

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

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ОПОЛЕ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001334
Григоренко Виктории Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Климова Т.Б.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение	3
1. Качество обслуживания и его роль в деятельности предприятия	6
1.1. Понятие качества обслуживания	6
1.2. Повышение качества в процессе обслуживания потребителей	16
1.3. Классификация методов повышения качества	25
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ОПОЛЕ»	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	30
2.2. Анализ финансового состояния организации	42
2.3. Оценка качества обслуживания в ООО «ОПОЛЕ»	51
3. Повышение качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ»	60
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию обслуживания клиентов в ООО «ОПОЛЕ»	60
3.2. Внедрение мероприятий по повышению качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ» и оценка их эффективности	66
Заключение	75
Список использованных источников	79
Приложения	85

Введение

В настоящее время в Российской Федерации большое внимание уделяется качеству обслуживания потребителей. Особенно актуален этот вопрос для предприятий сферы обслуживания. Переход от плановой экономики к рыночным отношениям повлек за собой бурное развитие сферы услуг. В 90-х и 2000-х годах шло заполнение и насыщение рынка услуг, позднее, в 2010-х годах, начинается конкурентная борьба за потребителей. В это же время утверждается ряд важных нормативных документов, действующих на территории Российской Федерации. Одним из таких документов является ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008. В этом стандарте нашли отражение важнейшие понятия и категории, используемые в теории и практике управления качеством.

В Российской Федерации проблема качества стоит очень остро. Основная цель государственной политики в области качества – это повышение качества жизни населения. С помощью государственной политики, ориентированной на повышение качества жизни можно выйти из сложившейся ситуации. Коренные изменения необходимо проводить во многих направлениях, преобразуя все сферы жизни и деятельности человека: процессы производства, отношение между людьми в процессе производства, организационные структуры, отношение между организацией и внешней средой и т.д.

Контроль является одной из составляющих процесса управления качеством в организации. Контроль качества – это проверка соответствия продукции или оказываемой услуги, от которого зависит ее качество, установленным требованиям.

Качество продукции или услуг неразрывно связано со стабилизацией производства, снижением дефектов и издержек, следовательно, с уменьшением себестоимости цены. Увеличение цены возможно, когда потребитель получает продукцию принципиально нового технологического уровня.

Успех любой сферы деятельности существенно зависит от умных и заинтересованных руководителей, которые хотят видеть в работниках заинте-

ресованных и активных партнеров. Такие руководители придерживаются следующих принципов:

- качество приносит деньги, уменьшение издержек, а следовательно экономию на себестоимости, экономическую стабильность и авторитет;
- главное достояние предприятия – люди, как внутри предприятия, так и за его пределами;
- невежество, необразованность стоит больших денег и дорого обходится предприятию.

Актуальность данной работы заключается в том, что повышение качества обслуживания на предприятиях сервиса имеет большое экономическое значение как для предприятия, так и для его клиентов. Повышение качества обслуживания на предприятиях сервиса позволяет устранить недостатки обслуживания потребителей и повысить качество предоставляемых услуг. Как следствие это повлечет за собой рост производительности труда на предприятии и увеличение прибыли.

Проблема исследования состоит в том, что качество обслуживания потребителей предприятия занятого в сфере обслуживания является сложным процессом, который оказывает влияние на многие аспекты деятельности предприятия, влияет на основные экономические показатели, такие как выручка и прибыль.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «ОПОЛЕ». Основные виды деятельности предприятия – деятельность ресторанов и кафе, баров, общественное питание.

Предметом исследования является повышение качества обслуживания на предприятиях сервиса, то есть на ООО «ОПОЛЕ».

Целью выпускной квалификационной работы является повышение качества обслуживания на предприятиях сервиса.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить и проанализировать научные публикации, статьи в журналах, книги, учебники, монографии об управлении качеством обслуживания на предприятиях сервиса;
- изучить способы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса;
- оценить финансово-экономическое состояние исследуемого предприятия;
- оценить качество обслуживания потребителей ООО «ОПОЛЕ»;
- выявить способы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса;
- 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 Авдеева И. А., Владимирова Л. П., Горбашко Е. А., Джарвин Д., Лавлок К. и др.

Информационной базой выпускной квалификационной работы является штатное расписание исследуемого предприятия, отчет о финансовых результатах ООО «ОПОЛЕ» за 2014-2016 годы, а именно бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках.

При выполнении работы используются следующие методы исследования: системный, сравнительный, структурно-функциональный. Также в работе применяются методы анализа отчетности предприятия, методы сравнения и обобщения, расчетный метод.

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

1. Качество обслуживания и его роль в деятельности предприятия

1.1. Понятие качества обслуживания

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество [4]. Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Этот стандарт ввел такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества».

Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 80-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. В настоящее время ученые и практики за рубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (total quality management) – всеобщим (всеохватывающим, тотальным) менеджментом качества [4].

Стандарты ИСО серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции.

Иными словами, стандарты ИСО – жесткая ориентация на потребителя. Качество можно представить в виде пирамиды, приведенной на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Пирамида качества

Наверху пирамиды находится TQM – всеохватывающий, тотальный менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (контроль качества технологических процессов, своевременное выявление брака). Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. Здесь непосредственно оценивается качество годной продукции, мнение потребителя, анализируются рекламации.

Продукция – комплексное понятие, это результат деятельности фирмы, который может быть представлен товарами, продуктами (имеющими вещественную форму) и услугами (не имеющими вещественной формы). Услуги производственного характера (ремонт и т. п.) называют работами.

Для того, чтобы произвести ту или иную продукцию, выполнить работу, оказать услугу, необходимо осуществить целый ряд операций, подготовительных работ. Конечное качество зависит от качества работы на каждом этапе.

Формирование качества продукции начинается на стадии ее проектирования. Так, в фазе исследования разрабатывают технические и экономические принципы, создают функциональные образцы (модели). После этого создают основу производственной документации и опытный образец. На стадии конструктивно-технологических работ подготавливают внедрение изделия в производство [11].

Качество работы, как уже отмечалось, непосредственно связано с обеспечением функционирования фирмы. Это – качество руководства и управления (планирование, анализ, контроль). От качества планирования (разработки стратегии, системы планов т. п.) зависит достижение поставленных целей и качество фирмы.

Понятие качества формировалось под воздействием историко-производственных обстоятельств. Это обусловлено тем, что каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции. На первых порах крупного промышленного производства проверка качества предполагала определение точности и прочности (точность размеров, прочность ткани и т. п.).

Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оцениваемых свойств. Центр тяжести сместился к комплексной проверке функциональных способностей изделия. В условиях массового производства качество стало рассматриваться не с позиций отдельного экземпляра, а с позиций стандарта качества всех производимых в массовом производстве изделий.

С развитием научно-технического прогресса, следствием которого стала автоматизация производства, появились автоматические устройства для управления сложным оборудованием и другими системами. Возникло понятие «надежность». Таким образом, понятие качества постоянно развивалось и уточнялось. В связи с необходимостью контроля качества были разработаны методы сбора, обработки и анализа информации о качестве. Фирмы, функционировавшие в условиях рыночной экономики, стремились организовать

наблюдения за качеством в процессе производства и потребления. Упор был сделан на предупреждение дефектов.

Качество у производителя и потребителя – понятия взаимосвязанные. Производитель должен проявлять заботу о качестве в течение всего периода потребления продукта. Кроме того, он должен обеспечить необходимое послепродажное обслуживание. Особенно это важно для товаров, отличающихся сложностью эксплуатации, программных продуктов [14].

Качество – величина измеримая и выражается через постоянную меру. Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительной стоимости. Важными свойствами для оценки качества являются:

- технический уровень, который отражает материализацию в продукции научно-технических достижений;
- эстетический уровень, который характеризуется комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- эксплуатационный уровень, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);
- техническое качество, предполагающее гармоничную увязку предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

Преобладающая часть современного мирового производства представлена производством товаров. Поэтому то или иное изготавливаемое изделие воплощает в себе как потребительную стоимость, так и стоимость.

Следовательно, качество является комплексным понятием, отражающим эффективность всех сторон деятельности фирмы. Понятие качества неоднократно обсуждалось научной общественностью и практиками. Большую роль в формировании современного представления о качестве сыграла Академия проблем качества Российской Федерации. В результате деятельности Академии проблем качества сформировалось концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни,

социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества.

По мере развития экономических реформ в России все большее внимание уделяется качеству. В настоящее время одной из серьезных проблем для российских предприятий является создание системы качества, позволяющей обеспечить производство конкурентоспособной продукции. Система качества важна при проведении переговоров с зарубежными заказчиками, считающими обязательным условием наличие у производителя системы качества и сертификата на эту систему, выданного авторитетным сертифицирующим органом. Система качества должна учитывать особенности предприятия, обеспечивать минимизацию затрат на разработку продукции и ее внедрение. Потребитель желает иметь уверенность, что качество поставляемой продукции будет стабильным и устойчивым [16].

В теории и практике управления качеством выделены две проблемы: качество продукции и менеджмент качества. Обеспечение качества требует немалых затрат. До недавнего времени основная доля в затратах на качество приходилась на физический труд. Но сегодня высока доля интеллектуального труда. Проблема качества не может быть решена без участия ученых, инженеров, менеджеров. Должна быть гармония всех составляющих профессионального влияния на качество.

Значение качества продукции состоит в том, что только качественная продукция открывает экспортную дорогу на платежеспособные западные рынки. Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее успешной конкуренции на мировых рынках призваны сыграть специальные конкурсы. Различного рода конкурсы с присуждением их победителям почетных наград широко используются в мировой практике. Конкурс имеет целью:

– расширение круга предприятий, обеспечивающих качество на основе международных стандартов ИСО серии 9000 и концепции TQM;

- повысить профессиональный уровень специалистов в области качества;
- распространить опыт наиболее эффективно работающих менеджеров по качеству;
- пропаганда в стране и за ее пределами достижений российских менеджеров по качеству.

Качество является важным инструментом в борьбе за рынки сбыта. Именно качество обеспечивает конкурентоспособность товара. Оно складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства. При этом конкурентоспособность определяется совокупностью качественных и стоимостных особенностей товара, которые могут удовлетворять потребности потребителя, а также расходами на приобретение и потребление соответствующего товара. Следует учитывать, что среди продукции аналогичного назначения большей конкурентоспособностью обладает та, которая обеспечивает наивысший полезный эффект по отношению к суммарным затратам потребителя. Безусловно, повышение качества сопряжено с затратами. Однако они окупятся благодаря полученной прибыли. Занятие лидирующего положения на рынке невозможно без разработки и освоения новых товаров (модифицированных, улучшенных) [15, 18].

Если не уделять серьезного внимания качеству, потребуются значительные средства на исправление дефектов. Гораздо больший эффект будет достигнут путем разработки долгосрочных программ по предотвращению дефектов. До недавнего времени считалось, что качеством должны заниматься специальные подразделения. Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость изучения опыта ведущих фирм мира по достижению высокого качества. Ведущие фирмы стран с развитой рыночной экономикой считают, что на достижение качества должны быть нацелены все службы. Ключевую роль в повышении качества играют требования потребителей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки потребителей.

Исследования, проведенные в ряде стран, показали, что в компаниях, мало уделяющих внимания качеству, до 60% процентов времени может уходить на исправление брака. Разработка новой версии международных стандартов является очередным шагом на пути гармонизации существующих подходов к управлению качеством, в первую очередь благодаря четкому определению и отражению его основополагающих принципов. Однако она вносит определенную путаницу в понятийный аппарат, имея значительную несогласованность с общей теорией управления. Причем проблема соотнесения понятий «менеджмент качества» и «управление качеством» возникла именно в российской теории и практике [25].

В последние десятилетия наряду с привычным для россиянина словом «управление» стал употребляться и термин «менеджмент». В настоящее время в специальной литературе и отечественной практике они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. В соответствии с этим термины «менеджмент» и «управление», а следовательно, «менеджмент качества» и «управление качеством» используются как тождественные. Управление качеством можно определить как скоординированную деятельность организации, включающую планирование, обеспечение, мотивацию и контроль качества, направленную на постоянное его улучшение в целях удовлетворения и предвосхищения запросов потребителей.

Международные стандарты ИСО серии 9000 определяют «менеджмент качества» как базовый термин остальные как его составляющие представлены на рисунке 1.2.

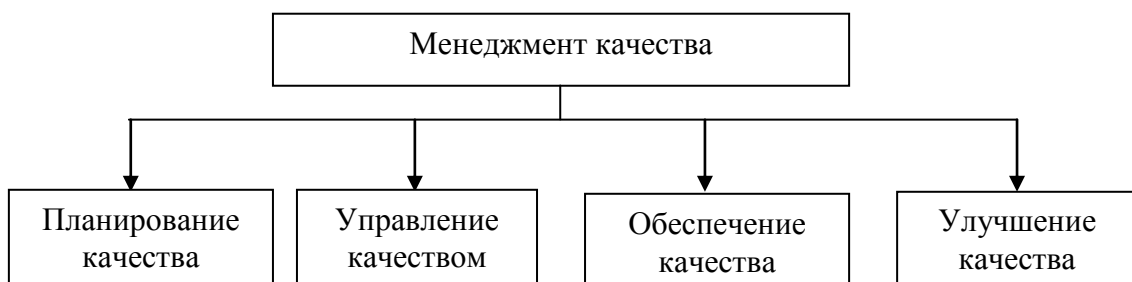


Рис. 1.2. Понятия, относящиеся к менеджменту качества в соответствии с международным стандартом ИСО серии 9000

Управление качеством различных объектов осуществляется на разных уровнях управления, что обусловлено тенденцией диверсификации данного процесса. Диверсификация представляет собой многовариантность, разнообразие подходов, действий по отношению к какому-либо объекту, процесс его постоянных изменений, преобразований. В современных условиях она оказывает непосредственное воздействие на формирование качества как социально-экономической категории [4].

Важнейшими объективными предпосылками диверсификации управления качеством являются:

- диверсификация производства или процессов оказания услуг и, как следствие, диверсификация управления;
- сближение целей, подходов, функций, объектов управления и управления качеством и соответственно диверсификация этих составляющих.

Повышение качества на национальном и международном уровнях является наиболее сложным процессом, так как речь идет о воздействии на качество жизни населения. В свою очередь качество жизни представляет собой комплексное понятие, которое исследуется специалистами различных областей [34].

Рассматривая понятие качество обслуживания необходимо оценить понятие качество жизни. Качество жизни – это совокупность жизненных ценностей, характеризующих виды деятельности, структуру потребностей и условия существования человека (групп населения, общества), удовлетворенность людей жизнью, социальными отношениями и окружающей средой.

Можно считать, что качество жизни есть комплекс характеристик жизнедеятельности индивида (группы людей или населения в целом), обуславливающих ее оптимальное протекание в конкретное время в определенных условиях и месте и обеспечивающих адекватность ее (жизни) параметров основным видам деятельности и потребностям человека (биологическим, материальным, духовным и др.).

Качество жизни имеет две стороны: объективную и субъективную (психологическую). Объективная сторона определяется комбинацией различных нормативных и статистических характеристик, с помощью которых можно судить о степени удовлетворения научно обоснованных потребностей и интересов людей. Субъективная сторона связана с тем, что потребности и интересы конкретных людей всегда индивидуальны и отражаются в ощущениях индивида, его личных мнениях, суждениях; и оценках. Отсюда вытекает необходимость учитывать специфику переживаний каждым отдельным человеком степени удовлетворенности процессом и результатами его жизни.

Согласно [15] структура качества жизни базируется на трех компонентах:

- удовлетворенности потребностей населения: трудовых, социальных, семейно-духовных;
- условиях жизни, включающих характеристики социальной среды, состояния природной и искусственной среды, созданной человеком;
- видах деятельности, осуществляемых человеком и включающих прежде всего труд, быт, отдых и др.

