

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

«__» июня 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,

доцент

_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Разработка стратегии управления международной компании
на российском рынке на примере ООО «Coca-Cola HBS Евразия»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.02.2017.020.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,

доцент

_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,

доцент, к.э.н.

_____ Н. С. Столярова

«__» _____ 2017 г.

Автор работы

магистрант группы ЭУ-201

_____ А. В. Тучкова

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший

преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Тучкова А. В. Разработка стратегии управления международной компании на российском рынке на примере ООО «Coca-Cola HBS Евразия». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-201, 2017, 98 с., 15 ил., 25 табл., библиогр. список – 33 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью исследования процессов управления товарной продукцией для разработки стратегией управления международной компанией на российском рынке ООО «Кока Кола HBS Евразия».

В выпускной квалификационной работе были изучены отечественный и зарубежный опыт управления запасами, технологии и развитие. Проанализированы дальнее и ближнее внешнее окружение компании и степень их влияния, изучена внутренняя среда компании, ее потенциал и слабые стороны. Рассмотрены подсистемы торговой компании и проведен анализ организационной культуры. По результатам анализов внешней и внутренней среды были выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Во второй главе была проанализирована финансово-экономическая деятельность предприятия с применением специальных методик. По итогам финансового анализа был сделан вывод о состоянии предприятия в допроектном периоде и приведено обоснование необходимости проведения изменений. Во второй части второй главы было выбрано приоритетное направление инновационных проектных изменений на основе результатов матричного анализа.

Далее был разработан проект изменений в компании, который повысит эффективность процессов управления запасами и решит внутренние проблемы компании. Проведен анализ экономической эффективности предлагаемого проекта.

Показатели измерялись и анализировались в динамике. Даны рекомендации по перспективному развитию бизнеса.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»	8
1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»... 8	
1.2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «КОКА-КОЛА ЭЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ».....	13
2 ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕМАТРИЧНОГО ПОДХОДА.....	25
2.1 ВЫБОР ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ»ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»	25
2.2 ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»	37
2.3 ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	40
2.3.1 ОБЩЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	41
2.3.2 ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ АЛГОРИТМА ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА	44
3 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ В «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»	66
3.1 РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ, СТРАТЕГИИ И ПЛАНА В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ.....	66
3.1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА	66
3.1.2 СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА	67
3.1.3 ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ.....	70
3.1.4 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	71
3.2 ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ	72
3.3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена тем, что на сегодняшний день высокий уровень конкуренции вызывает необходимость выработки стратегии развития компании на российском рынке. В связи с влиянием ряда факторов внешней среды, это является одним из основных условий успешной деятельности компании. Этом свидетельствуют исследования как отечественных (Радионов А., Чудаков С., Бабанова Ю.), так и зарубежных авторов (Шрайбфедер Д., Деттмер У.). Кроме того, этими вопросами занимаются практически все работники компаний.

Функциональная область, способствующая развитию компании и определяющая ключевую роль в ее позиции на рынке, заключается в том, что составляет значительную часть затрат компании. В данную область для компании «ООО Кока Кола НБС Евразия» входит управление запасами. Необходимость оптимизации запасов и эффективного управления ими обусловлена тем, что состояние запасов оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое состояние и финансовые результаты деятельности (Карпова Е., Керцнер Г.). Использование научных методов управления запасами позволяет выявить скрытые внутренние ресурсы предприятия, что представляет собой значительный резерв повышения рентабельности его хозяйственной деятельности (Мамардашвили М., Резник Ю.).

Кроме того, возрастает потребность увеличения рентабельности компании за счет оборачиваемости товарных запасов. Необходимость оптимизации уровня запасов на складах вызывается тем, что их избыточность вызывает снижение чистой прибыли компании за счет затрат на поддержание и хранение, страховых платежей, налоговых сборов и образования неликвидных товаров. При дефиците товарных запасов, компания теряет прибыль, так как не в состоянии удовлетворить рыночный спрос.

Запасы являются одними из самых значительных инвестиций в активы, в особенности запасы компаний, которые занимаются оптовыми или розничными продажами (Юзвишин И., Горных А.).

В то же время традиционные методы управления основанные на прогнозахэкономических показателей, в том числе продаж и необходимых запасов, не справляются с задачей эффективного управления товарными запасами.

Следовательно, повышается актуальность новых, более эффективных методов организации и процессов управления запасами, основанных на фактическом спросепотребителей, позволяя поддерживать необходимый объем запасов и обеспечиваяпостоянную доступность товаров для клиентов компании.

Объектом исследования является система управления запасами товарнойпродукцией компании «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ».

Предметом исследования являются инновационные подходы косуществлению управления организацией на основе формирования отношений, возникающих в процессах и системах управлениязапасами компании «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ».

Для решения обозначенных проблем поставлена следующая цельмагистерской диссертации – разработкастратегии управления «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ» на основе исследования процессов управления запасами товарнойпродукции с целью.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1.представить общую характеристику «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ»;
- 2.осуществить анализ внешней среды организации ирассмотреть их влияние на развитие «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ»;
3. выявить пути повышения эффективности деятельности компании «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ»;

4. обосновать стратегию управления запасами «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ»;

5. разработать приоритетные направления проектных изменений;

6. выработать стратегию и план реализации проекта по совершенствованию системы управления запасами товарной продукции;

7. определить инструментарий реализации проекта;

8. провести оценку экономической эффективности проекта.

Теоретическую основу исследования составляют основные положения теорий организаций, инновационного менеджмента, проектного подхода и др.

Методы исследования: общенаучные (анализ, синтез, абстрагирование и др.), математической статистики, моделирование.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»

1.1 Общая характеристика «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»

Бренд Coca-Cola является одним из самых известных в мире. Популярность напитка возростала по мере развития бизнеса и применения все новых рекламных и маркетинговых ходов. Трудно назвать другой такой бренд, который бы так сильно окреп за счет рекламы и маркетинговых изобретений.

История компании насчитывает более ста двадцати лет, а началось все с приготовления Джоном Ститом Пембертоном сиропа, содержавшего в качестве основных своих ингредиентов листья коки и орехи дерева колы. Название новому продукту и его логотип были придуманы бухгалтером фирмы Пембертона Фрэнком Робинсоном. Сироп был запатентован в качестве лекарственного средства, придающего бодрость и избавляющего от головной боли, и поступил в продажу через городскую аптеку «Джекобса» в 1886 году.

В начале напиток не пользовался особой популярностью, но после введения сухого закона продажи Coca-Cola начали расти, способствовало этому и нововведение – сироп стали смешивать не с водой, а с содовой.

