

58. Murzin, A. D. Social sphere and sustainable development of urban territories [Text] /Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics //A. D. Murzin, V. A. Matrosova, A. I. Cherkashina. – 2014, № 2 (2). – P. 55-65.

Приложения

Динамика основных экономических показателей
деятельности ООО «Березка»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	8995	9745	9789	750	44	794	8,34	0,5	8,8
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	8948	9730	9594	782	-136	646	8,74	-1,4	7,2
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	47	15	195	-32	180	148	-68,1	1200	314,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	47	15	195	-32	180	148	-68,1	1200	314,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	37,6	12	156	-25,6	144	118,4	-68,1	1200	314,9
Оборотные средства, тыс. руб.	374	690	781	316	91	407	84,5	13,2	108,8
Внеоборотные активы, тыс. руб.	586	813	1302	227	489	716	38,7	60,1	122,2
Собственный капитал, тыс. руб.	131	160	178	29	18	47	22,1	11,3	35,9
Заемный капитал, тыс. руб.	105	323	361	218	38	256	207,6	11,8	243,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	430,5	488	528	57,5	40	97,5	13,4	8,2	22,6
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	358	709	940	351	231	582	98	32,6	162,6
Заемные средства, тыс. руб.	105	323	361	218	38	256	207,6	11,8	243,8
Величина используемого капитала, тыс. руб.	594	1192	1479	598	287	885	100,7	24	148,9
Фондоотдача, руб. / руб.	20,89	19,97	18,54	-0,92	-1,43	-2,35	-4,4	-7,2	-11,2
Фондоемкость, руб. / руб.	0,0479	0,0501	0,0539	0,0022	0,0038	0,006	4,6	7,6	12,5

Приложение 5

Движение кадров ООО «Березка» за 2014 – 2016 года

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Принято	2	2	2	0	0	0	0	0	0
Уволено (всего)	2	2	1	0	-1	-1	0	-50	-50
в том числе:									
по уважительным причинам	0	0	0	0	0	0	-	-	-
собственное желание	2	1	1	-1	0	-1	-50	0	-50
за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	1	-1	0	0	0	0
Среднесписочная численность	6	6	7	0	1	1	0	16,67	16,67
Коэффициент текучести кадров, %	33,33	33,33	14,29	0	-19,04	-19,04	0	-57,13	-57,13
Коэффициент оборота по приему, %	33,33	33,33	28,57	0	-4,76	-4,76	-	-14,29	-14,29
Коэффициент оборота по выбытию, %	33,33	33,33	14,29	0	-19,04	-19,04	0	-57,13	-57,13
Коэффициент общего оборота	66,67	66,67	42,85	0	-23,82	-23,82	0	-35,73	-35,73
Повысили квалификацию	1	0	1	-1	1	0	0	-	0
Прошли профессиональную подготовку	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Приложение 6

Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Березка»
за 2014 – 2016 годы

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность работающих, чел.	6	6	7	0	1	1	0	16,67	16,67
Среднесписочная численность продавцов, чел.	4	4	5	0	1	1	0	25	25
Объем производства продукции, тыс. руб.	8995	9745	9789	750	44	794	8,34	0,45	8,82
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	1499,17	1624,17	1398,4	125	-225,74	-100,74	8,34	-13,90	-6,72
Среднегодовая выработка одного продавца, тыс. руб./чел.	2248,75	2436,25	1957,8	187,5	-478,45	-290,95	8,34	-19,64	-12,94

Приложение 7

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Березка»
за 2014 – 2016 годы

Показатель, тыс. руб.	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка от реализации работ, услуг	8995	9745	9789	750	44	794	8,34	0,5	8,8
Себестоимость работ, услуг	8948	9730	9594	782	-136	646	8,74	-1,4	7,2
Валовая прибыль (убыток)	47	15	195	-32	180	148	-68,1	1200	314,9
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	47	15	195	-32	180	148	-68,1	1200	314,9
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	47	15	195	-32	180	148	-68,1	1200	314,9
Текущий налог на прибыль	9,4	3	39	-6,4	36	29,6	-68,1	1200	314,9
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	37,6	12	156	-25,6	144	118,4	-68,1	1200	314,9

Продолжение прил. 7

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Березка»
за 2014 – 2016 годы

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение (+, -)		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка от реализации работ, услуг	100	100	100	0	0	0
Себестоимость работ, услуг	99,48	99,84	98,01	0,36	-1,83	-1,47
Валовая прибыль (убыток)	0,53	0,15	1,99	-0,38	1,84	1,46
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	0,53	0,15	1,99	-0,38	1,84	1,46
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	0,53	0,15	1,99	-0,38	1,84	1,46
Текущий налог на прибыль	0,10	0,03	0,39	-0,07	0,36	0,29
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	0,42	0,12	1,59	-0,3	1,47	1,17

Анкета для клиентов магазина «Березка»

1. Как часто вы посещаете магазин «Березка»?