Несмотря на необходимость повышения качеством на каждом из представленных уровней, менеджера конкретной организации интересует, прежде всего, именно организационный уровень.

В наиболее компактной и всеобъемлющей форме принципы и функции повышения качеством приведены в международных стандартах ИСО серии 9000 [3-8]. Их краткая характеристика представлена в приложении 1.

В теории и практике менеджмента принято выделять такие общие функции, реализуемые менеджерами, как планирование, организация, мотивация и контроль. Данные характеристики являются основными и в процессе управления качеством на предприятии сервиса. Они реализуются на различных уровнях управления и в ходе выполнения всех ключевых процессов деятельности организации [14].

Функция планирования предполагает определение целей в области качества и соответствующих средств для их достижения. Данная функция связана с разработкой миссии организации, ее политики и стратегии в области качества, а также планов по реализации политики и стратегии на различных уровнях управления применительно к различным процессам, осуществляемым в организации. Необходимость этой функции определяется целевой природой организаций (т.е. ориентированной на конкретный конечный результат). Деятельность в области планирования может быть сложной или простой, прямой или косвенной, неличностной или личностной. Ожидаемые результаты планирования зависят от понимания работниками организации, чего конкретно они должны добиться. Это понимание может отражаться в планах, предполагаемых результатах и др. Планирование предполагает уточнение не только целей организации, но и способов их достижения, которые следует тщательно проанализировать и оценить с точки зрения конечных целей [16].

Функция организации включает всю управленческую деятельность, направленную на перевод запланированных действий в области качества в структуру заданий и полномочий. В практическом отношении функция организации включает:

- определение ответственности и полномочий каждого отдельного лица в области управления качеством;
- определение того, какая деятельность в области управления качеством будет выполняться конкретным структурным подразделением.

Для четкого выполнения данной функции в организации разрабатывается матрица ответственности и обязанностей в области управления качеством. Функция мотивации связана с побуждением человека к определенным действиям. Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными сотрудниками, т.е. с теми, кто старается найти лучший способ выполнения своей работы, заинтересован в производстве высококачественных товаров и услуг.

Заинтересованный персонал является частью единой команды, оказывает помощь и поддержку своим коллегам. Достаточно сложно выработать универсальную систему мотивации работников. Не существует единого подхода, который мог бы применяться менеджерами в каждом конкретном случае, однако сформулирована целая система приемов и методов, используемых в этих целях [16, 17]. Функция контроля включает действия, которые менеджеры предпринимают для того, чтобы фактические результаты в области качества совпадали с запланированными. Менеджеры осуществляют контроль с целью выяснения того, достигнуты ли намеченные цели, а если не достигнуты, то какие факторы повлияли на возникшие отклонения. Контроль фактически завершает последовательность действий и в то же время является точкой нового отсчета при осуществлении функции планирования [17].

В данном разделе работы показано, что качество обслуживания оказывает большое влияние на качество жизни человека. Установлено, что качество продукции и услуг регламентировано в международных стандартах серии ИСО 9000, которые действуют на территории многих развитых стран, в том числе и в Российской Федерации. Однако, проблема повышения качества обслуживания потребителей по-прежнему остается актуальной во многих государствах.

1.2. Повышение качества в процессе обслуживания потребителей

Важнейшим принципом повышения качества является высокая значимость роли потребителей в деятельности организации. В работе приводится цитата, ясно отражающая содержание ориентации на потребителей в деятельности организации: «Качество начинается с услаждения потребителя. Потребитель должен получать то, что он хочет, тогда, когда он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворять ожидания потребителя – это самое малое, что она должна сделать. Компания должна стремиться к

тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему больше того, что он мог ожидать» [24].

В соответствии с современными подходами к управлению качеством 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. В ГОСТ Р ИСО 9000-2015 [1] отмечено, что потребителем является организация или лицо, получающее продукцию. Потребитель – это важнейший эксперт, оценивающий качество. 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.

Нужды потребителей различаются внутри их ключевых групп, они конкретного вида продукции или услуги; результатами деятельности организации в целом. Информация о состоянии удовлетворенности потребителей чрезвычайно важна, так как позволяет определить те направления совершенствования деятельности, следование которым ведет к повышению лояльности потребителей и улучшению результатов бизнеса [18].

Организация согласно положениям современной теории управления качеством 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.

В соответствии с международными стандартами серии ИСО 9000 потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации. Внешние потребители – это пользователи конечного результата деятельности организации (продукции или услуги), внутренние – персонал, который, во-первых, пользуется всеми видами услуг, оказываемыми организацией (например, информационное обслуживание деятельности, обучение и переподготовка кадров, предоставление социальных льгот), а во-вторых, является потребителем результатов предшествующего процесса. Персонал организации может выступать как потребитель для одних категорий сотрудников и как поставщик для других. Роль внутренних потребителей очень значима, так как от степени удовлетворенности персонала работой в организации во многом зависит удовлетворенность внешнего потребителя [27].

Принцип ориентации на потребителя в комплексе принципов управления качеством является основополагающим, формирующим все остальные.

Взаимосвязь принципов управления качеством и принципа ориентации на потребителя можно рассмотреть следующим образом:

1. Лидерство руководителя:

- определение руководителями основных стратегических целей деятельности в области качества с учетом интересов потребителей;
- принятие управленческих решений, нацеленных на повышение эффективности взаимоотношений с потребителями.

2. Вовлечение персонала:

- восприятие каждого последующего процесса как своего потребителя;
- привлечение персонала к постоянному совершенствованию деятельности в интересах внутренних и внешних потребителей.

3. Постоянное улучшение:

- осуществление на постоянной основе деятельности, нацеленной в итоге на повышение удовлетворенности потребителей работой организации;
- совершенствование механизма определения круга потребителей;

- сбора и анализа информации об их требованиях;
- методов оценки степени удовлетворенности.

4. Системный подход: разработка, внедрение, функционирование и постоянное улучшение системы менеджмента качества, входами которой являются, требования потребителей, а выходами – степень их удовлетворенности взаимодействием с организацией.

5. Процессный подход: выявление внутренних и внешних потребителей результатов процессов в организации.

6. Принятие решений, основанных на фактах:

- особая роль экспертных оценок при определении требований потребителей, их анализе и измерении удовлетворенности;
- управленческие решения, связанные с потребителями, основаны на объективной информации, полученной в том числе и от самих потребителей.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками: совместная работа с поставщиками по достижению четкого понимания запросов потребителей.

Таким образом, ориентация на потребителя означает, в частности, построение конкретной «потребительской цепочки» и определение требований каждого ее звена для всестороннего и эффективного развития деятельности, нацеленной на удовлетворение запросов клиентов. К важнейшим принципам такой деятельности относятся: осознание стратегической значимости потребителей для успеха организации и развитие взаимоотношений с потребителями; установление отношений, основанных на доверии.

Наглядное отражение современных подходы к управлению взаимоотношениями с потребителями нашли в международных стандартах серии ИСО 9000, а также ряде стандартов серии 10000. В частности, в стандарте 9001 [1] требования к системе менеджмента сгруппированы в четыре группы процессов, в каждом из которых присутствуют элементы управления взаимоотношениями с потребителями. Так, применительно к деятельности высшего руководства организации обязанностью является доведение до сведения персо-

нала организации важности выполнения их требований, обеспечение определения и выполнения требований потребителя для повышения степени их удовлетворенности. Заметная роль отводится представителю руководства по качеству, в задачи которого входит обеспечение осознания запросов потребителей во всей организации.

Блок требований, относящихся к менеджменту ресурсов, включает необходимость определения потребности в ресурсах, необходимых для повышения удовлетворенности потребителей, а также обеспечение ими ресурсами. Наиболее полно содержание требований к управлению взаимоотношениями с потребителями отражено в ГОСТ Р ИСО 4001 - 2008 «Процессы, связанные с потребителями» [6]. Схематично цикл управления взаимоотношениями с потребителями представлен на рисунке 1.3.

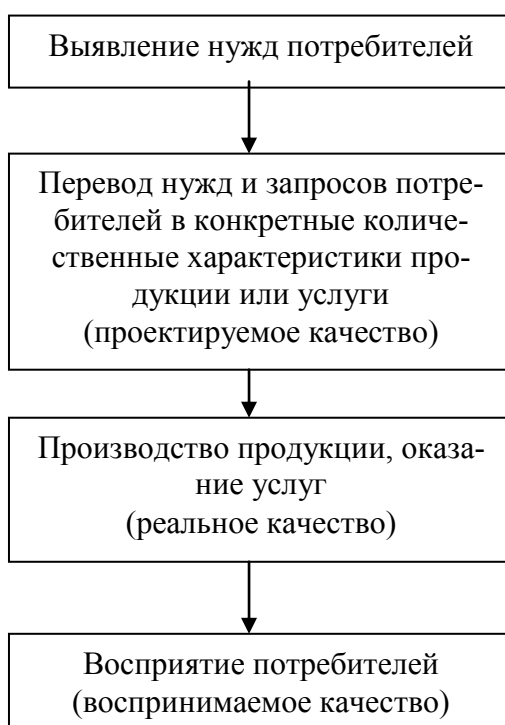


Рис. 1.3. Цикл управления взаимоотношениями с потребителями

Как показано на рисунке 1.3, составляющими процесса управления взаимоотношениями с потребителями являются формирование и реализация механизма обратной связи, наличие которого позволяет определить, насколько восприятие потребителей в отношении произведенной продукции (услуги)

соответствует ожиданиям и нуждам, выявленным в ходе сбора информации, и установить, таким образом, степень удовлетворенности потребителей [41].

Исследование удовлетворенности потребителей – одна из важнейших задач предприятий-производителей. Международные стандарты содержат требования и рекомендации по мониторингу и измерению степени удовлетворенности потребителей. Основная цель таких исследований заключается в принятии соответствующих управленческих решений для повышения степени удовлетворенности реальных потребителей привлечения новых, обеспечения роста числа постоянных клиентов расширения и завоевания рынков сбыта. Исследование способствует измерению степени удовлетворенности продукцией в целом, по сравнению представления персонала об ожиданиях потребителей с их реальными требованиями; определению приоритетных направлений и объектов для приведения улучшений в организации; выявлению ценностей потребителей, влияющих на их предпочтения, а также факторов, влияющих на повышение степени удовлетворенности [28].

Понятие «удовлетворенность потребителей» связано с сознанием конкретных людей. Иными словами, удовлетворенность – это чувство, испытываемое потребителем после приобретения или использования продукции. Удовлетворенность потребителей определяется как восприятие ими степени выполнения своих ожиданий. Исследование удовлетворенности фактически является отражением того, как потребители воспринимают деятельность организации в качестве поставщика продукции или услуги [3].

Предпочтения потребителей основаны на важных для них отличиях между конкурентными предложениями, поэтому их ожидания связаны с тем, что предлагают другие организации по сравнению, с имеющимся предложением; что представляется разумным, каковы расходы, связанные с приобретением и использованием продукции или услуги.

Долгосрочные отношения компании с потребителем, удержание своих клиентов, увеличение доли постоянных покупателей подразумевают сохранение и повышение их лояльности.

Авторы [30] исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, выделяет три зоны, представленные на рисунке 1.4:

- плохую зону неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные потребители – «террористы»;
- безучастную зону неопределившихся потребителей;
- благоприятную зону постоянных клиентов, включающая так называемых потребителей – «проповедников».

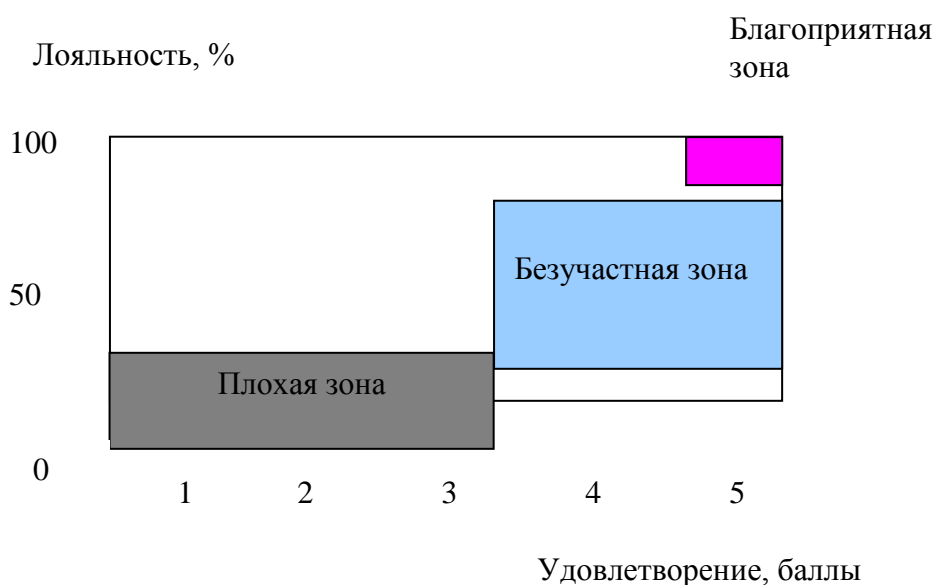


Рис. 1.4. Взаимосвязь между удовлетворенностью и лояльностью потребителей

Увеличение числа постоянных клиентов – стратегическая задача любого бизнеса. Поэтому необходимо постоянно исследовать удовлетворенность потребителей.

При исследовании удовлетворенности потребителей необходимо применять ряд правил:

- удовлетворенные потребители рассказывают о своем положительном впечатлении минимум пяти знакомым, а в среднем – восьми, неудовлетворенные сообщают о своих впечатлениях разным людям в среднем 16 раз;

- для привлечения нового потребителя требуется в пять раз больше затрат, чем для удержания существующего;

- 98% неудовлетворенных потребителей не высказывают своих претензий к организации.

Каждая организация может разработать и использовать различные источники информации об удовлетворенности потребителей, а также сотрудничать со своими покупателями с целью прогнозирования будущих потребностей. Примерами источников информации могут служить: жалобы потребителей; непосредственное общение с ними; анкетирование и обзоры; сбор и анализ данных по субподряду; целевые группы; отчеты организаций-потребителей; сообщения в различных средствах информации; изучение отраслей промышленности и экономики. Однако каждая организация должна определить и использовать свои источники информации.

Исследование удовлетворенности потребителей будет эффективным при соблюдении следующих условий: системности проведения; охвата значительного числа потребителей; постоянного совершенствования методики оценки; принятия и реализации управленческих решений по результатам оценки. Значение ориентации на повышение удовлетворенности потребителей деятельностью организации подчеркнуто серией МС ИСО и соответствующих национальных стандартов [1-10].

Высокая степень удовлетворенности потребителя поддерживается с помощью внедрения и применения правил достижения удовлетворенности потребителя. Эти правила относятся к поставке продукции, ее возврату, работе с персональной информацией потребителей, рекламе и свойствам продукции или ее изготовлению. Правила достижения удовлетворенности потребителя – часть результативного подхода к управлению жалобами, который предусматривает:

- предупреждение возникновения жалоб посредством применения соответствующих правил достижения удовлетворенности потребителя;

- внутреннюю работу с жалобами;

– внешнее урегулирование спорных вопросов в ситуациях, когда организации не удастся урегулировать жалобу своими силами.

В стандарте определены основные принципы, которые должна соблюдать организация для эффективного и результативного планирования, проектирования, разработки, внедрения, поддержания и улучшения правил взаимоотношения с потребителями товаров или услуг [8]. Основные принципы работы организации:

– обязательство: организация должна взять на себя обязанности по принятию, интеграции и распространению правил, а также выполнению своих обещаний;

– возможность: организация должна обеспечить наличие ресурсов, достаточных для планирования, проектирования, разработки, поддержания и улучшения правил, а также для эффективного и результативного управления ими;

– видимость: потребители, персонал и другие заинтересованные стороны должны быть хорошо осведомлены о правилах;

– доступность: правила и относящаяся к ним информация должны быть доступны в применении;

– способность к реагированию: учитывая правила, организация должна отвечать потребностям потребителей и ожиданиям заинтересованных сторон;

– точность: организация должна обеспечить, чтобы ее правила и связанная с ними информация были точными, не вводящими в заблуждение, доступными для проверки и не противоречили действующим в данной сфере законодательным и другим обязательным требованиям;

– отчетность: организация должна внедрить и поддерживать в рабочем состоянии отчетность о действиях и решениях, принятых в отношении правил;

– постоянное улучшение: повышение эффективности и результативности правил и их применения должно быть постоянной целью организации.