Перед смертью Джон Пембертон распродает свою компанию разным партнерам. Аптекарь Аза Г. Кендлер консолидирует все доли и становится единоличным владельцем прав на Coca-Cola. Он продает свой фармацевтический бизнес и полностью сосредотачивается на продвижении газированного напитка. Для этого он вместе с партнерами учреждает корпорацию TheCoca-ColaCompany и принимается за усовершенствование рецепта с целью увеличения срока годности и улучшения вкуса.

В 1893 году патентное ведомство США регистрирует товарный знак Coca-Cola. Позднее в качестве товарного знака будет зарегистрирована и узнаваемая контурная бутылочка Coca-Cola, которая изначально была

придумана как мера в борьбе с подделками, но со временем ставшая настоящим символом напитка.

Год спустя в Далласе открывается первый завод по производству сиропа. Еще через год такие предприятия появляются в Чикаго и Лос-Анджелесе. В это же время напиток начинают продавать не только в розлив, но и в бутылках, тем самым продажи увеличиваются в десятки раз.

В 1899 году предприниматели Б. Ф. Томас и Д. Б. Уайтхед выкупают у Кендлера права на розлив и продажу Coca-Cola на всей территории США, оставив за ним производство основы напитка. Боттлеры строят два завода, мощности которых быстро оказываются полностью загруженными. Увидев огромный потенциал Coca-Cola, они решают не останавливаться на достигнутом и привлекают к расширению внешний капитал, тем самым положив начало всемирной сети предприятий-боттлеров.

В 1919 году владельцами TheCoca-ColaCompany становятся банкир Эрнест Вудрафф и его партнеры. Предприятие регистрируется в штате Делавэр, и его акции поступают в обращение на Нью-Йоркской фондовой бирже. Тогда же Coca-Cola начинает делать первые успехи на зарубежных рынках: заводы по розливу напитка появляются на Кубе, в Пуэрто-Рико, на Гуаме, Филиппинах и во Франции.

Четыре года спустя президентом компании избирают сына Эрнеста – Роберта Уиншипа Вудраффа, который будет возглавлять компанию более полувека. Именно он станет инициатором создания стандартов качества и нормативов для каждого этапа производства. При нем значительно увеличится рекламная поддержка бренда, будут внедрены многие принципы торговли, сейчас считающиеся общепринятыми, например, продажа напитка в six-pack – картонных коробках на шесть бутылок. Также появятся холодильники с верхней крышкой и автоматы, самостоятельно смешивающие и продающие напиток.

Но, пожалуй, главным достижением Роберта Вудраффа стала мощная экспансия Coca-Cola на международный рынок. Он создает отдел

внешнеторговых операций, который в 1930 году выделится в самостоятельную компанию под названием TheCoca-ColaExportCorporation. К тому времени число стран, где будут работать заводы по розливу напитка, возрастет почти в четыре раза, а к началу Второй мировой войны их станет уже 44.

В 1928 году Coca-Cola выступает как официальный напиток Олимпийских игр, а затем становится постоянным партнером олимпийского движения по всему миру. Несколько лет назад компания подписала долгосрочный договор с Международным олимпийским комитетом о продлении спонсорской поддержки олимпийского движения до 2020 года.

В 1960 году компания получает права на производство напитка Fanta. Затем создают лимонный Sprite. После слияния с компанией MinuteMaid ассортимент пополняется фруктовыми соками. В 1982 году на рынке появляется Coca-ColaLight, которая быстро занимает первое по популярности место среди низкокалорийных напитков.

В 1988 году в результате независимых опросов, проведенных компанией Landor&Associates по всему миру, Coca-Cola признается самым известным и наиболее предпочитаемым товарным знаком в мире. Далее эта тенденция продолжается и вот уже двенадцать лет подряд Coca-Cola занимает первое место в рейтинге Interbrand.

В 2006 году президентом компании становится Мухтар Кент. После этого компании берет уклон в сторону экологичности. Так, год спустя Coca-Cola инвестирует 60 миллионов долларов в создание механизма по утилизации и переработке упаковочных материалов. В том числе разрабатывается знаменитая технология «бутылка в бутылку». С её помощью бывшие в употреблении ПЭТ-бутылки используются в производстве новой упаковки.

В 2009 году запускается многомиллионная маркетинговая инициатива GiveItBack в поддержку повторного использования материалов. Компания выводит на рынок революционную бутылку PlantBottle™, на 100 %

пригодную для переработки и на треть произведенную из материалов растительного происхождения. За инновацию в области упаковки Coca-Cola получает премию WinsDuPont.

Сегодня мировая империя Coca-Cola выглядит следующим образом: 11 крупных компаний-боттлеров, работающих в масштабах нескольких государств, и несколько десятков отдельных предприятий-неконсолидированных боттлеров. Например, Coca-ColaEnterprisesInc. работает в США (где производит примерно 70 % потребляемых американцами напитков) и в ряде стран Западной Европы. Другой крупный боттлер-Coca-ColaAmatilLtd. занимает аналогичные позиции в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. В странах Восточной Европы работает Coca-ColaHellenicBotlingCompany.

Теперь необходимо добавить историю появления Coca-Cola в России, поскольку стратегия компании будет рассматриваться преимущественно для нашей страны.

Впервые напиток был представлен в СССР в качестве официальных напитков московской Олимпиады 1980 года. Спустя девять лет Coca-Cola возвращается в страну. На волне демократизации начинаются поставки напитка из-за рубежа. Первый автомат по продаже напитков компании Coca-Cola в бывшем Советском Союзе был установлен в холле гостиницы «Международная» в 1988 году. А в 1989 символом нового времени стал огромный неоновый знак Coca-Cola на Пушкинской площади в Москве. Это была первая в СССР наружная реклама. Так Coca-Cola принесла в страну не только новый вкус и стандарты качества напитков, но и свои достижения в области маркетинга и инноваций. На фоне растущей популярности напитка компания Coca-Cola решает на открытие в Москве собственного представительства. Головная компания командирует в страну всего несколько иностранцев, основа штата – российские специалисты.

Обычно компания Coca-Cola не занимается непосредственным производством напитков, а привлекает для этого независимые компании-

боттлеры. Однако, учитывая необычность нового рынка, первые производственные площадки в Ставрополе и Волгограде компания покупает сама. Старые советские заводы реконструируются, устанавливаются современные линии. По такой же схеме в течение трех лет открываются заводы на всей территории страны: в Санкт-Петербурге, Орле, Нижнем Новгороде, Красноярске, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске и Владивостоке, причем производственная линия во Владивосток доставляется прямым рейсом самолета «Руслан» из США. Соса-Сола становится доступной на всей территории России.