Ежедневно

Несколько раз в неделю

Раз в неделю

Несколько раз в месяц

Раз в месяц

2. Посоветовали бы Вы посетить магазин «Березка» своим знакомым?

Да

Возможно

Вряд ли

Нет

3. Ваш пол:

Мужской

Женский

4. Ваша возрастная группа:

20 и моложе

21-35

36-60

56 и старше

5. Отметьте Ваш уровень удовлетворенности каждым показателем

Показатель	Абсолютно не удовлетворен	Частично не удовлетворен	Ни удовлетворен, ни разочарован	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью
Ассортимент продукции					
Цены на продукцию					
Обслуживание покупателей					

Анкета для работников магазина «Березка»

1. Как долго Вы работаете в торговле _____
2. Сколько Вы работаете в магазине «Березка» _____
3. «Магазин «Березка» - это группа высококвалифицированных специалистов» Укажите в процентах (от 0 до 100%) насколько Вы согласны с этим утверждением _____

Социально-психологический климат

1. Есть ли в Вашем коллективе люди, с которыми Вы могли бы поделиться личными проблемами?

Да

Нет

2. Можете Вы сказать, что работаете в дружном коллективе?

Да

Нет

3. Посоветовали бы Вы специалистам с высокой квалификацией работать в магазине «Березка»?

Да

Нет

4. Оцените в целом степень удовлетворенности работой Вашего коллектива:

1

2

3

4

5

5. Охарактеризуйте свой коллектив, отметь один из вариантов ответа:

- заметны усилия по сплочению коллектива, но не все получается у организаторов;

- все вместе и в то же время каждый отдельно, нет общих интересов;

- деловое сотрудничество, взаимопонимание, товарищеские отношения;

- дружеское участие и заинтересованность делами друг друга сочетаются с взаимно требовательностью;

- преобладает желание трудиться сообща, помогать друг другу.

6. Когда Вы перегружены работой бывают случаи, что коллеги предлагают Вам свою помощь?

Да

Иногда

Нет

Мотивация, удовлетворенность трудом

7. Вы четко представляете себе, как Ваша работа влияет на успешную работу всего магазина

Да

Нет

8. Ваши взгляды на решение той или иной проблемы обычно принимаются во внимание Вашими коллегами и руководителями?

Да

Периодически

Редко

Нет

9. Вам понятны критерии оценки Вашего вклада в работу магазина?

Да, понятны

Нет, не понятны

10. Если Вам повысили (или понизили) размер основной или дополнительной форы оплаты труда, то Вы точно знаете почему это произошло?

Да

Нет

11. При постановке задачи обсуждаются ли с Вами способы ее выполнения?

Да

Иногда

Нет

12. В работе каждого сотрудника можно найти достоинства и недостатки.

Что чаще отмечал Ваш руководитель за последние три месяца?

- и достоинства и недостатки
- достоинства Вашей работы
- недостатки Вашей работы
- ничего не отмечал

13. Насколько часто руководитель информирует коллектив об успехах и неудачах в работе?

Часто

Периодически

Редко

Никогда

14. Хотите ли Вы продолжать работу в магазине «Березка»?

Да

Как только появится возможность уйду

Никогда не думала об уходе, но наверно останусь работать здесь

Я решила уйти из этого магазина

Система управления

15. Какой тип руководства Вы считаете оптимальным в настоящий момент?

- деловые краткие распоряжения без обсуждения в коллективе;
- распоряжения руководителя в форме предложений, подлежащих обсуждению;
- приказы как таковые отсутствуют, руководитель полагается на ответственность исполнителей.

16. Какой тип руководства реализует на практике Ваш директор?

- деловые краткие распоряжения без обсуждения в коллективе;
- распоряжения руководителя в форме предложений, подлежащих обсуждению;

- приказы как таковые отсутствуют, руководитель полагается на ответственность исполнителей.

17. Когда решаются важные проблемы, проводятся ли в Вашем магазине совещания или обсуждения?

Постоянно

Иногда

Не проводятся, но это и не нужно

Никогда, но хотелось бы

18. Часто ли в магазине возникают проблемы при распределении заданий между сотрудниками?

Часто

Время от времени

Никогда