Внедрение процесса управления претензиями будет способствовать:

- предоставлению предъявляющему претензию открытого доступа к процессу управления претензиями;
- повышению способности организации последовательно, систематично и в доброжелательной форме разрешать претензии с ориентацией на взаимное удовлетворение интересов предъявляющего претензию и организации;
- повышению способности организации отслеживать основные тенденции рынка, устранять причины претензий и постоянно улучшать деятельность организации по созданию в организации подхода к урегулированию претензий, ориентированного на потребителя, и поощрению персонала к совершенствованию навыков при работе с потребителями и т.д.

Повышение качества обслуживания на предприятии возможно различными способами. В данном разделе работы приводятся основные принципы работы предприятия, которые влияют на качество оказываемых услуг. Регулирование указанных принципов позволит повысить качество обслуживания. В следующем разделе будет представлена классификация методов управления качеством.

1.3. Классификация методов управления качеством

Реализация принципов и выполнение функций повышения качества осуществляются с помощью комплекса методов. Методы повышения качества представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества [31]. Эти методы достаточно разнообразны, в связи с чем используются их различные классификации. Наиболее распространена классификация, в соответствии с которой они делятся на общенаучные и конкретные. Общенаучные методы включают анализ и синтез, метод научной абстракции, которые применяются при исследовании определенных проблем в области управления качеством, однако особое место занимают конкретные методы и приемы. В зависимости от целей применения и

спектра решаемых задач данные методы можно разделить на следующие группы, представленные на рисунке 1.5 [21].



Рис. 1.5. Методы повышения качества

Организационные методы в основном применяются для разработки и реализации обязательных для исполнения директив, приказов, предписаний, направленных на повышение качества деятельности организаций.

Из рисунка 1.5 видно, что они включают стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы. Стабилизирующие методы связаны непосредственно с регламентацией деятельности организации (разработка руководства по качеству, политики в области качества, положений о структурных подразделениях и др.), а также с ознакомлением персонала с содержанием основополагающих документов в области управления качеством путем объяснений, обучения и проведения консультаций. Распорядительные методы предполагают разработку, издание и выполнение распоряжений, приказов, инструкций, указаний, нацеленных на решение конкретных проблем в области управления качеством. Применение дисциплинарных методов обусловлено установлением ответственности за те или иные поручения, а также определением форм поощрения сотрудников за достижения в работе [21].

Использование организационных методов играет существенную роль в процессе реализации функций планирования и организации. Экономические методы управления качеством, представленные на рисунке 1.6, непосредственно нацелены на реализацию функции мотивации персонала к качественному выполнению своей работы.

Кроме единовременных и иных выплат применяются различные гибкие системы оплаты труда, основанные на участии персонала в прибыли организации или в распределении доходов. В организациях используются различные программы участия работников в прибылях, в частности для образования пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года. Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных средств. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы. Премиальные выплаты получает каждый работник, но их размер зависит от результатов работы конкретного подраз-

деления. Многие организации в целях определения объема выплат используют рейтинговую систему оценки качества труда.



Рис. 1.6. Структура экономических методов

Социально-психологические методы повышения качества широко применяются на стадии маркетинговых исследований в процессе сбора и анализа мнений реальных и потенциальных потребителей о качестве продукции, выпускаемой организацией. Сюда включаются методы воспитательного характера, а также методы психологического воздействия на сотрудников организации. Применение социально-психологических методов играет особую роль при реализации функции мотивации и принципа вовлеченности персо-

нала в совершенствование деятельности организации. Одной из важнейших целей использования этих методов является мотивация персонала к высококачественному труду путем создания возможностей для самовыражения в этом процессе [22].

Использование психологических методов связано с решением следующих задач:

- воздействие на неформальные коллективы и формированием общественного мнения о престижности высококачественного труда;
- создание положительного психологического климата в коллективе;
- разрешение конфликтных ситуаций, обеспечение психологической совместимости работников;
- воздействие положительными примерами.

Технологические методы включают методы контроля качества продукции и процесса оказания услуг, а также методы воздействия на качество продукции и процесса [28].

Экспертные методы содержат в своей основе экспертные оценки. Сущность экспертных методов заключается в усреднении полученных различными способами мнений (суждений) специалистов – экспертов по рассматриваемым вопросам (методы рангов, непосредственного оценивания, сопоставления, организационный и социологический).

В данной главе рассмотрены теоретические основы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса. Подробно рассмотрены понятия качества и роль качества в деятельности организации. Приводится классификация методов повышения качества, рассмотренные методы позволят повысить качество в процессе обслуживания потребителей на рассматриваемом предприятии.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ОПОЛЕ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ОПОЛЕ». Сокращенное наименование ООО «ОПОЛЕ». Общество является юридическим лицом, которое имеет свои права и обязанности. Права и обязанности юридического лица общество приобретает с момента его государственной регистрации в установленном законом порядке. Во время хозяйственной деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, уставом предприятия и положениями.

Дата регистрации ООО «ОПОЛЕ» – 24 июня 1994 года. В качестве регистратора выступила администрация города Белгорода. Генеральный директор – Посохов Леонид Владимирович, коммерческий директор – Посохова Лариса Васильевна. Почтовый и юридический адрес предприятия – 308000, г. Белгород, ул. 50-летия Белгородской области, д.25.

Цель деятельности Общества – удовлетворение общественных потребностей потребителей, получение прибыли путем производственной, торговой, коммерческой, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством и уставом общества как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Основные реквизиты предприятия представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Реквизиты ООО «ОПОЛЕ»

Наименование	Реквизит организации
Номер регистрационного свидетельства	серия 31 № 000297434
ОГРН	1023101651033
ИНН	3124012727
КПП	312301001

Общество осуществляет следующие основные и дополнительные виды деятельности:

– деятельность ресторанов и кафе;

- деятельность баров;
- деятельность гостиниц и ресторанов;
- общественное питание;
- закупка сельскохозяйственной продукции у частных лиц за наличный расчет;
- торгово-закупочная деятельность, организация демонстрационных салонов, открытие торговых точек;
- копирование и тиражирование печатных, аудио-, видео- и иных материалов, оказание копировально-множительных услуг;
- фотографические работы и видеосъемка, оказание услуг по фотографированию и видеосъемке;
- организация и создание автостоянок и парковок автотранспорта;
- организация перевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом;
- хранение и транспортировка грузов, оказание иных услуг в области складского и транспортного обслуживания;
- коммерческое представительство;
- оказание агентских и транспортных услуг;
- оказание комплексных услуг предприятием, организациям, учреждениям, фирмам и гражданам по оформлению и организации выезда за рубеж, проведению коммерческих, иных деловых ознакомительных консультаций;
- организация и проведение всех видов специализированного международного туризма для индивидуальных туристов и малых туристических групп, в том числе на компенсационной основе и безвозмездном обмене, а также по программам, предусматривающим размещение туристов в семьях граждан страны места пребывания;
- организация специализированных справочных служб, оказание справочных услуг (приложение 2).

Уставный капитал общества составлен из номинальной стоимости долей участников ООО «ОПОЛЕ» и составляет 317 521 руб. Увеличение устав-

ного капитала может осуществляться за счет имущества общества, и (или) за счет дополнительных вкладов участников, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в общество.

В состав имущества ООО «ОПОЛЕ» входят основные фонды (помещения), оборотные средства, материальные ценности и финансовые ресурсы.

ООО «ОПОЛЕ» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Во главе организации стоит руководитель (генеральный директор), в подчинении у которого находятся коммерческий директор, главный бухгалтер и инженер по технике безопасности и экологии. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

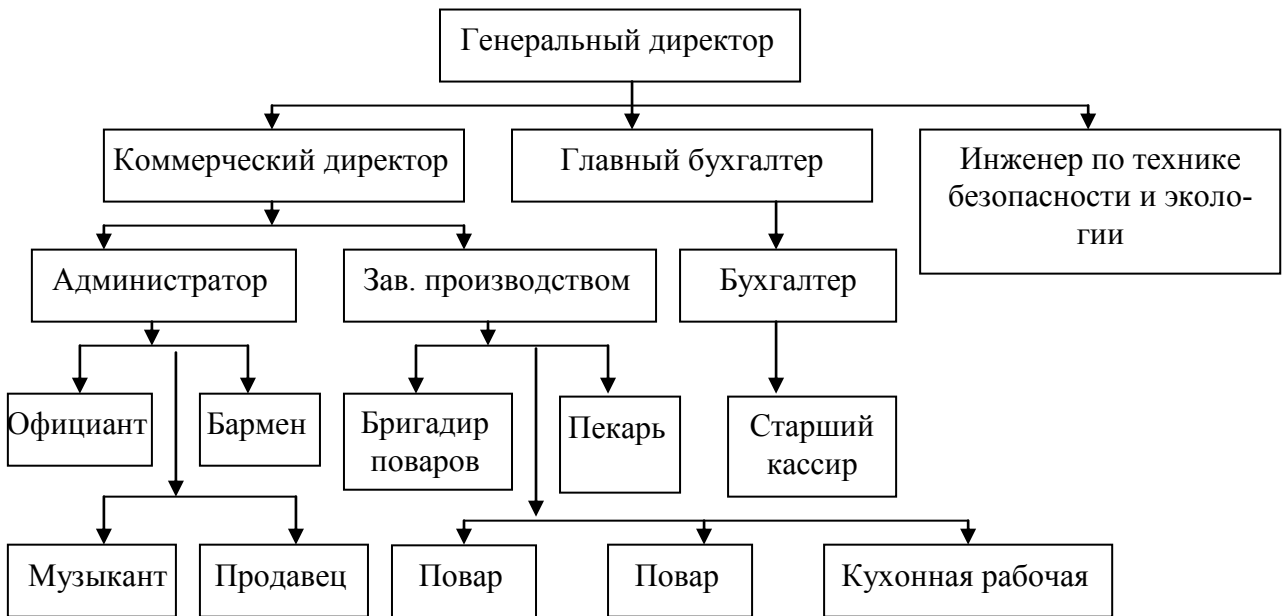


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ОПОЛЕ»

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.

В работе кроме организационной структуры предприятия была рассмотрена структура управления ООО «ОПОЛЕ», представленная на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Структура управления ООО «ОПОЛЕ»

Генеральный директор, к компетенции которого относятся все вопросы руководства. Руководители всех служб находятся в подчинении генерального директора. Коммерческий директор руководит работой администратора зала и заведующего производством. 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. Инженер по технике безопасности и экологии труда следит за соблюдением законодательства в сфере охраны труда и экологии.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает в качестве истца и ответчика в судах.

Для обеспечения своей деятельности ООО «ОПОЛЕ» имеет фирменное наименование, эмблему, штампы и бланки со своим наименованием, круглую печать, содержащее его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации. Общество создается на неограниченный срок деятельности.

Трудовые отношения на предприятии: прием на работу, перевод на другую должность, увольнение, оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

В работе был проведен анализ трудовых ресурсов ООО «ОПОЛЕ». Основные задачи анализа трудовых ресурсов заключаются в изучении и оценке обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами, а также по категориям, профессиям; расчет и оценка показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более эффективного их использования. Состав персонала согласно штатному расписанию ООО «ОПОЛЕ» приведен в таблице 2.2.

Как видно из таблицы 2.2, общая численность работников согласно штатному расписанию в 2015 году не претерпела существенных изменений по сравнению с 2014 годом и составила 34 штатные единицы. В 2016 году произошло существенное сокращение штата на 12,5 штатных единиц. Сокращение затронуло все структурные подразделения. Подразделение техническая служба было полностью ликвидировано.

Состав персонала ООО «ОПОЛЕ» согласно штатному расписанию

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		
		2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Администрация	генеральный директор	1	1	1	0	0	0
	коммерческий директор	1	1	1	0	0	0
	главный бухгалтер	1	1	1	0	0	0
	бухгалтер	2	2	1	0	-1	-1
	инженер по ТБ ОТ и экологии	1	1	1	0	0	0
Бар кафе	бармен	2	2	1	0	-1	-1
Кулинария	продавец	2	2	1	0	-1	-1
Музыканты	музыкант	0,5	0,5	0,5	0	0	0
Персонал зала ресторана	администратор	2	2	1	0	-1	-1
	официант	4	4	2	0	-2	-2
	ст. кассир	2	2	1	0	-1	-1
Повара	зав. производством	1	1	1	0	0	0
	бригадир поваров	1	1	1	0	0	0
	пекарь	2	2	1	0	-1	-1
	повар	7	7	5	0	-2	-2
	кухонная рабочая	1	1	1	0	0	0
Техническая служба	менеджер по закупкам	1	1	-	0	-1	-1
	электрослесарь	0,5	0,5	-	0	-0,5	-0,5
Гастроном	продавец	2	2	1	0	-1	-1
Штат в количестве		34	34	21,5	0	-12,5	-12,5

Структура кадров ООО «ОПОЛЕ» в процентном выражении представлена в таблице 2.3. Основную долю в составе предприятия составляют повара до изменения штата их удельный вес составлял 20,59%, а в 2016 году – 23,26%. Доля официантов в 2014, 2015 годах составляла 11,76%, а после сокращения штата в 2016 году уменьшилась до 9,3%. Структура кадров ООО «ОПОЛЕ» существенно изменилась в 2016 году. В этом году было уменьшено количество работников в таких должностях как, бармен, продавец, администратор, повар, пекарь. За счет сокращения штата снизился удельный вес таких структурных подразделений как бар-кафе, кулинария, музыканты, персонал зала ресторана, гастроном, а удельный вес структурных подразделений администрация и повара увеличился, хотя в абсолютном вы-

ражении численность административного штата не изменилась, а поваров – снизилась.

Таблица 2.3

Структура кадров ООО «ОПОЛЕ» согласно штатному расписанию

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение (+;-)		
		2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Администрация	генеральный директор	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
	коммерческий директор	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
	главный бухгалтер	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
	бухгалтер	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
	инженер по ТБ ОТ и экологии	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
Бар кафе	бармен	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
Кулинария	продавец	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
Музыканты	музыкант	1,47	1,47	2,33	0	0,86	0,86
Персонал зала ресторана	администратор	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
	официант	11,76	11,76	9,3	0	-2,46	-2,46
	ст. кассир	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
Повара	зав. производством	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
	бригадир поваров	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
	пекарь	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
	повар	20,59	20,59	23,26	0	2,67	2,67
	кухонная рабочая	2,94	2,94	4,65	0	1,71	1,71
Техническая служба	менеджер по закупкам	2,94	2,94	0	0	-2,94	-2,94
	электрослесарь	1,47	1,47	0	0	-1,47	-1,47
Гастроном	продавец	5,88	5,88	4,65	0	-1,23	-1,23
Итого		100	100	100			

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия. Для анализа обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «ОПОЛЕ» использовали штатное расписание предприятия и сведения о среднесписочной численности работников за 2014-2016 годы. Результаты анализа обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «ОПОЛЕ» представлены в таблице 2.4.

Анализ обеспеченности ресурсами предприятия показал, что среднесписочная численность персонала в 2015 году снизилась на 13% по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году снижение численности персонала составило 35% в сравнении с 2015 годом, в численном выражении в 2016 году на предприятии работало 13 человек. На фоне сокращения штатного расписания и

среднесписочной численности персонала в 2016 году наблюдается увеличение средней заработной платы на 7180 руб. Это произошло из-за существенного сокращения работников, при этом фонд заработной платы остался без изменений.