Добившись отличных результатов на российском рынке, компания Соса-Сола решает воссоздать и в нашей стране классическую схему своей работы. Все 11 заводов продаются одному из крупнейших боттлеров компании – греческой Соса-СолаHellenic, лидеру по производству безалкогольных напитков в Европе. Так и в России выстраивается система, которая эффективно работает во всем мире: компания Соса-Сола производит и поставляет основы напитков, занимается продвижением марок и следит за качеством напитков, а её партнер-боттлер сосредотачивается непосредственно на производстве и продаже готовой продукции.

В 2005 году TheCoca-ColaCompany совместно с Соса-СолаHellenic приобретает компанию «Мултон» – второго по величине производителя соков в России. Собственностью Соса-Сола становятся самая популярная в России соковая марка «Добрый», а также бренды Rich и Nico. Компания приобретает очень успешный бизнес и при этом не делает резких движений: кадровые изменения на приобретенных предприятиях минимальны. В то же время, сделка с Соса-Сола открывает широкие возможности для дальнейшего развития «Мултон»: на треть расширяется зона распространения соковой продукции.

Спустя два года Соса-СолаHellenic становится владельцем завода компании «Аква Вижион», расположенного в Московской области. Боттлер получает хороший задел производственных мощностей, позволяющий и

дальше наращивать объемы выпуска напитков. В ходе сделки компания покупает и права на бренд BotaniQ, под которым выпускаются напитки на основе натурального сырья.

Через год Coca-Cola выводит на рынок квас «Кружка и Бочка». Это новая категория напитков для компании, однако далеко не первая подобная практика. В активе TheCoca-ColaCompany немало локальных брендов, в том числе и российских. К примеру, в 1999 году на рынке появилась серия лимонадов «Фруктайм» с «родными» для российских потребителей названиями – «Лимонад», «Тархун», «Дюшес» и другие. Тем не менее, даже на этом фоне квас стоит особняком – ведь в отличие от большинства других безалкогольных напитков при его производстве применяется технология живого брожения. Небольшие партии напитка были направлены на дегустацию в США и страны Западной Европы. Русский квас «Кружка и Бочка» добрался даже до Олимпийского пресс-центра в Пекине.

В 2010 году компания приобретает «Нидан» одного из крупнейших российских производителей соков. Любимые потребителями соки «Моя семья», «Да!», Sarigise теперь так же широко распространяются и тщательно контролируются при производстве, как и вся остальная продукция Компании в России.

Кроме покупки поглощения местных компаний, Coca-Cola осуществляет различные социально-значимые программы. Так, три года назад компания подписала соглашение о партнерстве с Российским футбольным союзом и национальной сборной по футболу. При активной поддержке Coca-Cola по всей стране возрождается легендарный детский турнир «Кожаный мяч».

1.2 Анализ внешней среды ООО «КОКА-КОЛА ЭЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ»

Анализ внешней среды важен для разработки стратегических решений. Он позволяет разработать алгоритмы взаимодействия компании со

средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, что способствует поддержанию потенциала организации на уровне, необходимом для достижения целей, и выявлению угроз и возможностей, заключенных во внешней среде [5].

Анализ внешней среды включает исследование макросреды и микросреды организации.



Рисунок 1.1 – Внешняя среда [3]

Политические факторы:

1. Текущее законодательство

Безалкогольные напитки требуют обязательной сертификации, поэтому целесообразно начать с рассмотрения основных существующих стандартов качества на этот продукт. Так, 27 февраля 2009 года в Государственной Думе был одобрен Технический регламент «Требования к безалкогольной продукции, природным минеральным и столовым водам, процессам их производства, хранения, перевозки» [492292-4Он направлен на обеспечение правовой базы для работы с фальсификацией продукции, устанавливает требования прямого действия к объектам технического регулирования, в целом соответствующие действующей международной

практике, определяет формы оценки соответствия за соблюдением установленных требований.

2. Государственная политика

В настоящее время во всех развитых странах мира вопросы здорового питания возведены в ранг государственной политики. Актуальна проблема коррекции питания и для России.

Осуществляются попытки проводить планомерную государственную политику в рамках поддержки и развития здорового образа жизни. В рамках национального проекта «Здоровье» распоряжением Правительства РФ от 25.10.2010 N 1873-р утверждены «Основы государственной политики Российской Федерации в области здорового питания населения на период до 2020 года».

Основными задачами являются: расширение отечественного производства основных видов продовольственного сырья, отвечающего современным требованиям качества и безопасности; совершенствование механизмов контроля качества производимых на территории Российской Федерации и поставляемых из-за рубежа пищевых продуктов и продовольственного сырья; усиление пропаганды здорового питания населения, в том числе с использованием средств массовой информации.

3. Международные группы давления

Негативное отношение различных организаций к продукции компании может отрицательно сказаться на ее продажах. В последние года Соса-Сола привлекает внимание большого количества групп, которые обеспокоены влиянием газированных напитков на организм [7].

К ним относятся Администрация по контролю за пищевыми продуктами и лекарственными препаратами США (FoodandDrugAdministration), которая направила в компанию предписание исправить некорректные данные о наличии полезных веществ, напечатанные на этикетках одного из видов напитка «DietCoke».

В России Межрегиональная общественная организация потребителей «Открытое объединение потребителей» требует через суд запретить продажу газированного напитка Coca-ColaLight на территории страны. Претензии связаны с тем, что производитель не указывает на этикетке напитка наличие противопоказаний. В Coca-Cola утверждают, что соблюдают все требования пищевого законодательства [23].

Кроме того, у компании были проблемы с Федеральной антимонопольной службой России, в связи с тем, что по данным ведомства, договоры заключаемые «ООО Кока Кола НБС Евразия» с контрагентами, приводили к поддержанию розничных цен на производимую обществом продукцию и разделу рынка розничной реализации газированных безалкогольных напитков в Красноярске. Компания добровольно устранила все нарушения.

Также Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека опубликовано на официальном сайте статью под заголовком «О вреде потребления сладких безалкогольных газированных напитков типа Пепсиколы». Ведомство осудило агрессивную рекламу сладких безалкогольных газированных напитков и напомнило об их опасности для детского здоровья [30].

Экономические факторы:

В последнее время следствием конкурентной борьбы между крупнейшими компаниями на мировом рынке безалкогольных напитков становится большое количество различных слияний и поглощений с участием основных российских производителей и, как следствие, уменьшение количества компаний-производителей, что усиливает степень монополизации рынка [2].

В первом полугодии 2011 года объемы розничных продаж по отношению к соответствующему периоду 2010 года выросли по газированной воде, сокам, минеральной воде на 20 %, 8 % и 12 % соответственно. В то же время происходит смещение спроса в сторону более

натуральной продукции. Но сейчас ситуация в сфере безалкогольных напитков постепенно выравнивается [15].

По общим оценкам различных экспертов, уровень потребления коласодержащих напитков в России достиг возможного максимума, и в дальнейшем, скорее всего, следует ожидать снижения спроса на такие напитки [29].

Социокультурные тенденции:

1. Демография

Демографическая ситуация в стране характеризуется низким уровнем рождаемости и высоким уровнем смертности. По данным Росстата за последние восемь лет население России сократилось на 2,3 млн человек (1,6 %) и на 2010 год составляет 142 857 тыс. человек. Соответственно, происходят изменения и в возрастном составе – прослеживается тенденция «старения» населения.

Для компаний, производящих газированные безалкогольные напитки, проблема в данной области связана с тем, что сокращается число потенциальных покупателей ее продукции. В основном, такие напитки пользуются большой популярностью именно у тинейджеров, численность которого уменьшается в связи с небольшой рождаемостью. А с возрастом приходит понимание важности здоровья, соответственно, количество людей, потребляющих газированную воду сокращается и переориентируется на более здоровые напитки, такие как соки и минеральная вода.

2. Мода и образцы для подражания

В последнее время прослеживается тенденция к стремлению людей вести здоровый образ жизни. Соответственно, на рынке безалкогольных напитков существует жесткая конкуренция между производителями соков, минеральной воды и компаниями, производящими газированные напитки [12].

Технологические инновации:

Инновации в деятельности компаний на рынке безалкогольных напитков должны быть направлены, в первую очередь, в сторону экологичности. Это и создание механизмов по утилизации и переработке упаковочных материалов, и разработка новых технологий бутылок.

В эпоху цифровых технологий основная конкурентная борьба ведется именно на просторах сети Интернет, который стал практически вездесущим. Как результат, компании активно используют открывшиеся перед ними возможности. Это характеризуется и проведением различных стимулирующих акций, и вирусным маркетингом, а также другими средствами продвижения. Кроме того, на тематических форумах ведутся непрекращающиеся споры по поводу пользы и вреда колосодержащих напитков, о качестве и наиболее лучшем вкусе определенной компании по сравнению с конкурентами [11].

К тому же, в Интернете всегда есть возможность узнать информацию об успехах, провалах или новинках компаний, которая моментально распространяется по сети. Соответственно, производители должны уделять пристальное внимание данному аспекту и отслеживать недостоверную информацию, которая может навредить их репутации.

Описание стратегий развития бренда «Coca-Cola» с учетом макроэкономических факторов.

Главное направление развития составляющих бренда Coca-Cola – многопрофильная стратегия, не последним элементом которой является внедрение экологичной упаковки и новаторские подходы к общению с потребителем. Введение инноваций в упаковке товаров, новый дизайн, расширение линейки вкусов.

В связи с мировой тенденцией к экологичности необходимо обратить внимание, в первую очередь, на связь Coca-Cola с различными общественными социальными организациями, разработками в области технологий.

Реализация амбициозных проектов в сотрудничестве с крупнейшими международными компаниями – одна из самых активно освещаемых сторон деятельности Coca-Cola. Партнерство с экологическими и благотворительными организациями, разумеется, не приносит материальной выгоды, но способствует укреплению позитивного имиджа компании в глазах потребителей, а также резонируют с экологически-социальными целями в планах развития бренда. Так, Coca-Cola, участвует в инициативах ООН и WWF, направленных на обеспечение бедных африканских регионов питьевой водой.

Бренды, продающие свои товары в пластиковой упаковке, часто подвергаются критике в негативном влиянии на окружающую среду. Единственная возможность улучшения имиджа – выпуск товары в упаковке, которая разлагается или легко поддается переработке. Для Coca-Cola использовать стеклянную тару для всей продукции невозможно, поэтому она разработала формулу максимально экологичной бутылки PlantBottle, которая производится из полностью перерабатываемого материала. В дальнейшем компания планирует за определенную компенсацию давать право другим брендам использовать свою технологию создания зеленой бутылки. Так, Heinz по договоренности с Coca-Colayуже начал использовать новую технологию.

Матрица БКГ англ. BCG matrix - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

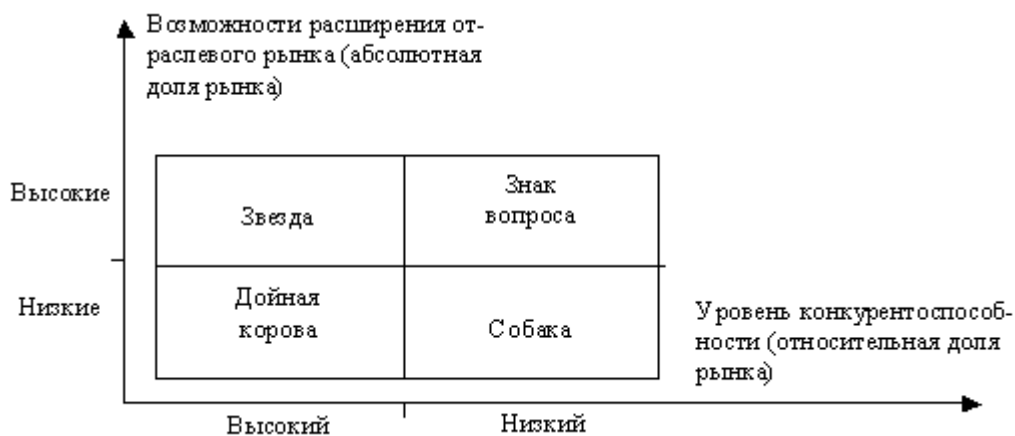


Рисунок 3 - Матрица БКГ

Результаты анализа товаров компании «Кока-Кола» отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица BCG

<p>Звезды:</p> <p>Витаминно-минеральные напитки</p> <p>Энергетические напитки</p>	<p>Знак вопроса:</p> <p>Жиросжигающие напитки</p> <p>Высокобелковые напитки</p>
<p>Дойная корова:</p> <p>Низкокалорийные напитки</p> <p>Тонизирующие напитки</p>	<p>Собака:</p> <p>Напитки с добавлением ПНЖК</p>

Таким образом, к «звездам» относятся напитки, включающие в свой состав витамины и минералы, а также энергетические напитки. Данный сегмент рынка имеет тенденцию к быстрому росту (эти напитки очень популярны среди молодежи и в Северной Америке и в Европе). Компания «Кока-кола» в данном сегменте имеет высокую долю рынка в мировом масштабе (основные конкуренты «Nestle» и «PepsiCo»).