Таблица 2.4

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «ОПОЛЕ»

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.	23	20	13	-3	-7	-10	-13	-35	-43
Средняя заработная плата, руб.	12350	12350	19530	0	7180	7180	0	58	58
Всего по штатному расписанию чел, в т. ч. :	34,0	34,0	21,5	0	-12,5	-12,5	0	-37	-37
Администрация	6	6	4	0	-2	-2	0	-33	-33
Бар кафе	2	2	1	0	-1	-1	0	-50	-50
Кулинария	2	2	1	0	-1	-1	0	-50	-50
Музыканты	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0
Персонал зала ресторана	8	8	4	0	-4	-4	0	-50	-50
Повара	12	12	9	0	-3	-3	0	-25	-25
Техническая служба	1,5	1,5	1	0	-0,5	-0,5	0	-33	-33
Гастроном	2	2	1	0	-1	-1	0	-50	-50

Одним из важнейших показателей, рассчитываемых на предприятии, является производительность труда, так как её 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 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. Фонд оплаты труда работающих ООО «ОПОЛЕ» в 2014-2016 годах не изменялся и составлял 420 000 руб. в месяц.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, а также темпы роста производительности труда, среднемесячная зарплата и темпы ее роста представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ использования трудовых ресурсов и темпы роста заработной платы в
ООО «ОПОЛЕ»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	23	20	13	-3	-7	-10
Среднесписочная численность младшего обслуживающего персонала, чел.	17	14	9	-3	-5	-8
Объем производства продукции, тыс. руб.	18877	19725	14755	848	-4970	-4122
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	820,74	986,25	1135	165,51	148,75	314,26
Среднегодовая выработка одного младшего обслуживающего персонала, тыс. руб./чел.	1110,41	1408,93	1639,44	298,52	230,52	529,03
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	12350	12350	19530	0	+58	+58

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют о повышении эффективности использования персонала на протяжении всего периода наблюдения, что свидетельствует о росте производительности труда на предприятии. Среднегодовая выработка одного работающего в 2016 году составила 1135 тыс. руб./чел., что на 148,75 тыс. руб./чел. больше чем в 2015 году и на 314,26 тыс. руб./чел. больше чем в 2014 году. Среднегодовая выработка младшего обслуживающего персонала также увеличилась. Среднемесячная заработная плата одного работающего в 2015 году выросла на 58% по отношению к предыдущему году.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности, анализа результативности и эффективности деятельности предприятия используются ос-

новные экономические показатели (приложение 3). Динамика основных экономических показателей ООО «ОПОЛЕ» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика основных экономических показателей ООО «ОПОЛЕ»

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.	18877	19725	14755	848	-4970	-4122	4,49	-25,2	-21,84
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	18187	19237	14433	1050	-4804	-3754	5,77	-24,97	-20,64
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	690	488	322	-202	-166	-368	-29,28	-34,02	-53,33
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	690	488	322	-202	-166	-368	-29,28	-34,02	-53,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	287	235	53	-52	-182	-234	-18,12	-77,45	-81,53
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1272,8	1272,8	1272,8	0	0	0	0	0	0
Фондоотдача, руб. / руб.	14,83	15,49	11,59	0,66	-3,90	-3,23	4,49	-25,2	-21,84
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,067	0,064	0,086	-0,002	0,021	0,018	-4,3	33,68	27,94

Данные, представленные в таблице 2.6, показывают, что за весь период анализа 2014-2016 годы наблюдается снижение основных экономических показателей.

Выручка от реализации работ и услуг снизилась с 18 877 тыс. руб. в 2014 году до 14 755 тыс. руб. в 2016 году – на 21,84%. В 2015 году наблюдалось увеличение выручки до 19 725 тыс. руб., то есть на 4,49%. Похожая ди-

намика наблюдается и с себестоимостью. Валовая прибыль за три года снизилась на 53,33%. В 2014 году она составила 690 тыс. руб., в 2015 – 488 тыс. руб., а в 2016 году – 322 тыс. руб.

Снижение чистой прибыли с 2014 по 2016 годы составило 81,53%. В денежном выражении чистая прибыль снизилась с 287 тыс. руб. в 2014 году до 53 тыс. руб. – в 2016 году. Среднегодовая стоимость основных средств оставалась неизменной и составила 1 272 803 руб. Фондоотдача за три года снизилась на 25,2%. В 2014 году она составила 14,83 руб. / руб., в 2015 – 15,49 руб. / руб., а в 2016 году – 11,59 руб. / руб.

Фондоёмкость наоборот увеличилась, что подтверждает правильность проделанных расчетов. Для большей наглядности представим изменение выручки от реализации, себестоимости, прибыли от продаж и фондоотдачи в виде диаграмм на рисунках 2.3 и 2.4.

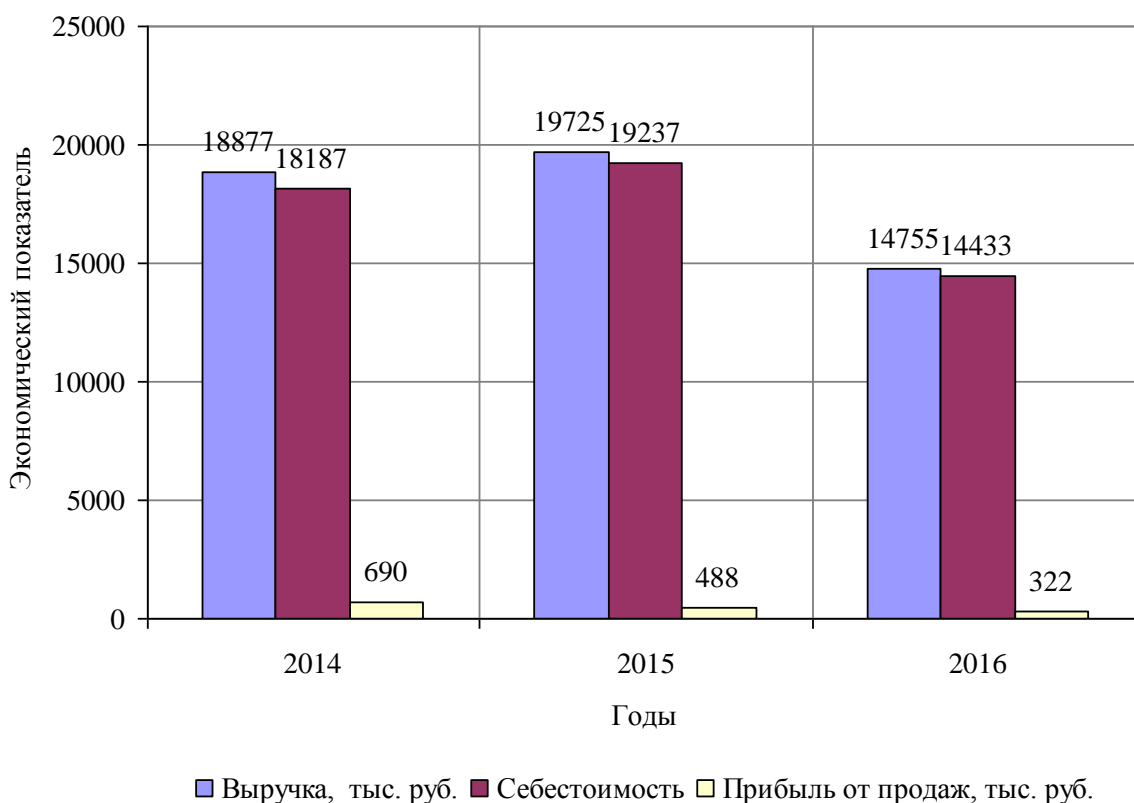


Рис. 2.3. Изменение выручки, себестоимости и прибыли от продаж
ООО «ОПОЛЕ» в 2014-2016 годах

Диаграмма изменения выручки показывает, что в 2015 году выручка увеличилась на 848 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году сократилась на 4 970 тыс. руб., что связано с отрицательными процессами, происходящими в экономике Российской Федерации.

В анализируемом периоде прибыль предприятия от продаж резко снизилась и составила в 2016 году 322 тыс. руб., что примерно на 34% ниже, чем в 2015 году.

Среднегодовая стоимость основных средств оставалась неизменной, что говорит о том, что обновление производственных мощностей в наблюдаемом периоде не производилось. Фондоотдача в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 0,66 руб. / руб., а в 2016 году снизилась на 3,9 руб. / руб. Показатель фондоотдачи отличается тенденцией к снижению, значит, ООО «ОПОЛЕ» работает со сниженной эффективностью.

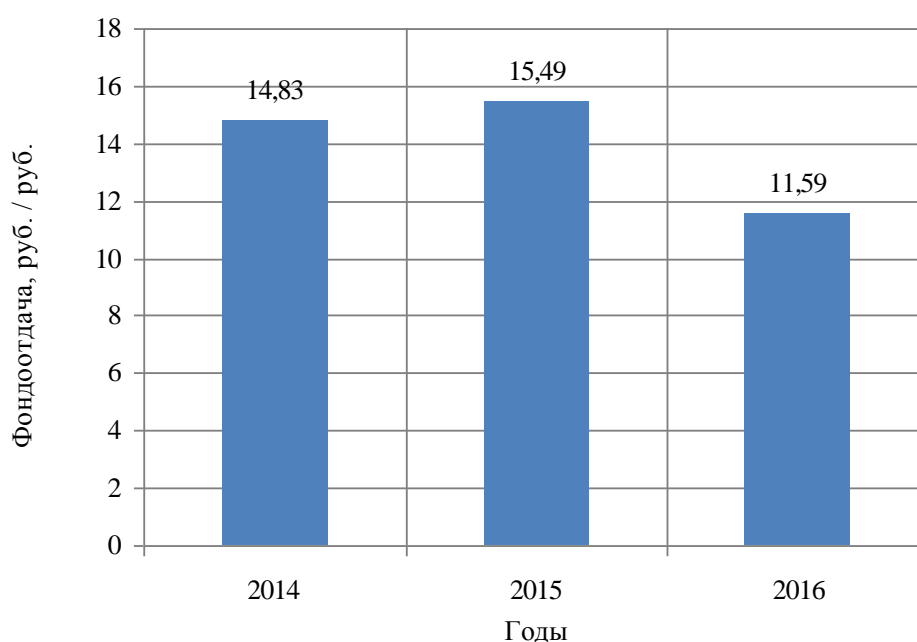


Рис. 2.4. Изменение фондоотдачи ООО «ОПОЛЕ» в 2014-2016 годах

Эффективность производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах. Общим финансовым результатом является прибыль. Значение прибыли обусловлено тем, что, с одной стороны, она зависит в основном от качества работы предприятия, повышает экономическую заинтересованность его работ-

ников, так как прибыль – основной источник производственного и социального развития предприятия, а с другой стороны – она служит важнейшим источником формирования государственного бюджета.

Что касается ООО «ОПОЛЕ», то по данным табл. 2.6 и данным, представленным на рисунках 2.3, 2.4, можно сделать вывод, что выручка в 2016 году снизилась по сравнению с 2015 годом. В целом предприятие является прибыльным, однако, в анализируемом периоде прибыль постоянно снижалась.

В данном разделе выпускной квалификационной работы приводится расчет основных экономических показателей предприятия, а так же анализ структуры кадров. Установлено, что численность персонала и показатели выручки, прибыли и фондоотдачи снизились в 2016 году, что возможно связано с экономической обстановкой в стране. В следующем разделе работы проведем анализ финансового состояния ООО «ОПОЛЕ» и выясним, как повлияло снижение выручки предприятия на его финансовую устойчивость.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Финансовое состояние предприятия, 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. В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности производятся как количественные расчеты различных показателей, соотношений, коэффициентов, так и их качественная оценка и описание, сравнение с аналогичными показателями других предприятий.

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 возмож-

ная вероятность банкротства. Структура активов и пассивов ООО «ОПОЛЕ» представлены в таблицах 2.7 и 2.8.

Таблица 2.7

Структура активов ООО «ОПОЛЕ» за 2014-2016 годы

Статьи баланса	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Материальные внеоборотные активы	846	799	757	24,38	24,24	21,83
Запасы	2360	2133	2411	68,01	64,69	69,54
Денежные средства и денежные эквиваленты	95	8	94	2,74	0,24	2,71
Финансовые и другие оборотные активы	169	357	205	4,87	10,83	5,92
Баланс	3470	3297	3467	100	100	100

Анализ структуры актива ООО «ОПОЛЕ» показывает, что в анализируемом периоде запасы предприятия снизились в 2015 году, а в 2016 году увеличились, с денежными средствами предприятия наблюдается аналогичная картина.

Таблица 2.8

Структура пассивов ООО «ОПОЛЕ» за 2014-2016 годы

Статьи баланса	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Капитал и резервы	2256	2419	2472	65,01	73,37	71,30
Краткосрочные заемные средства	830	480	640	23,92	14,56	18,46
Кредиторская задолженность	384	398	355	11,07	12,07	10,24
Баланс	3470	3297	3467	100	100	100

Анализ структуры пассивов ООО «ОПОЛЕ» показывает, что в анализируемом такие статьи баланса, как капитал и резервы, краткосрочные обязательства – увеличиваются.

Используя данные таблиц 2.7, 2.8 можно сделать следующие выводы:

- валюта баланса в конце отчетного периода увеличилась по сравнению с предыдущем годом;
- темпы роста внеоборотных активов снижаются;
- происходит снижение кредиторской задолженности.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ОПОЛЕ» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ОПОЛЕ» за 2014-2016 годы, тыс. руб.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016 / 2015	2016/ 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	18877	19725	14755	848	-4970	-4122	4,49	-25,2	-21,84
Себестоимость работ, услуг	18187	19237	14433	1050	-4804	-3754	5,77	-24,97	-20,64
Прибыль (убыток) от продаж	690	488	322	-202	-166	-368	-29,28	-34,02	-53,33
Прочие доходы	50	84	91	34	7	41	68	8,33	82
Прочие расходы	270	127	197	-143	70	-73	-52,96	55,12	-27,04
Прибыль (убыток) до налогообложения	470	445	216	-25	-229	-254	-5,32	-51,46	-54,04
Текущий налог на прибыль	183	210	163	27	-47	-20	14,75	-22,38	-10,93
Чистая прибыль (убыток)	287	235	53	-52	-182	-234	-18,12	-77,45	-81,53

Данные, представленные в таблице 2.9, показывают, что самый большой темп снижения имеет чистая прибыль, за период с 2014 по 2016 год она снизилась почти на 82% и составила 53 тыс. руб. в 2016 году. Все показатели, представленные в таблице, имеют тенденцию к снижению, исключение составляют прочие доходы, они увеличились с 50 тыс. руб. в 2014 году до 91 тыс. руб.

Наибольшие темпы снижения выручки, себестоимости, прибыли от продаж наблюдаются в 2016 году: 25,2%, 24,97% и 34,02% для каждого показателя соответственно. В 2016 году прибыль до налогообложения сократилась на 51,46%, а чистая прибыль – на 77,45%. В 2015 году эти показатели

также снижались, но меньшими темпами. Так снижение прибыли до налогообложения составило 5,32%, а чистой прибыли – 18,12%.

В 2015 году наблюдался рост таких показателей как выручка и себестоимость. Темп роста составил 4,49% и 5,77% соответственно.

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах заключается в определении удельного веса того или иного показателя. Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ОПОЛЕ» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ОПОЛЕ» за 2014-2016 годы

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение (+;-)		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	100	100	100	-	-	-
Себестоимость работ, услуг	96,34	97,53	97,82	1,19	0,29	1,48
Валовая прибыль	3,66	2,47	2,18	-1,19	-0,29	-1,48
Прибыль (убыток) от продаж	3,66	2,47	2,18	-1,19	-0,29	-1,48
Прочие доходы	0,26	0,43	0,62	0,17	0,19	0,36
Прочие расходы	1,43	0,64	1,34	-0,79	0,7	-0,09
Прибыль (убыток) до налогообложения	2,49	2,26	1,46	-0,23	-0,8	-1,03
Текущий налог на прибыль	0,97	1,06	1,1	0,09	0,04	0,13
Чистая прибыль (убыток)	1,52	1,19	0,36	-0,33	-0,83	-1,16

Данные, представленные в таблице 2.10, говорят о том, что удельный вес валовой и чистой прибыли снижается на всем периоде наблюдения, в то время как удельный вес себестоимости работ, услуг увеличивается. Увеличивается также доля текущего налога на прибыль.

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

От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства:

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

Для данного анализа активы группируют по степени их ликвидности и располагают в порядке ее убывания, а затем сравнивают с обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности погашения. Оценку ликвидности баланса в 2014-2015 годах представим в таблице 2.11, оценку ликвидности баланса в 2015-2016 годах представим в таблице 2.12.

Таблица 2.11

Оценка ликвидности баланса за 2014-2015 годов

Наименование группы активов	Значение, тыс. руб.		Наименование группы пассивов	Значение, тыс. руб.		Знак		Величина платежного избытка (недостатка), тыс. руб.	
	2014	2015		2014	2015	2014	2015	2014	2015
A1	95	8	П1	384	398	<	<	(289)	(390)
A2	169	375	П2	830	480	>	<	(661)	(105)
A3	2360	2133	П3	0	0	>	>	2360	2133
A4	846	799	П4	2256	2419	<	<	(1410)	(1620)

Анализируя таблицу 2.11, видим, что баланс не является абсолютно ликвидным. Часть неравенств не выполняется, что говорит о недостаточной ликвидности предприятия в 2014-2015 годах.

Оценка ликвидности баланса за 2015-2016 годов

Наименование группы активов	Значение, тыс. руб.		Наименование группы пассивов	Значение, тыс. руб.		Знак		Величина платежного избытка (недостатка), тыс. руб.	
	2015	2016		2015	2016	2015	2016	2015	2016
A1	8	94	П1	398	355	<	<	(390)	(261)
A2	375	205	П2	480	640	>	<	(105)	(435)
A3	2133	2411	П3	0	0	>	>	2133	2411
A4	799	757	П4	2419	2472	<	<	(1620)	(1715)

Анализируя таблицу 2.12, видно, что баланс в анализируемом периоде также не является абсолютно ликвидным. Исходя из полученных данных в таблицах 2.11 и 2.12, 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 неравенства $A4 < П4$ в 2016 году теоретически означает, что у предприятия соблюдается хотя бы минимальный уровень финансовой устойчивости. ООО «ОПОЛЕ» испытывает нехватку самых быстро оборачиваемых активов, стоит отметить то, что в такой ситуации нельзя выходить за счет соблюдения остальных неравенств, поскольку 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 расчетов показателей платежеспособности ООО «ОПОЛЕ» представлены в таблице 2.13.

Оценка показателей платежеспособности ООО «ОПОЛЕ»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент текущей ликвидности	2,16	2,84	2,72	0,68	-0,12	0,56	31,48	-5,23	25,93
Коэффициент быстрой ликвидности	0,22	0,44	0,3	0,22	-0,14	0,08	100	-31,82	36,36
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,24	0,02	0,27	-0,22	0,25	0,03	-91,67	1250	12,5

Из таблицы 2.13 видно, что коэффициенты абсолютной ликвидности и быстрой ликвидности не соответствуют нормативным значениям. Коэффициент текущей ликвидности в 2014 году составляет 2,16, коэффициент быстрой ликвидности – 0,22, а коэффициент абсолютной ликвидности – 0,24.

В 2015 году наблюдается увеличение коэффициента текущей ликвидности на 31,48% до величины 2,84, коэффициент быстрой ликвидности увеличился в сравнении с 2014 годом до 0,44, а коэффициент абсолютной ликвидности снизился до 0,02.

В 2016 году наблюдается снижение коэффициента текущей ликвидности на 5,23% до величины 2,72, коэффициент быстрой ликвидности снизился в сравнении с 2015 годом до 0,3, а коэффициент абсолютной ликвидности увеличился до 0,27. Из рассматриваемых показателей только коэффициент текущей ликвидности что соответствует нормативным показателям во всем анализируемом периоде.

Для оценки финансовой устойчивости ООО «ОПОЛЕ» был проведен анализ относительных показателей финансовой устойчивости. Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «ОПОЛЕ» представлен в таблице 2.14.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

ООО «ОПОЛЕ»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,650	0,733	0,713	0,083	-0,020	0,062	112,85	97,18	109,67
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,349	0,266	0,286	-0,083	0,020	-0,062	76,12	107,77	82,03
Коэффициент финансовой зависимости	1,538	1,362	1,402	-0,175	0,039	-0,135	88,61	102,9	91,18
Коэффициент финансовой устойчивости	0,650	0,733	0,713	0,083	-0,020	0,062	112,85	97,18	109,67
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	0,538	0,362	0,402	-0,175	0,039	-0,135	67,45	110,9	74,8
Коэффициент финансирования	1,858	2,755	2,484	0,896	-0,270	0,626	148,26	90,17	133,69

Из таблицы 2.14 видно, что коэффициент концентрации собственного капитала за три года анализа больше нормативного значения, которое равно 0,5. В 2014 году он равен 0,65, в 2015 году – 0,73, в 2016 году – 0,71, что говорит о достаточно хорошем финансовом состоянии ООО «ОПОЛЕ». Коэффициент финансовой зависимости показывает: сколько единиц общей суммы приходится на единицу источников собственных средств. Видно, что этот показатель немного снизился в 2015 году до 1,36, а в 2016 году этот показатель снова начал увеличиваться. Если коэффициент финансовой устойчивости колеблется в пределах 0,8 – 0,9, то финансовое положение предприятия считается устойчивым, однако для ООО «ОПОЛЕ» максимальное значение этого коэффициента наблюдалось в 2015 году и равнялось 0,73. В результате чего можно сделать вывод о том, что финансовое состояние предприятия не является устойчивым в анализируемом периоде, в структуре финансирования

организации большая доля заемных средств. Показатели рентабельности ООО «ОПОЛЕ» представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Оценка показателей рентабельности ООО «ОПОЛЕ»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность продукции	103,79	102,54	102,23	-1,25	-0,31	-1,56	-1,2	-0,3	-1,5
Рентабельность продаж	1,52	1,19	0,36	-0,33	-0,83	-1,16	-21,17	-69,75	-76,32
Чистая рентабельность	1,52	1,19	0,36	-0,33	-0,83	-1,16	-21,17	-69,75	-76,32

Из таблицы 2.15 видно, что рентабельность продукции за анализируемый период снизилась на 1,56 руб. Снижение рентабельности продукции говорит о том, что чистая прибыль увеличивается медленнее себестоимости продукции. Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности, то есть, сколько прибыли имеет предприятие с 1 рубля продаж. В этом случае рентабельность составляет 1,52; 1,19; 0,36 соответственно в 2014, 2015 и 2016 годах. Отрицательным фактором является резкое снижение этого показателя в 2016 году.

В данном разделе был проведен анализ финансового состояния предприятия, проведено исследование структуры источников капитала предприятия. Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «ОПОЛЕ» показал, что валовая и чистая прибыль, а также их удельный вес снижается на всем периоде наблюдения. Абсолютные показатели себестоимости работ, услуг, и их удельный вес увеличивается. Рентабельность продукции за анализируемый период снизилась, с учетом взаимосвязи показателей, характеризующих финансовое состояние ООО «ОПОЛЕ», его следует признать финансово не устойчивым. В следующем разделе будет проведена оценка качества на анализируемом предприятии.

2.3. Оценка качества обслуживания в ООО «ОПОЛЕ»

Качество обслуживания клиентов является одним из важных показателей деятельности предприятия. Чем выше качество обслуживания клиентов, тем больше вероятность того, что у предприятия будет свой круг постоянных клиентов, которые посоветуют его своим знакомым.

В ходе исследования будет проведен комплексный анализ ООО «ОПОЛЕ». Комплексный анализ, представленный в таблице 2.16 проведенный в рассматриваемом предприятии, включает в себя анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Таблица 2.16

Сильные и слабые стороны ООО «ОПОЛЕ»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	- довольно высокое качество выпускаемой продукции; - контроль качества сырья и готовой продукции.	оборудование, требующее модернизации.
Кадры	- добросовестные опытные производственные работники со стажем; - высококвалифицированные специалисты.	средний возраст работников более 45 лет.
Маркетинг	- налаженные каналы сбыта; - участие в выставках, конференциях и тому подобное; - положительный имидж.	плохо изучена конъюнктура рынка.
Организация	- простота организационной структуры; - четко определены обязанности и ответственность каждого работника.	большая нагрузка на руководящий персонал.
Финансы	- нормальное финансовое состояние; - регулярно получаемая прибыль на предприятии.	прибыль поступает в рублях, которые имеют тенденцию к обесцениванию.

Проанализировав данные таблицы 2.16 видно, что положительных качеств в работе предприятия больше.

Проведённый анализ сильных и слабых сторон организации выявил следующее: наиболее сильными сторонами предприятия являются производство, кадры и финансы, хотя в областях производства и финансов есть некоторые проблемы.

Итогом анализа среды предприятия является сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с угрозами и возможностями, представленные в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - качественная продукция; - налаженные каналы сбыта; - устойчивое финансовое состояние; - высококвалифицированные специалисты. 	<ul style="list-style-type: none"> - устаревшее оборудование; - плохо изученная конъюнктура рынка; - технологические линии, не требующие больших производственных площадей; - зависимость от экономической ситуации в стране.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента выпускаемой продукции; - повышение качества выпускаемой продукции; - сложившийся круг поставщиков; - выход на новые рынки сбыта. 	<ul style="list-style-type: none"> - активные поиски конкурентами новых видов продукции; - нестабильная экономическая ситуация в стране.

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

- предприятием оказываются качественные услуги, кроме того, существует возможность расширения ассортимента оказываемых услуг, однако есть угроза появления новых конкурентов;

- сложившийся круг постоянных клиентов и поставщиков, но плохо изученная конъюнктура рынка;

- высококвалифицированный персонал, но есть и устаревшее оборудование.

Для определения качества обслуживания, а так же качества выпускаемой и реализуемой продукции ООО «ОПОЛЕ» в работе было решено использовать метод развертывания функции качества (Quality Funktion Deployment – QFD).

Суть метода QFD состоит в том, что требования потребителя должны «развертываться» и конкретизироваться поэтапно, начиная с прединвестиционных исследований и заканчивая предпродажной подготовкой. Данный ме-

тод представляет собой технологию проектирования изделий и процессов, позволяющую преобразовывать пожелания потребителя в требования к готовой продукции и параметрам процессов их производств. Метод QFD – это экспертный метод, использующий табличный способ представления данных, причем со специфической формой таблиц, получивших название «домик качества». В этих таблицах отображается связь между фактическими показателями качества (потребительскими свойствами) и вспомогательными показателями (требованиями). В «домике качества» в краткой матричной форме сконцентрирована информация, необходимая для принятия решения о выборе первоочередных направлений улучшений качества продукции, нужной потребителю.

Процесс изучения «голоса потребителя» с помощью методологии QFD будет выполнен поэтапно:

- опрос потребителей;
- определение ранга важности требований потребителя (ТП);
- выбор технологических характеристик (ТХ), влияющих на выполнение ТП, оценка степени их влияния;
- определение абсолютной и относительной важности ТХ;
- оформление «крыши домика» – определение взаимовлияния ТХ (корреляционных связей);
- проведение бенчмаркинга по выбранным характеристикам продукции;
- определение относительной трудности улучшений ТХ;
- принятие решения о направлении улучшений и вложении инвестиций.

При анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявилось, что баланс за анализируемые периоды ликвиден не полностью. Однако, анализ ликвидности пассивов и активов баланса показал, что в ООО «ОПОЛЕ» установлен минимальный уровень финансовой устойчивости.

Проведенный SWOT-анализ показал, что у предприятия есть потенциал, однако есть и недостатки, поэтому в следующей главе будут предложены способы повышения качества обслуживания в ООО «ОПОЛЕ», а также будет проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий. В качестве методики оценки качества продукции и оказываемых услуг был выбран метод развертывания функции качества, который отражает связь между фактическими показателями качества продукции и требованиями потребителей. Данный метод позволяет учесть пожелания потребителя, требования к готовой продукции, параметры процесса производства продукции, а также конкурентов на рынке.

Для проведения метода развертывания функции качества в ООО «ОПОЛЕ» необходимо провести опрос потребителей проводится для отдельных сегментов рынка. В каждом сегменте – свои предпочтения, которые производитель должен знать. Для изучения требований потребителей проводят безанкетные опросы потребителей или их анкетирование, затем полученные данные обрабатываются. Перед составлением анкет целесообразно изделия структурировать на составные части.

Выяснение требований потребителей начинается с анализа рынка. Для анализа рынка в качестве исходной информации в работе был использован опрос. Опрос производился в виде анкетирования (приложение 4, 5).

Опрос производился по следующему плану:

1. Определена выборка потенциальных потребителей, которая хорошо представляет все множество потенциальных потребителей в определенном рыночном сегменте, в котором действует ООО «ОПОЛЕ», а именно сфера общественного питания.

2. В рамках выборки производился опрос с тем, чтобы на основе его результатов определить, какими свойствами должна обладать продукция, чтобы потребители захотели ее купить. Достоинство такого выборочного метода анализа рынка в том, что он сокращает время исследований при статистически вероятных результатах.

Так как, о генеральной совокупности ничего не известно, то объем выборки (число опрашиваемых) определяют по формуле 2.1:

$$n = (p * \text{Ч}q * \text{Ч}u^2) / D^2 \quad (2.1)$$

где p – вероятная доля потребителей, пользующихся кулинарией;

q – доля потребителей, не пользующихся кулинарией;

u – коэффициент, зависящий от принятой вероятности. При $P=0,954$, что для практики достаточно, $u = 2$;

Δ – допускаемая ошибка. Примем $\Delta = 5\% = 0,05$.

Известно, что в Российской Федерации примерно 70% населения пользуются услугами общественного питания. Согласно этим данным примем $p = 0,7$, тогда $q = 0,3$, тогда получено:

$$n = (0,7 * \text{Ч} 0,3 * \text{Ч} 2^2) / 0,5^2 = 336 \text{ чел.}$$

$$n = 0,84 / 0,0025 = 336 \text{ чел.}$$

В результате опроса получается список требований потребителей (ТП) к выпускаемой продукции. Из этого списка необходимо выделить повторяющиеся значимые требования. В ходе исследования, для продукции ООО «ОПОЛЕ» было учтено только пять требований потребителей:

- скорость обслуживания;
- стоимость;
- удобство оформления заказа;
- качество продукции;
- оригинальность продукции.

Необходимо определить ранги важности ТП методом парных сравнений. На данном этапе сравнивают попарно ТП – что из них важнее. Эта работа проводилась совместно с группой экспертов. Для записи в матрице пользовались знаками отношений:

– слово «важнее» заменяют знаком «>» – больше;

– мнение «менее важно, чем» ТП обозначают знаком «<<» – меньше;

– при равенстве значимости используют знак «=» – равно.

Этим знакам были присвоены числовые значения:

> → 3 балла;

= → 2 балла;

< → 1 балл.

Результаты парных сравнений технологических процессов представлены в таблице 2.18. Для определения ранга важности какого-либо технологического процесса необходимо общую сумму его строки разделить на сумму значений в колонке «Сумма». Ранг важности ТП1:

$$12/40 = 0,3$$

Для проверки, сумма полученных рангов должна равняться 1,0.