К «дойным коровам» можно отнести низкокалорийные и тонизирующие напитки, поскольку рынок уже устоялся и характеризуется невысокими темпами роста. «Кока-кола» исторически занимает в этом сегменте доминирующее положение.

«Знак вопроса»: жиросжигающие и высокобелковые напитки. Это новое направление в производственной деятельности Компании и поэтому она занимает очень малую долю рынка. Основные конкуренты – производители спортивного питания (прежде всего в США). Однако рынок этих продуктов, по мнению экспертов, имеет очень хорошие перспективы роста в сегменте «мужчины от 14 до 26 лет» - высокобелковые напитки и в «сегменте мужчины и женщины старше 40 лет» - напитки с жиросжигающими добавками.

«Собака» - напитки с добавлением полиненасыщенных жирных кислот и коллагена. Рынок имеет невысокие темпы роста и только формируется. Доля Компании незначительна.

Концепция гарвардского профессора Д.Ф. Абея – модель, которую можно использовать для определения бизнеса компании. По его мнению, двухмерный способ анализа бизнеса (продукты и рынки) имеет серьезные недостатки. Он предлагает трехмерную модель со следующими параметрами:

1. Категории клиентов (кто);
2. Потребности клиентов (что);
3. Использование технологии (как).

В анализе на примере «Coca-cola» за новый бизнес возьмем производство и реализацию безалкогольных напитков экзотических вкусов.

1. Категории клиентов – население от 9 до 70 лет.
2. Потребности клиентов – потребление безалкогольных напитков с натуральным составом разнообразных экзотических фруктовых вкусов, которые смогут зарядить энергией, утолить жажду и поднять настроение.

3. Использование технологии - в связи с данными потребностями населения предлагается выделить категорию напитков экзотических вкусов

на основе натуральных ингредиентов. Также разработать форму бутылки «необычного» вида.

Данный вид бизнеса в структуре рынка безалкогольных напитков позволит:

- Повысить интерес у потребителей и как следствие появление новых потребителей этой линии продукции.
- Обновить ассортимент компании.
- Следовать современным технологиям маркетинга и инновациям.
- Повысить качество контроля знаний за счет детальной проработки тестовых заданий и постановки проблем.
- Повысить уровень прибыли компании.
- Задействовать новые рабочие места.
- Расширить бизнес в качестве новой самостоятельной единицы.
- Компания «Coca-Cola» руководствуются тремя принципами, которые названы миссией и сформулированы как:

- Освежать мир, тело, разум и дух, трактуемая как необходимость физиологической потребности человека - утоления жажды.

- Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел – состав натуральных ингредиентов напитков способствует поднятию настроения, источник энергия и заряда бодрости.

- Привносить смысл во все, что мы делаем – осознание и реализация значимых стратегических проектов для планеты: сохранение экологии, энергосбережение и т. д.

К существующей миссии сформулируем принцип рабочего процесса и культурных ценностей: высочайшее качество работы на рынке, характеризующий ответственность перед потребителями за их здоровье, безопасность, отношение руководства и их команды к работе как наивысшей значимости, сплоченность команды и др.

На мой взгляд, развитие компании «Coca-Cola» на ближайшие 10-20 лет будет выглядеть следующим образом:

Компания занимает ведущее место на мировом и российском рынке. Узнаваемость бренда доминирует над всеми другими товарами этого сегмента. Организация создаст новые бизнес – единицы по производству всех комплектующих (крышек, этикеток и др.), инвестирует в каждый округ по 2 завода производства напитков. Ориентация на повышение достоинства марки, то есть создание ценностных качеств, от которых выиграют заказчики.

Потребители. Ориентация на новорожденных и детский возраст от 3 лет, а также потребителей до 70 лет.

Продукция. Обновится ассортимент (новая линейка «экзотических» напитков, новая упаковка (состав, внешний вид)), при этом сохранение классических вкусов. Создание новой возрастной ориентации на детей от 0 лет – создание линии натуральной минеральной чистой воды, натуральных соков, газированных напитков с низким содержанием сахаров и добавлением витаминов.

Персонал. Обучение персонала на уровне международных совместных форумов, семинаров для обмена опытом знаний сотрудников разных стран. Инвестирование средств, в санатории и дома отдыха в курортных зонах мира и России для проведения отпусков сотрудников, а также дополнительный доход предприятия.

Партнеры. Создание партнерской сети, формирование тесных отношений, основанных на честности и доверии. Поддержание значимых проектов, ведущих на сегодняшний день. А также развитие проекта по поддержке и развитию детей, детей-сирот, неблагополучных семей и т. д., т. е. повышение уровня жизни населения. Т. е. успешное продолжение своей деятельности в сфере КСО.

Данные стратегии позволят эффективно управлять капиталом. Гарантированный рост и ценность компании обеспечит стабильную отдачу от вложенных средств, экономичность затрат.

Основные цели предприятия по уровням разработки стратегии:

- удерживать стабильность роста;
- расширить территориально производство компании;
- обновить ассортимент с определением новых сегментов потребителей и новых вкусов (с сохранением выпуска классических напитков);
- эффективное управление капитала;
- экономичность затрат и производства;
- поддержание социально-экономических программ развития населения;
- повышение квалификации персонала;
- создание условий для персонала для эффективной отдачи работоспособности.

2 ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕ МАТРИЧНОГО ПОДХОДА

На основании стратегического анализа торговой компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ», проведенного в первой главе, необходимо определить возможные варианты стратегий для достижения основной цели – разработки инновационной программы развития «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ».

2.1 Выбор пути повышения эффективности деятельности компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ»

Эффективность деятельности компании – это способность компании давать высокую и увеличивающуюся прибыль (или другой финансовый показатель) по отношению к конкурентам, как в ближней, так и в дальней перспективе.

В отношении повышения эффективности организации есть несколько наиболее распространенных способов:

- 1) снижение затрат;
- 2) модернизация и внедрение инноваций. Как правило, это внедрение современных программ, создание корпоративных систем управления, автоматизация бизнеса, замена старого производственного оборудования на новое, которое будет работать с большей производительностью;
- 3) внедрение систем менеджмента в организации. Внедрение систем менеджмента, как правило, производится с использованием бенчмаркинга [1].