Таблица 2.18

Матрица парных сравнений технологических процессов

ТП	1	2	3	4	5	Сумма	Ранг
1		> 3	> 3	> 3	> 3	12	0,3
2	< 1		> 3	< 1	= 2	7	0,175
3	< 1	< 1		> 3	> 3	8	0,2
4	< 1	> 3	< 1		= 2	7	0,175
5	< 1	= 2	< 1	= 2		6	0,150
						Σ=40	1

Рассматривая таблицу 2.18 построчно, видно, что ТП1 важнее ТП2 и вообще всех других требований. В каждой клетке – по 3 балла, сумма строки – 12 баллов. Из второй строки следует, что ТП2 менее важно, чем ТП1 (1 балл), ТП2 более важно, чем ТП3 (3 балла) и так далее.

В завершении данного этапа построена часть матрицы «домика качества» и карта потребительской удовлетворенности, которая представляет из себя приоритетные требования потребителей, представленные в таблице 2.19.

Проведенный метод опроса потребителей для оценки качества работы предприятия показал, что на первом месте у реальных и потенциальных кли-

ентов ООО «ОПОЛЕ» стоит скорость обслуживания, далее идет удобство оформления заказа, на третьем месте стоимость и качество продукции.

Таблица 2.19

Приоритетные требования потребителей

Требования потребителей (ТП)	Ранг
Скорость обслуживания	0,3
Стоимость	0,175
Удобство оформления заказа	0,2
Качество продукции	0,175
Оригинальность продукции	0,15

Для определения качества предоставляемых услуг рассчитаем коэффициент качества обслуживания. Данные для расчета коэффициента получены в результате опроса клиентов ООО «ОПОЛЕ». Респонденты определялись путем случайной выборки, и им был задан один вопрос касательно оценки качества обслуживания. Предлагалось оценить качество обслуживания по пятибалльной системе. Мониторинг качества обслуживания ведется постоянно на протяжении четырех лет.

Таблица 2.20

Оценка качества обслуживания клиентов

Показатель	Годы		
	2014	2015	2016
Количество опрошенных всего, чел.	600	600	600
Количество клиентов, оценивших обслуживание на «отлично»	351	405	360
Количество клиентов, оценивших обслуживание на «хорошо»	170	145	152
Количество клиентов, оценивших обслуживание на «удовлетворительно»	70	43	66
Количество клиентов, оценивших обслуживание на «неудовлетворительно»	9	7	22

Коэффициент качества обслуживания равен:

2014 г.:

$$K_{ко} = \frac{351+170+70}{351+170+70+9} = 0,98$$

2015 г.:

$$K_{ко} = \frac{405+145+43}{405+145+43+7} = 0,99$$

2016 г.:

$$K_{ко} = \frac{360+152+66}{360+152+66+22} = 0,96$$

При коэффициенте, равном 1 – 0,9 – обслуживание оценивается как отличное; 0,89 – 0,8 – хорошее; 0,79 – 0,7 – удовлетворительное; ниже уровня - 0,7 – неудовлетворительное. Чем выше значение данного коэффициента, тем лучше качество обслуживания. Диапазон значимости должен стремиться к единице, в данном случае все покупатели оценивают качество обслуживания достаточно высоко.

Таким образом, коэффициент качества обслуживания имеет достаточно высокое значение и обслуживание клиентами оценивается как «отличное». В 2014 и 2015 годах значение коэффициента составило 0,98 и 0,99 соответственно. В 2016 году несмотря на относительно высокое значение коэффициента, он несколько снизился, что связано с ростом потребительских предпочтений и требованием к услугам общественного питания.

На основании опроса потребителей построена карта потребительской удовлетворенности. В качестве компонентов дерева качества ООО «ОПОЛЕ» взяты:

- скорость обслуживания;
- наличие парковки;
- стоимость;
- доступ в интернет;
- чистота в зале;
- качество продукции;
- удобство оформления заказа;
- оригинальность продукции;
- географическое расположение объекта;
- возможность он-лайн заказа;
- квалификация персонала.

Карта потребительской удовлетворенности представлена на рисунке 2.5.

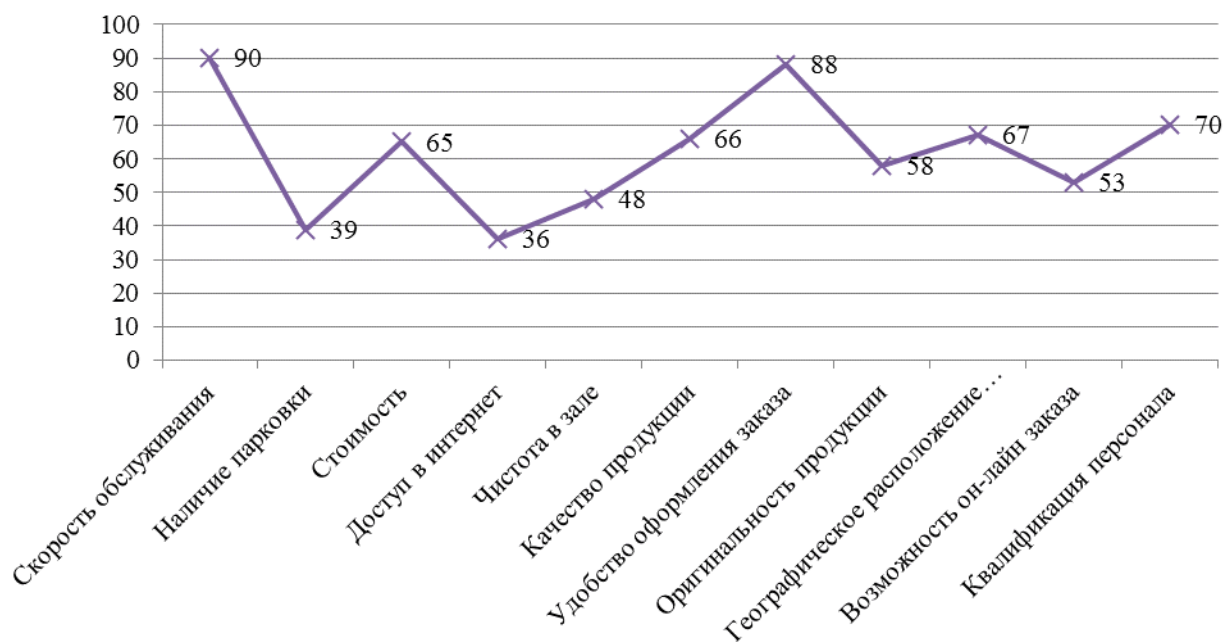


Рис. 2.5. Карта потребительской удовлетворенности

Большинству потребителей ООО «ОПОЛЕ» не предоставляется важным оригинальность продукции. Эта составляющая получила наименьшую оценку важности компонента дерева. Надо заметить, что с каждым годом важность скорости обслуживания и удобства оформления заказа возрастает.

В заключении сделаны некоторые выводы, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проведенный SWOT-анализ и опрос потребителей показали, что в целом у предприятия есть потенциал. Финансовое состояние оставляет желать лучшего, однако, в анализируемом периоде предприятие работало с прибылью, услуги, оказываемые предприятием, а также его продукция отвечают требованиям потребителей, поэтому необходимо переходить на более современные методы обслуживания клиентов. Проведенный опрос потребителей выявил, качество обслуживания клиентов в настоящее время находится на достаточно высоком уровне.

Для повышения качества обслуживания на предприятии есть все необходимые предпосылки. В следующей главе будут предложены рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов.

3. Повышение качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию обслуживания клиентов в ООО «ОПОЛЕ»

Для дальнейшей оценки качества оказываемых услуг и реализуемой продукции в работе необходимо проанализировать технологические характеристики, оценить их важность, учесть работу конкурентов. Следующий этап, который был проведен – это выбор возможных мероприятий, который производился совместно с генеральным директором предприятия. На первом этапе работы была поставлена задача – составить список возможных мероприятий, которые позволят совершенствовать процесс обслуживания потребителей.

В качестве возможных мероприятий (ВМ) генеральный директор выбрал такие, которые влияют на те или иные параметры обслуживания клиентов, и по которым можно сравнивать качество предоставляемых услуг с услугами, предоставляемыми конкурирующими фирмами. В нашем случае приняты следующие возможные мероприятия:

- увеличение численности персонала;
- создание службы доставки;
- использование современных технологий реализации продукции;
- реализация продукции через Интернет;
- современный подход к оформлению заказа.

Далее совместно с экспертами была проведена оценка наличия влияния возможных мероприятий на некоторые требования потребителей, а также степень влияния. В качестве экспертов выступили работники ООО «ОПОЛЕ»: генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер, заведующий производством.

Для оценки степени влияния ВМ на ТП были использованы следующие символы:

- © – сильное влияние;
- Δ – среднее влияние;

О – слабое влияние.

В таблице 3.1 приведена матрица с учетом знаков влияния по мнению экспертов (сердцевина дома качества).

Таблица 3.1

Матрица качества

№ ТП	Требования потребителей	ВМ	Увеличение численности персонала	Создание службы доставки	Новые технологии	Реализация через Интернет	Современный подход к оформлению заказа
		Ранг	1	2	3	4	5
1	Скорость обслуживания	0,3			©3		
2	Стоимость	0,175	©3	©3			
3	Удобство оформления заказа	0,2					©3
4	Качество продукции	0,175	О1		©3		
5	Оригинальность продукции	0,15				©3	
Абсолютная важность			0,725	0,675	1,225	0,45	0,9
Относительная важность, %			18,7	17,4	29	11,6	23,23

Знакам влияния были присвоены баллы:

© → 3 балла;

Δ → 2 балла;

О → 1 балл.

Из таблицы 3.1 видно, что, по мнению экспертов: увеличение численности персонала сильно повлияет на стоимость и меньше – на качество продукции; создание службы доставки также сильно повлияет на стоимость, что связано с увеличением штата предприятия, и, как следствие, увеличение фонда оплаты труда.

Применение новых технологий реализации продукции сильно повлияют на скорость обслуживания и на качество продукции, а вот современные подходы к оформлению заказа позволят сделать более удобным его оформление.

Далее были определены абсолютные и относительные характеристики возможных мероприятий. Значение абсолютной важности (АВ) каких-либо ВМ получается, как сумма по вертикали произведений баллов влияния ВМ на ранги соответствующих ТП.

После определения абсолютной важности для каждой ВМ нашли сумму Σ всех абсолютных важностей (по горизонтали) $\Sigma = 3,875$.

Для нахождения относительной важности (ОВ) каждого предполагаемого мероприятия в процентах необходимо: $АВ \times 100 / \Sigma$. Общая сумма всех ОВ должна быть равна 100%.

Относительная важность возможных мероприятий является одним из ключевых показателей для разработки модели, поскольку отражает важность характеристики с точки зрения потребителя. После завершения данного этапа часть «домика» имеет вид матрицы как в таблице 3.1.

Определение взаимовлияния (корреляционных связей) ВМ были выполнены в виде матрицы, разрезанной по диагонали, которая размещается выше возможных мероприятий и напоминает крышу. Эту матрицу часто называют «домом качества» именно из-за «крыши», в которой проставляются взаимосвязи между самими предполагаемыми мероприятиями. Инженерные характеристики могут быть разнонаправленными и, соответственно, противоречить друг другу.

Выделяют четыре вида взаимовлияния ВМ друг на друга, если такое влияние вообще прослеживается. Положительной считается зависимость, когда с улучшением одной характеристики другая – тоже улучшается.

Вид и степень взаимозависимости можно обозначить, например, такими символами:

- © – сильная положительная;
- О – слабая положительная;
- Х – сильная отрицательная;
- Δ – слабая отрицательная.

Вид «крыши домика» приведен на рисунке 3.1.

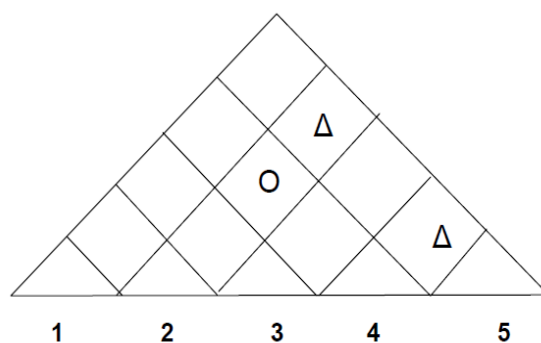


Рис. 3.1. «Крыша домика качества»

Следующий этап, который был выполнен – бенчмаркинг. Содержание этого этапа – учет уровня конкурентов. Говоря о реальном рынке, необходимо помнить о конкурентах, которых в определенной нише может быть очень много. В данной работе рассмотрена ситуация на примере двух конкурентов:

– конкурент А – магазин Кулинария, расположенный по адресу: г. Белгород, проспект Славы, д.47;

– конкурент В – магазин Кулинария, расположенный по адресу: г. Белгород, ул. Попова, д.23.

У первого конкурента «А» рыночная доля чуть больше чем у ООО «ОПОЛЕ». У второго «В» – чуть меньше. Они оба представляют для исследуемой компании потенциальную опасность. Первый – тем, что он имеет большую нишу и, следовательно, более «силен» в экономическом отношении. Второй, хотя и не достиг уровня ООО «ОПОЛЕ», активно стремится к этому.

Сравнение конкурентов называется процедурой бенчмаркинга, то есть сопоставимой оценки. Конкуренты – это своеобразные эталоны, по сравнению с которыми оценивают потенциал компании на рынке. В результате выполнения вышеуказанных процедур получают исходные данные для технического задания на разработку новой продукции или совершенствования технологических процессов производства уже реализуемой продукции.

Для наглядного представления о положении дел с конкурентами, используют графические способы: в виде диаграмм, графиков и др. На

рисунке 3.2 ниже основной матрицы представлены результаты бенчмаркинга с обозначением уровня достижений по отдельным ВМ конкурентов А и В по сравнению с ООО «ОПОЛЕ». Из рисунка 3.2 видно, что по ВМ1 конкурент А опережает ООО «ОПОЛЕ» на условных два уровня, а конкурент В – отстает на один уровень. Аналогично проведен анализ и по другим ВМ.

Результаты бенчмаркинга, так же, как и относительная важность ВМ, являются данными, на основе которых в дальнейшем будет приниматься управленческое решение по повышению качества сервиса.

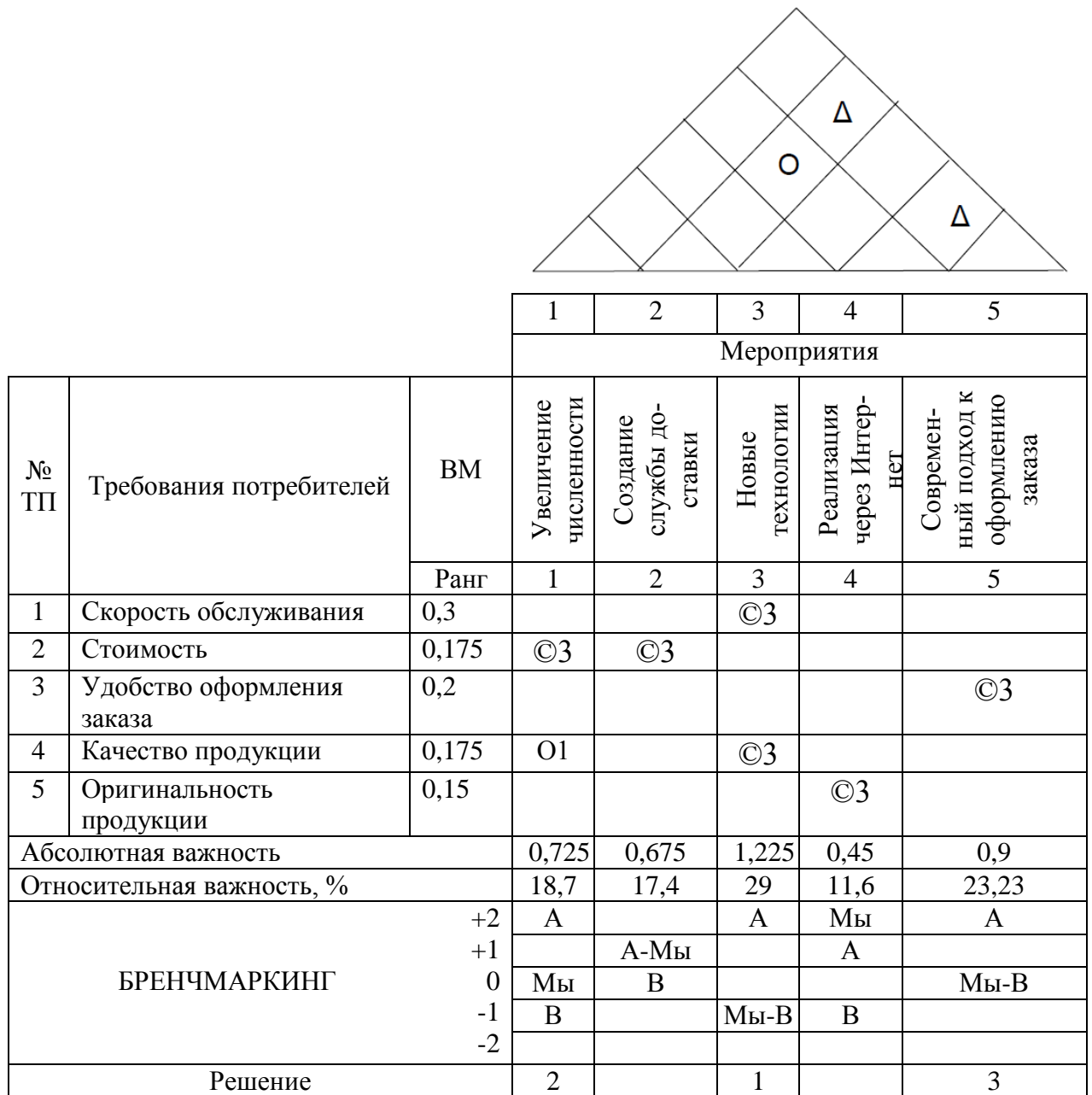


Рис. 3.2. «Домик качества»

Заключительный этап методики QFD – это принятие управленческого решения. На основании полученных данных: требований потребителей, относительной важности ВМ и бенчмаркингových исследований необходимо принять решение – какие из предлагаемых мероприятий необходимо в первую очередь внедрить, чтобы повысить качество оказываемых услуг.

Вариантов принятия решений по имеющимся данным может быть много. В первую очередь вложить средства во внедрение новых технологий при реализации продукции, так как:

– это мероприятие позволит повысить скорость обслуживания потребителей, что имеет наибольшую относительную важность;

– ООО «ОПОЛЕ» очень отстает по этому показателю от конкурента А (магазин Кулинария, расположенный по адресу: г. Белгород, проспект Славы, д.47), в то же время необходимо оторваться от конкурента В (магазин Кулинария, расположенный по адресу: г. Белгород, ул. Попова, д.23), который по этому показателю находится на одном уровне с ООО «ОПОЛЕ».

Во вторую очередь возможно увеличить численность персонала, где также происходит отставание от конкурента А, но при этом по важности показатель занимает третье место.

В третью очередь необходимо инвестировать средства во внедрение мероприятий, которые позволят увеличить скорость оформления заказа в зале ресторана ООО «ОПОЛЕ», так как по важности показатель находится на втором месте. При выборе решения необходимо определить целевые показатели параметров, которые можно после внедрения мероприятий проконтролировать.

В данном разделе выпускной квалификационной работы было произведено построение «домика качества» – это построение матрицы планирования продукта. На этой фазе было проведено уточнение требований потребителя; определение внедрения возможных мероприятий; определение возможностей производителя для конкуренции; определение целей производителя; определение вопросов для дальнейшего изучения; требования и пожелания потре-

бителя, которые преобразуются в важнейшие параметры работы предприятия.

Установлено, что для повышения качества обслуживания в ООО «ОПОЛЕ» необходимо совершенствовать технологические процессы оказания услуг. В качестве совершенствования технологического процесса предлагается заменить в торговом зале кулинарии кассовый аппарат на POS-терминал. Это позволит, в первую очередь, сократить очереди в кулинарии, а во вторую – повысить качество обслуживания потребителей. В основном зале ресторана ООО «ОПОЛЕ» предлагается использовать систему электронного меню.

В следующем разделе работы будут предложены мероприятия, позволяющие повысить качество предоставляемых услуг с учетом проделанного метода развертывания функции качества.

3.2. Внедрение мероприятий по повышению качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ» и оценка их эффективности

В предыдущем разделе работы было установлено, что наибольшее значение потребители ООО «ОПОЛЕ» уделяют качеству производимой продукции и качеству обслуживания в организации. Также немаловажную роль для гостей играет присутствие новых технологий на предприятии. Качество продукции предприятия находится на достаточно высоком уровне, а вот качество обслуживания не всегда соответствует желаниям клиента, особенно это связано с наличием очередей в магазине и с долгим ожиданием официанта в так называемые «часы пик». Для повышения качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ» было принято решение установить в зале ресторана электронное меню, а в торговом зале кулинарии POS-терминал.

Можно предположить, что потребитель предпочтет ту торговую точку, в которой он затратил меньше времени на проведение покупок.

Таким образом, получается, что верный выбор POS-терминала позволит не только повысить качество оказываемых услуг, но и приведет к повышению эффективности ведения бизнеса и привлечь новых клиентов благодаря ускорению процесса обслуживания.

POS-терминалы – это электронные устройства для проведения кассовых расчётов, к оплате могут приниматься наличные деньги и банковские карты. POS-терминалы позволяют искать товары в каталоге, формировать чеки, оформляют заказы в кафе. Кроме того, POS-терминалы помогают вести учёт и составлять налоговую отчетность. Преимущество такого терминала заключается в том, что кассиру будет гораздо проще справляться с очередями, а покупатели сэкономят время и будут благодарны вам за это. Обслуживание станет более качественным, а учёт товарооборота превратится из тяжёлой обязанности в простейшую операцию.

При выборе POS-терминала в работе руководствовались такими качествами механизма, как надёжность и функциональность. Немалое значение имеет эргономичность и дизайн устройства. Программное обеспечение должно придать устройству функциональность за счёт доступа ко всем кассовым операциям и возможности проводить различные бонусные акции. Кроме того, программа оградит работника кассы от операций, которые нежелательны.

Внешний вид POS-терминала в работе представлен на рисунке 3.3.

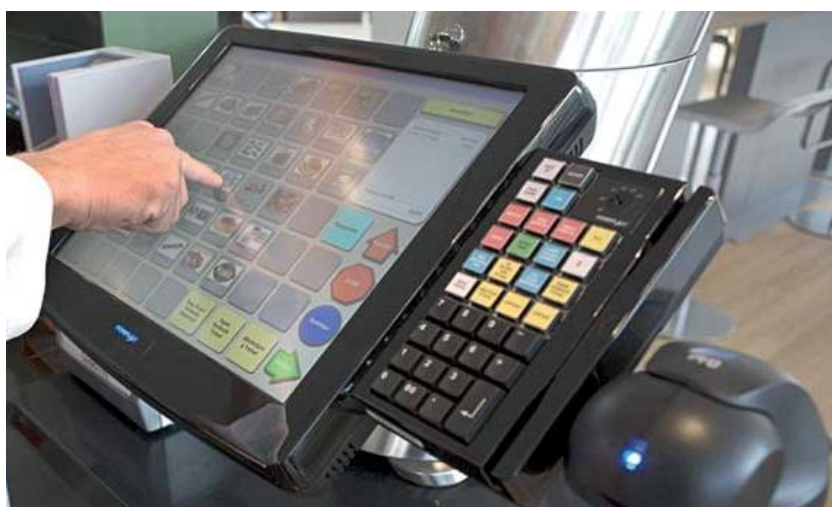


Рис. 3.3. POS-терминал в работе

Терминалы состоят из нескольких компонентов:

- монитор: на нём отображается информация для продавца;
- системный блок ПК: это носитель программного обеспечения, основная составляющая терминала;
- клавиатура: нужна для ввода информации, может быть сенсорной;
- считыватель карт, нужен для приёма безналичных платежей;
- дисплей покупателя: на нём информация о покупках демонстрируется клиенту;
- денежный ящик: устройство, в котором безопасно хранятся средства;
- чековый принтер: устройство для печати чеков и квитанций;
- фискальный регистратор: необходимое устройство для длительного хранения всех сведений о кассовых операциях.

В работе предлагается внедрить POS систему АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф, внешний вид которой представлен на рисунке 3.4.



Рис. 3.4. Внешний вид системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф

POS-система АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф входит в новую линейку готовых решений для комплексной автоматизации ритейла любого формата и сферы деятельности в соответствии с 54-ФЗ.

Основные характеристики системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф представлены в таблице 3.2.

Технические характеристики POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф

Показатель	Значение
Производитель	<u>Атол</u>
Цвет	черный
Фискальный регистратор	АТОЛ 11Ф
Диагональ монитора кассира	10
Кассовое ПО	Frontol xPOS ЕГАИС
Тип операционной системы	Linux
ЕГАИС/ФГИС	да
Категория	Мобильные Pos системы для магазина

АТОЛ Ритейл 54 Smart применяется для комплексной автоматизации небольших торговых объектов. Решение является одним из самых доступных на рынке. Все компоненты POS-систем проходят многоступенчатое тестирование, в ходе которого они проверяются на работоспособность и слаженное взаимодействие, а также на них установлена Операционная система Linux и Программное обеспечение Frontol xPOS 54Ф3, которые идут в комплекте.

Стоимость внедряемой POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф составляет 64 800 руб.

В комплект входит:

- POS-компьютер АТОЛ Т200. Идеальное решение для автоматизации некрупной розницы благодаря компактным размерам и мощному современному процессору;
- 10-дюймовый кассовый монитор АТОЛ. Подходит для размещения даже в условиях ограниченного пространства рабочего места кассира;
- программируемая клавиатура АТОЛ с 60-ю клавишами и встроенным ридером магнитных карт с защитой от пыли и влаги;
- ККТ АТОЛ 11Ф;
- операционная система Linux, кассовое программное обеспечение Frontol xPOS 54Ф3.

Срок службы системы 7 лет.

В зале ресторана ООО «ОПОЛЕ» предлагается установить систему электронного меню. Система eMenu (электронное меню) – это интерактив-

ная система заказов, позволяющая гостю легко и быстро ознакомиться со всем многообразием предлагаемых блюд, в любой момент без помощи официанта сделать заказ или попросить счет.

Внешний вид электронного меню представлен на рисунке 3.5.

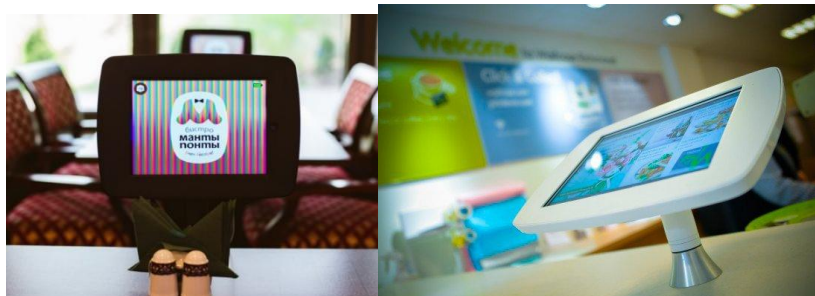


Рис. 3.5. Установка системы электронное меню

Электронное меню – eMenu дает посетителю возможность в полной мере ощутить гостеприимство и по достоинству оценить уникальность сервиса, тем самым делая посещение ресторана незабываемым. Однажды побывав в заведении, оборудованном системой eMenu, гость будет возвращаться снова и снова за положительными эмоциями и современным качественным обслуживанием, недостижимым для конкурентов.

Результатом улучшения качества обслуживания клиентов станет осязаемое увеличение количества и объема заказов. Статистика показывает, что столики оборудованные системой электронного меню eMenu в среднем приносят на 20-25% больше дохода, а оборот заведений, использующих eMenu, существенно увеличивается, вплоть до 40% по определенным блюдам и напиткам.

В работе решено применять стационарный вариант исполнения электронного меню, при котором планшет с электронным меню, помещенный в специальный антивандальный кожух, крепится на каждом столе при помощи специального настольного кронштейна либо фиксируется на стене или перегородке рядом со столом.

Такой вариант установки обладает рядом преимуществ:

– гарантируется сохранность планшета;

- планшет с интерактивным меню превращается в идеальную площадку для размещения рекламы;
- пропадает необходимость регулярной подзарядки планшетов, так как планшет всегда подключён к сети 220В;
- сев за стол, гости сразу могут сделать заказ, не дожидаясь официанта, что положительно сказывается на оборачиваемости столов в заведении;
- кроме функций электронного меню, eMenu также выполняет роль беспроводной системы вызова официантов;
- избавляет официантов от необходимости приносить планшеты Гостям.

Электронное меню на планшете всегда находится в поле зрения гостей, что увеличивает эффективность системы продаж и стимулирует дозаказы.

Расходы на внедрение стационарного варианта исполнения электронного меню представлены в таблице 3.3. Решено оснастить системой электронного меню пять столиков.

Таблица 3.3

Расходы на установку стационарного электронного меню

Наименование оборудования и услуги	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
Стандартная лицензия ПО для 1-й станции электронного меню	5	8 400	42 000
Тонкий сенсорный планшет	5	9 600	48 000
Установка, настройка и запуск в эксплуатацию ПО клиента	5	2 400	12 000
Установка, настройка и запуск в эксплуатацию ПО администратора	1	7 200	7 200
Адаптация и интеграция существующего меню в систему электронного меню	1	12 000	12 000
Итого			121 200

Для повышения качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ» было принято решение совершенствовать технологические процессы обслуживания в кулинарии и зале ресторана. В качестве совершенствования обслуживания в кулинарии будет внедрена POS-система АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф, а в зале

ресторана на пяти столах будет установлено электронное меню. Для реализации данного проекта необходимы инвестиции в размере 195 тыс. руб. Инвестиционные затраты на внедрение проекта представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Инвестиционные затраты для внедрения проекта

Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.
Приобретение POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф	64,8
Доставка и установка оборудования	4
Обучение персонала по работе с POS-системой	5
Приобретение и установка стационарного электронного меню	121,2
Обучение персонала по работе с электронным меню	бесплатно
Итого	195

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств.

С внедрением новых систем обслуживания клиентов в зале ресторана и кулинарии на начальном этапе изменение численности персонала не планируется. Поэтому затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды примем равными затратам по этим статьям до внедрения POS-системы и электронного меню. Общехозяйственные расходы рассчитаем аналогично.

Произведем перерасчет основных технико-экономических показателей. Приобретение оборудования для POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф 64 800 рублей, а оборудование для установки электронного меню стоит 90 000 рублей. Эти средства будут отражены в среднегодовой стоимости основных средств. Результаты расчета представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Основные технико-экономические показатели проекта

Показатель	Базовые значения (2016 год)	Проектное значение	Отклонение	
			абсолютное значение, (+,-)	относительное значение, %
1	2	3	4	5
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	14755	16968,25	2213,25	15
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	14433	16597,95	2164,95	15
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	322	370,3	48,3	15

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4	5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	322	370,3	48,3	15
Чистая прибыль, тыс. руб.	53	60,95	7,95	15
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1272,8	1427,6	154,8	12
Фондоотдача, руб. / руб.	11,59	11,89	0,3	2
Фондоемкость, руб. / руб.	0,0863	0,0841	-0,0022	-2

В заключении проведем оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Предполагается, что внедрение электронного меню и POS-системы повлечет за собой рост реализуемой продукции примерно на 15 – 20 %. Для расчета экономической эффективности примем минимальный рост выручки, а соответственно и прибыли – 15%. Прибыль от продаж в 2016 году составила 322 тыс. руб., значит, ее увеличение составит 48,3 тыс. руб. Экономическая эффективность рассчитывается по формуле 3.3

$$\mathcal{E} = \frac{П}{К}, \quad (3.3)$$

где $П$ – годовая прибыль, тыс. руб.;

$К$ – капитальные вложения, тыс. руб.

$$\mathcal{E} = (322+48,3) / 195 = 1,89$$

Срок окупаемости рассчитывается по формуле 3.4:

$$T = \frac{К}{П}, \quad (3.4)$$

$$T = 195 / 370,3 = 0,52$$

Срок окупаемости проекта составит примерно 6 месяцев 2 недели.