Из рассмотренных методов повышения эффективности деятельности организации наиболее приемлемым для компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ» является метод – внедрение систем менеджмента в организации.

Применение данного метода повлечет за собой использование и других двух методов повышения эффективности деятельности компании.

- внедрение систем менеджмента в организации будет проводиться путем модернизации системы управления запасами – внедрение новых, либо усовершенствование имеющейся программы, создание системы управления запасами;

- внедрение системы управления запасами позволит сократить издержки на поддержание и хранение товарных запасов, т.е. также задействован первый метод повышения эффективности деятельности компании [8].

К основным проблемам в процессе развития организации, а также по мере изменения экономических условий, можно отнести необходимость совершенствования экономической структуры в плане использования внутренних ресурсов. При этом компании достигают две основные цели: повышают эффективность использования внутренних ресурсов и адаптируются к новым внешним динамично изменяющимся условиям. Одной из проблем достижения нацеленных на повышение эффективности управления запасами компании, что, в свою очередь, и является целью моего дипломного проекта.

При проведении изменений на любом предприятии необходимо предварительно произвести анализ с целью выявления факторов влияния, основных проблем, недостатков и сильных сторон компании. Подобное изучение в первую очередь требуется для дальнейшего создания решений или конкретного плана действий для эффективности, улучшения деятельности и процветания организации.

Именно поэтому к вопросу стратегического анализа нужно подходить с большой аккуратностью и правильно использовать различные методики.

В основе стратегии компании лежит стабильный рост. Только развитие поможет достичь долгосрочных планов, позволив компании процветать и расти. К самым сильным сторонам Компании относят

маркетинг и инновации. Благодаря правильно выбранной стратегии Компания является самой успешной компанией по производству безалкогольных напитков в мире и бренды узнаваемы повсюду. Один из принципов – искать возможности во всем и везде. Вот несколько ярких примеров тому:

- портфолио компании включает в себя более чем 2800 продуктов в более 200 странах мира. Производят соки и нектары, питьевую воду, спортивные и энергетические напитки, холодный чай, детское питание, а также квас. Ежедневно исследовательские центры работают над изобретением новых вкусов, которые смогут зарядить энергией, утолить жажду и просто поднять настроение.

- имея крупнейшую дистрибуционную систему, мы быстро доставляем нашу продукцию в различные уголки планеты. Мы стремимся предугадать ваши вкусы, и тем самым удовлетворить ваши желания.

- каждый год запускается множество новых напитков, реагируя на желания потребителей. Только в 2007 году было запущено более 150 низкокалорийных и бескалорийных прохладительных напитков в мире.

- в 2008 году, Компания инвестировала 40 миллионов долларов на строительство в США крупнейшего в мире завода по восстановлению ПЭТ из пластиковых бутылок (технология бутылка в бутылку).

- компания улучшила уровень использования воды при производстве на более чем 20%, тем самым сохранив более 160 миллиардов литров воды. Компания объявила о покупке 100 тысяч «экологически чистого» холодильного оборудования, которое работает на H₂O и соответственно не разрушает озоновый слой атмосферы. Новое холодильное оборудование будет запущено на рынок до конца 2010 года. Компания Coca-Cola использует глобальную стратегию. Ее сущность основана на экономии всемирного масштаба, глобальных брендах и включает следующие ключевые элементы: 1) глобальная отрасль; 2) природа конкурентной структуры отрасли; 3) гиперконкуренция; 4) взаимозависимость компаний. Помимо

CocaCola такую стратегию успешно применяют Intel, GeneralElectric, Motorola, Johnson&Johnson, Gillette, McDonald's, CompaqComputer и др. всемирно известные корпорации.

Мировой рынок безалкогольной продукции считается одним из самых крупных (*годовой доход* – около 90 млрд. долларов, объём продаж безалкогольных напитков составляет 40% от общего объёма продаж всех напитков) и стремительно развивающихся. Он является самым динамичным сегментом пищевого рынка. Стремительный рост отрасли начался в 1999 году, тогда *годовой* рост продаж безалкогольных напитков достиг отметки в 27%. Но за несколько лет стремительного развития практически все сегменты рынка были заняты.

На рынке оперируют около 15 крупных олигополий типа Coca-Cola, Nestle, PepsiCo, Danone, CadburySchweppes, RedBull, которые занимают 90% мирового рынка безалкогольных напитков.

На сегодняшний день отрасль переживает стадию зрелости. Практически все ниши рынка заняты, он поделен между олигополистами. Единственный выход для компаний в сложившейся ситуации – увеличивать ассортимент своей продукции и расширяться, охватывая новые рынки в лице стран третьего мира, где потребление продукта стремительно растёт. Конкуренция между ними носит довольно жёсткий характер.

Степень вертикальной интеграции смешанная. С одной стороны часть компаний приобретают компании поставщики (обратная вертикальная интеграция). С другой – пытаются расширить влияние и взять под контроль точки розничных продаж.

Потребителями являются почти все жители планеты. Трудно представить себе человека обходящегося без соков, минеральной воды или газировки. Их финансовые возможности сильно разнятся. Но в целом,

поскольку данный вид продукта сам по себе не является дорогим, покупатели склонны выбирать пусть более дорогие напитки, но более качественные и приятные на вкус. Всё большим спросом в последнее время пользуются витаминизированные напитки, энергетические тоники, полезные молочные продукты и диетические напитки.

Подобные потребности порождают особенности продуктов на данном рынке. Это в большей степени стандартизированные продукты. Хотя покупатели чувствуют разницу между продукцией разных компаний, склонны сохранять верность брэндам, однако в случае незначительного повышения цен, покупатели могут переключиться на товар конкурента.

Барьеры входа на рынок довольно высокие в виде масштабных капиталовложений в производство продукции, в дорогую рекламу, позволяющую обратить внимание потребителей на новый брэнд, высоких требований к качеству и низким ценам, необходимости искать розничные сети для реализации продукции. Кроме того, компании-гиганты здесь имеют возможность экономить на масштабах производства, что также сокращает шансы новичков на успех.

Компаниями–олигополистами осуществляются масштабные капиталовложения в инновации, рекламу, освоение новых рынков, обучение сотрудников. Отрасль капиталоемкая, что делает конкуренцию ещё жестче и рискованнее.

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает борьба между соперничающими фирмами, производящими однотипные товары.

Рынок безалкогольных напитков в целом развивается достаточно динамично. За последние годы можно отметить значительное увеличение объемов потребления соков и минеральной воды – рыночное предложение по этим товарным группам выросло в несколько раз. Также идет увеличение потребления питьевой бутилированной воды. Основными причинами таких

темпов роста является пропаганда здорового образа жизни и экологическая ситуация. Сложившуюся на сегодняшний день ситуацию можно описать следующим образом: произошло более четкое сегментирование рынка как по ценам, так и по торговым маркам. Учитывая рыночные условия, мировые производители выпускают также продукцию и для среднего ценового сегмента, что расширяет их влияние на рынке. К premium-классу эксперты отнесли брэнды, которые отличаются качеством, известностью марки, дизайном упаковки и ценой – Coca-Cola, Fanta, Sprite («ООО Кока Кола НБС Евразия»), глобальные тенденции экономики - идет укрупнение бизнеса, мелкие предприятия не могут выдержать конкуренции, потому что не хватает ресурсов для повышения качества продукции, исследования рынка и покупательского поведения, проведения акций, разработки и внедрения новой продукции. Кроме того, мелкие производители не могут выдержать условий, которые выдвигает сетевая розница, потому что у торговых сетей определенные правила работы, которые они диктуют поставщикам: стимулирование своей продукции, мерчендайзинг, определенные объемные показатели продаж. Важными показателями при формировании ассортиментной политики торговых сетей сейчас являются продажи напитков тех или иных марок по городу в целом и доля производителя на рынке безалкогольной продукции. Причем обуславливаются эти критерии, в первую очередь, выбором покупателя. Самыми популярными на рынке являются напитки, выпускаемые компанией «Кока-Кола» – их чаще всего покупают около 40% опрошенных. Порядка 30% в общем объеме покупок приходится на лимонады производства «Пепси», а 25% занимают «напитки детства» и лимонады «русской серии» различных производителей.



Рисунок 2.1 – Производители напитков которые пользуются наибольшим спросом

Что касается предпочтений потребителей внутри названных групп, то можно отметить, что среди напитков компании «Кока-Кола» наибольшим спросом пользуется Соса-кола– ее выбирают более 40% опрошенных (рис. 2.1)., Далее следуют Sprite, Fanta и «Фруктайм». Сегодня на рынке безалкогольных газированных России серьезно начинают заявлять о себе энергетические напитки, которые ориентированы в большей степени на молодежь. Эта продукция представлена на российском рынке в основном иностранными производителями,, в частности поэтому такие напитки относятся к группе дорогих – их цена колеблется от 40 до 60 рублей.

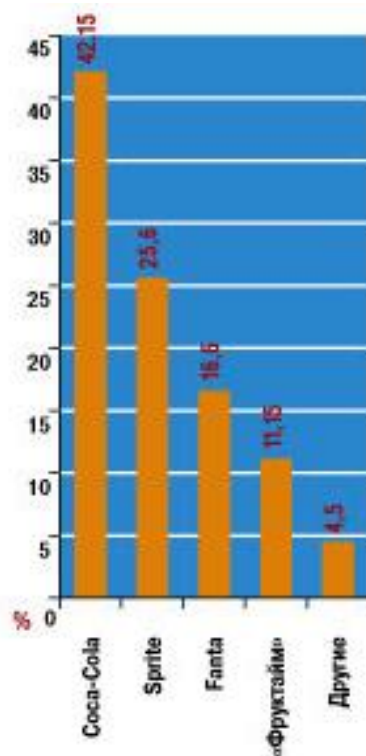


Рисунок 2.2 – Наиболее популярные марки компании Кока-Кола

Проведем горизонтальный анализ финансовой отчетности, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных средствах и помочь менеджерам компании принять решение в отношении того, каким образом продолжать свою деятельность. Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года).

Бухгалтерский баланс за 2015 и 2016 года

	2015 г. в тыс. евро	2016г. в тыс. евро	Изменения	% соотношение изменений
АКТИВЫ				
Внеоборотные активы				
Наличные эквиваленты	17,438	11,686	(5,752)	-32.98%
Рыночные ценные бумаги	54,200	14,200	(40,000)	-73.80%
Торговая дебиторская задолженность, меньше пособий	270,600	388,800	118,200	43.68%
Материальные запасы	47,400	42,800	(4,600)	-9.70%
Заранее оплаченные расходы и другие активы	51,476	45,360	(6,115)	-11.88%
Полный оборотный капитал	11,000	10,000	(1,000)	-9.09%
Инвестиции метода акции	452,113	512,846	60,733	13.43%

Другие активы	350,269	358,169	7,900	2.26%
Собственность, завод и оборудование— сеть	83,751	112,083	28,332	33.83%
Торговые марки с неопределенными жизнями	266,518	246,086	(20,432)	-7.67%
Доброжелательность	15,000	15,000	-	0.00%
Другие нематериальные активы	28,000	28,000	-	0.00%
Сумма баланса	320,518	295,086	(25,432)	-7.93%
Долги и акция	772,631	807,932	35,301	4.57%
Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность и непогашенные затраты	142,988	97,200	(45,788)	-32.02%
Ссуды и примечания, подлежащие оплате	37,600	32,600	(5,000)	-13.30%
Начисленные обязательства	55,350	86,400	31,050	56.10%
Накопленные подоходные налоги	6,500	10,500	4,000	61.54%
Полные краткосрочные задолженности	281,492	266,768	(14,724)	-5.23%
Долгосрочный долг	34,054	35,068	1,014	2.98%
Другие долги	5,000	5,000	-	0.00%
Отсроченные подоходные налоги	5,600	4,400	(1,200)	-21.43
Обычные акции, номинал в размере 0,25\$; Разрешенный — 5 600 акций	15,000	10,000	(5,000)	-33.33%
Избыточный капитал	12,000	12,000	-	0.00%
Повторно инвестированный доход	100,600	94,400	(6,200)	-6.16%
Накопленный другой всесторонний доход (потеря)	11,000	6,000	(5,000)	-45.45%
Казначейский запас, по стоимости	30,000	30,000	-	0.00%
АКЦИЯ, ОТНОСЯЩАЯСЯ К SHAREOWNERS компании кока-кола	288,000	288,000	-	0.00%
АКЦИЯ, относящаяся к не контрольным пакетам акций	12,000	12,000	-	0.00%
Полная акция	60,539	116,764	56,225	92.87%
Полные долги и акция	390,539	446,764	56,225	14.40%

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы :

На фоне значительного увеличения оборотных средств величина краткосрочных задолженностей уменьшилась на 5.23%. Это уменьшение произошло за счет кредиторской задолженности и векселей к оплате, т.е. за счет задолженностей поставщикам. Предприятию удалось все же компенсировать это сокращение за счет увеличения начисленных

обязательств, которые в данной ситуации явились дополнительным источником финансирования.