В результате произведенных расчетов можно сделать вывод, что проект установки POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф и внедрения в работу электронного меню в ООО «ОПОЛЕ» является экономически эффективным.

Основные технико-экономические показатели работы предприятия изменятся в положительную сторону. Так, выручка увеличится на 2213,25 тыс. руб, прибыль от продажи – на 48,3 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия составит 60,95 тыс. руб., что больше на 7,95 тыс. руб. прибыли предыдущего года.

Приведенные расчеты свидетельствуют о экономической выгодности внедрения POS-системы АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф и электронного меню процесс работы предприятия на сумму 195 000 рублей. Инвестиции окупятся примерно через 6,5 месяцев.

Предлагаемые в данном разделе выпускной квалификационной работы мероприятия позволят повысить качество обслуживания на ООО «ОПОЛЕ». Для выбора наиболее эффективных мероприятий был проведен метод развертывания функции качества с построением «домика качества». Всесторонняя оценка деятельности организации позволила выявить наиболее слабые стороны, а учет мнений потребителей и экспертов дал представление недостатках в качестве обслуживания потребителей, устранение которых повлечет за собой повышение качества обслуживания и, как следствие, повышение основных экономических показателей деятельности предприятия.

Заключение

На основе проделанной работы можно сделать вывод о том, что успешность функционирования любого предприятия зависит, в конечном итоге, от качества продукции, предлагаемой потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления качеством производимой продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики, психологии, статистики, теории вероятности и других наук.

Понятие качество – это комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000.

Обеспечение качества требует немалых затрат. До недавнего времени основная доля в затратах на качество приходилась на физический труд. Но сегодня высока доля интеллектуального труда. Проблема качества не может быть решена без участия ученых, инженеров, менеджеров. Должна быть гармония всех составляющих профессионального влияния на качество.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены основные понятия качества обслуживания на предприятии. Понятие качество обслуживания рассматривается совместно с понятием качество жизни. Качество жизни – это совокупность жизненных ценностей, характеризующих виды деятельности, структуру потребностей и условия существования человека, удовлетворенность людей жизнью, социальными отношениями и окружающей средой. Теоретические и практические шаги в понятии качество обслуживания потребителей предприятий были сделаны отечественными и зарубежными авторами, такими как Авдеева И. А., Владимирова Л. П., Горбашко Е. А., Джарвин Д., Лавлок К.

Важнейшим принципом повышения качества является высокая значимость роли потребителей. Исследование удовлетворенности потребителей – одна из важнейших задач предприятий-производителей. Международные стандарты содержат требования и рекомендации по мониторингу и измерению степени удовлетворенности потребителей. Основная цель таких исследований заключается в принятии соответствующих управленческих решений для повышения степени удовлетворенности реальных потребителей привлечения новых, обеспечения роста числа постоянных клиентов расширения и завоевания рынков сбыта.

Основные методы повышения качества обслуживания потребителей – экономические, технологические, экспертные. Экономические методы повышения качества обслуживания непосредственно нацелены на реализацию функции мотивации персонала к качественному выполнению своей работы. Технологические методы включают методы контроля качества продукции и процесса оказания услуг, а также методы воздействия на качество продукции и процесса. Сущность экспертных методов заключается в усреднении полученных различными способами мнений специалистов-экспертов по рассматриваемым вопросам.

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассматривалась деятельность ООО «ОПОЛЕ». Организация начала свою работу в 1994 году, основной вид деятельности – это деятельность ресторанов и кафе. ООО «ОПОЛЕ» работает с региональными поставщиками и имеет сложившийся круг постоянных клиентов. Предприятие имеет линейную организационную структуру, что позволяет эффективно выполнять поставленные задачи. В ходе работы был проведен анализ использования трудовых ресурсов ООО «ОПОЛЕ». Установлено, что в анализируемом периоде эффективности использования персонала повысилась, это свидетельствует о росте производительности труда на предприятии. Среднегодовая выработка одного работающего в 2016 году составила 1135 тыс. руб./чел, что на 148,75 тыс.

руб./чел больше чем в 2015 году и на 314,26 тыс. руб./чел больше чем в 2014 году.

Была произведена оценка основных экономических показателей деятельности ООО «ОПОЛЕ». Выручка от реализации работ и услуг снизилась с 18 877 тыс. руб. в 2014 году до 14 755 тыс. руб. в 2016 году – на 21,84%. В 2015 году наблюдалось увеличение выручки до 19 725 тыс. руб., то есть на 4,49%. Был проведен горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «ОПОЛЕ». Для оценки финансовой устойчивости ООО «ОПОЛЕ» был проведен анализ относительных показателей финансовой устойчивости, установлено, что коэффициент концентрации собственного капитала за три года анализа больше нормативного значения, в 2014 году он равен 0,65, в 2015 году – 0,73, в 2016 году – 0,71.

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. Проведённый SWOT-анализ выявил, что наиболее сильными сторонами предприятия являются производство, кадры и финансы, хотя в областях производства и финансов есть некоторые проблемы.

Для определения качества обслуживания, а так же качества выпускаемой и реализуемой продукции ООО «ОПОЛЕ» в работе был использован метод развертывания функции качества и составлена карта потребительской удовлетворенности.

В третьей главе для проведения метода развертывания функции качества был проведен опрос потребителей. В результате опроса получили список требований потребителей к качеству оказываемых услуг из которого выделили наиболее значимые требования. Далее был произведен выбор мероприятий, которые позволят повысить качество оказываемых услуг, который производился совместно с генеральным директором предприятия, после чего была составлена матрица с учетом знаков влияния по мнению экспертов и потребителей. После оценки конкурентов были использованы графические

способы, а общие результаты исследования были сведены в «домик качества».

Для повышения качества обслуживания на ООО «ОПОЛЕ» было принято решение совершенствовать технологический процесс оказания услуг, а именно внедрить POS-систему АТОЛ Ритейл 54 Smart 11Ф и электронное меню в процесс работы предприятия. Для реализации данного проекта необходимы инвестиции в размере 195 тыс. руб. Экономическая эффективность подтвердилась расчетами: общая эффективность будет равна 1,89, окупаемость проекта составляет примерно 6,5 месяцев.

В целом, можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «ОПОЛЕ» будет успешно существовать на рынке и иметь стабильное финансовое положение.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2015. – 47 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая [Текст]. – М.: Эксмо, 2014. – 880 с.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств». ПБУ 6/01 [Текст]: приказ Минфина РФ от 30.03.2001 № 26н (ред. от 16.05.2016 №26н) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти.
4. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. Федерального закона от 03.07.2016 №135-ФЗ). – М.: 2016 – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/12148517>.
5. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг [Текст] : учебник для бакалавров / М. В. Акулич. – М. : Дашков и К, 2016. – 352 с.
6. Андрианов, В. А. Россия в глобальной экономике [Текст] / В. А. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – № 3. – С. 47–57.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : учебник / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2015. – 408 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] : учебник / И. Ансофф. – СПб. : Питер СПб, 2011. – 344 с.
9. Ахматова, М. Модели конкурентоспособности [Текст] / М. Ахматова // Экономист. – 2012. – № 5. – С. 32-39.
10. Баяскаланова, Т. А. К вопросу об эффективности обновления основных производственных фондов [Текст] / Т. А. Баяскаланова // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2013. – Т. 58. – № 2. – С. 131-137.
11. Бойко, А. А. Методы стратегического планирования инновационного воспроизводства основных производственных фондов [Текст] /

А. А. Бойко // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2011. – № 5. – с. 160-165.

12. Вайда, О. В. Инструменты разработки ресурсной стратегии предприятия [Текст] / О. В. Вайда, А. А. Бойко // Решетневские чтения. – 2016. – Т. 2. – № 20. – С. 356-357.

13. Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Л. П. Владимирова. – М. : Издательский Дом «Дашков и К⁰», 2012. – 308 с.

14. Волчик, В. В. Курс лекций по институциональной экономике [Текст] : курс лекций / В. В. Волчик. – Ростов н/Д : Изд-во Рост. ун-та, 2013. – 288 с.

15. Воронов, А. А. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом торговых предприятий [Текст] : учеб. пособие / А. А. Воронов, А. Р. Муратова. – Краснодар : Изд-во «Издательский дом Юг», 2016. – 140 с.

16. Воронов, А. А. Разработка и эффективное использование комплекса маркетинговых коммуникаций в деятельности современных организаций на основе традиционных и инновационных коммуникационных форматов и инструментов [Текст] / А. А. Воронов, Н. А. Лавриненко, И. Г. Пешкова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2 (68-2). – С. 608-616.

17. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Горбашко, Ю. А. Рыкова, Л. Е. Скрипко. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, – 2016. – 126 с.

18. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Текст] : учебник / Е. А. Горбашко. – М. : Изд-во «Юрайт», 2016. – 352 с.

19. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство [Текст] : учебник / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк. – М. : Изд-во «Юрайт», 2015. – 523 с.

20. Губайдуллина, Р. В. Исследование устойчивости модели динамики основных производственных фондов с использованием импульсного управ-

ления [Текст] / Р. В. Губайдуллина, Е. В. Семенова // Научная перспектива. – 2013. – № 7. – С. 36-38..

21. Губина, О. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / О. Губина, В. Губин. – М. : Форум, 2013. – 340 с.

22. Далека, Е. Д. Идентификация понятия «воспроизводство основных производственных фондов» [Текст] / Е. Д. Далека // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 21. – С. 185-189.

23. Джуран, Д. Все о качестве: Зарубежный опыт. Вып. 18. Работа с поставщиками [Текст] : учебник / Д. Джуран. – М. : Экономика. – 2014. – 622 с.

24. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие. 4-е изд. / Л. А. Дробышева. – М. : Дашков и К, 2016. – 152 с.

25. Ендовицкий, Д. А. Анализ динамической устойчивости финансовых показателей организаций-заемщиков [Текст] / Д. А. Ендовицкий, И. В. Фролов. // Современная экономика: Проблемы и решения. – 2015. – № 7 (67). – с. 32-43.

26. Ерина, Е. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия [Текст] : учебник / Е. Ерина. – М. : МГСУ, 2013. – 96 с.

27. Жданова, Т. С. «Ленивый» маркетинг. Принципы пассивных продаж [Текст] / Т. С. Жданова. - М.: Дашков и К' , 2012. – 147 с.

28. Земскова, М. С. Ресурсный подход к исследованию качества экономического роста [Текст] / М. С. Земскова, И. В. Паньшин // Региональная экономика: теория и практика. – 2012.–№ 3.– с. 17-24.

29. Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум [Текст] : учебник / Н. А. Казакова. – М. : Юрайт, 2015. – 539 с.

30. Казакова, Н. А. Экономический анализ [Текст] : учебник / Н. А. Казакова. – М. : Инфра-М, 2012. – 254 с.

31. Канке, А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / А. Канке, И. Кошечая. – М. : Инфра-М, 2011. – 288 с.

32. Ковалев, В. В. Анализ средств предприятия [Текст] / В. В. Ковалев // Бухгалтерский учет. – 2015. – № 10. – С. 10-16.
33. Ковалев, В. В. Курс финансовых вычислений [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ковалев, В. А. Уланов. – М. : Проспект, 2014. – 560 с.
34. Котлер, Ф., Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Изд-во «Питер», 2014, – 800 с.
35. Кросби, Ф. Б. Качество и я. Жизнь бизнесмена в Америке [Текст] : практическое пособие / Ф. Б. Кросби. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 264 с.
36. Лифшиц, А. С. О согласовании внешнего и внутреннего механизмов развития российских предприятий [Текст] / А. С. Лифшиц // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2011. – №4. – С.160-164.
37. Лавлок, К. Теория и практика качества товаров и услуг [Текст] : учебник / К. Лавлок. М. : Юрайт-М, – 2015. – 432 с.
38. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / И. М. Лифиц. – М. : Высшее образование, 2011. – 464 с.
39. Лебедева, О. А. Маркетинговые исследования рынка [Текст] : учебник / О. А. Лебедева, Н. И. Лыгина. – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
40. Лобанов, М. М., Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции [Текст] / М. М. Лобанов, Ю. М. Осипов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – 564 с.
41. Логанина, В. И. Применение международных стандартов [Текст] : учеб. пособие / В. И. Логанина. – Саратов : Изд-во «Вузовское образование», 2014. – 84 с.
42. Намятова, Л. Е. Методология и закономерности инновационного типа воспроизводства основных производственных фондов в рыночных условиях [Текст] / Л. Е. Намятова // Дискуссия. – 2011. – № 8. – С. 45-48.
43. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: Основы теории и прак-

тики: Учебное пособие [Текст] : учебник / В. Ю. Огвоздин. – М. : Инфра-М, – 2012. – 388 с.

44. Окрепилов, В. В. Качество – на академическом уровне [Текст] / В. В. Окрепилов // Стандарты и качество. – 2017. – № 3. – С. 6-10.

45. Пястолов, С. Анализ маркетинговых исследований [Текст] : учебник / С. Пястолов. – М. : Академия, 2013. – 384 с.

46. Секерин В. Д. Основы маркетинга [Текст] : учебник / В. Д. Секерин. – М. : КНОРУС, 2012. – 232с.

47. Скляренко, В. К., Прудников, В. М. Экономика предприятия: учебник [Текст] : учебник / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 528 с.

48. Статистический сборник: Белгородская область в цифрах [Текст] – Белгород: Белгородстат, 2015. – 278 с.

49. Турманидзе, Т. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / Т. Турманидзе. – М. : Экономика, 2011. – 480 с.

50. Управление персоналом [Текст] : учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

51. Уткин, Э. А. Маркетинг [Текст] : учебник / Э. А. Уткин – М.: ЭКМОС, 2012. – 318 с.

52. Файоль, А. Управление - это наука и искусство [Текст]: учеб. пособие / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Республика, 2012. – 296 с.

53. Финансы России: Статистический сборник. Официальное издание [Текст]. – М. : Изд-во Гос. комитета РФ по статистике, 2014. – 418 с.

54. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов – СПб. : Питер, 2013. – 400 с.

55. Хан Р. С. Оценка эффективности маркетинговых исследований с позиции экономических показателей [Текст] // Инженерный вестник Дона/ Р. С. Хан. – 2014. – № 3. – С. 13-19.

56. Чернобривец, А. С. Производительность труда и факторы, ее определяющие [Текст] : учебник /А.С. Чернобривец. М. : Экономика. Финансы. Управление. – 2016. – 218 с.

57. Чечевицына, Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Л. Чечевицына. – М. : Феникс, 2013. – 368 с.

58. Шекова, Е. Л. Менеджмент и маркетинг: Практикум [Текст] : учеб. пособие / Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов. – СПб. : Лань, 2012. – 160 с.

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

60. Murzin A. D., Matrosova V.A., Cherkashina A.I. Social sphere and sustainable development of urban territories [Text] // Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics / Murzin A.D. – 2014, V. 3, № 2 (2). – pp. 55-65.

Приложения