Отчет о прибыли и убытках за 2015 и 2016 года

Отчет о прибыли за	2015г. в тыс. евро	2016г. в тыс. евро	Изменения	% соотношение изменений
Выручка	1,230,000	1,440,000	210,000	17.07%
<i>Производственная себестоимость:</i>	918,257	1,106,818	188,561	20.53%
Материальные затраты	525,875	654,116	128,241	24.39%
Оплата прямого труда	184,500	201,600	17,100	9.27%
Производственные накладные издержки	167,050	214,120	47,070	28.18%
Амортизация материальных активов	35,832	31,982	(3,850)	-10.74%
Амортизация нематериальных активов	5,000	5,000	-	0.00%
Валовый доход	311,744	333,182	21,439	6.88%
Административные издержки	55,350	86,400	31,050	56.10%
Маркетинговые издержки	129,150	122,400	(6,750)	-5.23%
Операционная прибыль	127,244	124,382	(2,861)	-2.25%
Прибыль / убыток от продажи активов	1,250	6,150	4,900	392.00%
Дивиденды полученные относящиеся к SHAREOWNERS КОМПАНИЯ Кока-кола	500	1,520	1,020	204.00%
Прибыль до уплаты процентов и налогов	128,994	132,052	3,059	2.37%
Проценты по облигациям	11,200	11,200	-	0.00%
Процентные платежи по долгосрочному долгу	3,200	2,400	(800)	-25.00%
Процентные платежи по банковской ссуде	1,080	1,560	480	44.44%

Выводы, которые можно сделать на основании этих данных сводятся к следующему.

1. Выручка предприятия увеличилась на 17.7%, в то же время валовый доход возрос только на 6.88%. Такое нежелательное для предприятия соотношение явилось следствием того, что более высокими темпами увеличивались затраты на продкцию (на 24.39%) и производственные накладные издержки (на 28.18%).

2. Операционная прибыль предприятия уменьшилась на 2.25%. Такое снижение операционной прибыли явилось следствием значительного (на 56.10%) увеличение административных издержек. Незначительное сокращение маркетинговых затрат не смогло сбалансировать очень сильный рост административных издержек.

3. Несмотря на отмеченные нежелательные темпы роста издержек предприятия, чистая прибыль предприятия осталась на том же уровне (незначительно увеличилась почти на 3%). Это стало возможным за счет уменьшения величины процентных платежей (предприятие погасило часть банковских кредитов), а также за счет прибыли от не основной деятельности (продажи активов и получения дивидендов от владения корпоративными правами других предприятий).

Результаты проведенного анализа позволяют руководству предприятия сделать следующие основополагающие рекомендации своему менеджменту.

1. Улучшить взаимоотношение с поставщиками и потребителями с целью получения более льготного для себя соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

2. Всеми средствами снизить хотя бы на четверть административные издержки.

3. Финансовому директору приложить максимум усилий для поиска выгодных источников краткосрочного финансирования, если не удастся добиться условий льготного кредитования со стороны поставщика.

На наш взгляд, развитие компании «Coca-cola» на ближайшие 10-20 лет будет выглядеть следующим образом:

Компания занимает ведущее место на мировом и российском рынке. Узнаваемость бренда доминирует над всеми другими товарами этого сегмента. Организация создаст новые бизнес – единицы по производству всех комплектующих (крышек, этикеток и др.), инвестирует в каждый округ по 2 завода производства напитков. Ориентация на повышение достоинства

марки, то есть создание ценностных качеств, от которых выиграют заказчики.

Потребители. Ориентация на новорожденных и детский возраст от 3 лет, а также потребителей до 70 лет.

Продукция. Обновится ассортимент (новая линейка «экзотических» напитков, новая упаковка (состав, внешний вид)), при этом сохранение классических вкусов. Создание новой возрастной ориентации на детей от 0 лет – создание линии натуральной минеральной чистой воды, натуральных соков, газированных напитков с низким содержанием сахаров и добавлением витаминов.

Персонал. Обучение персонала на уровне международных совместных форумов, семинаров для обмена опытом знаний сотрудников разных стран. Инвестирование средств, в санатории и дома отдыха в курортных зонах мира и России для проведения отпусков сотрудников, а также дополнительный доход предприятия.

Партнеры. Создание партнерской сети, формирование тесных отношений, основанных на честности и доверии. Поддержание значимых проектов, ведущих на сегодняшний день. А также развитие проекта по поддержке и развитию детей, детей-сирот, неблагополучных семей и т. д., т. е. повышение уровня жизни населения. Т. е. успешное продолжение своей деятельности в сфере КСО.

Данные стратегии позволят эффективно управлять капиталом. Гарантированный рост и ценность компании обеспечит стабильную отдачу от вложенных средств, экономичность затрат.

Основные цели предприятия по уровням разработки стратегии:

- удерживать стабильность роста
- расширить территориально производство компании
- обновить ассортимент с определением новых сегментов потребителей и новых вкусов (с сохранением выпуска классических напитков)
- эффективное управление капитала;

- экономичность затрат и производства;
- поддержание социально-экономических программ развития населения;
- повышение квалификации персонала;
- создание условий для персонала для эффективной отдачи работоспособности.

2.2 Выбор стратегии управления запасами «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ»

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Цели – это ключевые результаты, к которым стремится организация в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководство формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность организации и его коллектива.

Цели управления запасами, существующие внутри одной компании, достаточно противоречивы. Главная задача – найти баланс между этими противоречивыми целями и управлять уровнем запасов в соответствии с интересами компании в целом.

Управление запасами воздействует на все сферы деятельности компании, в торговых компаниях наибольшее влияние оказывают на маркетинговую и финансовую составляющие.

Оптовая продажа товаров, организуемая компанией-дистрибьютором «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ», должна обеспечить ритмичное снабжение потребителей товарами, отвечающими по ассортименту, количеству и качеству их спросу.

Правильно организованное управление товарными запасами играет большую роль в качественном обслуживании потребителей, а также в

эффективном использовании складских мощностей и сокращении активов, медленно ротирующихся или «замороженных» в неликвидных запасах.

Необходимость управления товарными запасами связана с изменениями спроса на конкретные товары. Переизбыток товаров, так же как и их дефицит ведут к нежелательным экономическим последствиям. В первом случае увеличиваются издержки на хранение товаров, товары морально устаревают, теряют потребительские свойства. Во втором случае не удовлетворяется спрос этих целей является задача повышения эффективности управления запасами.

Колоссальный объем средств, вложенных в запасы, придает проблеме управления ими первостепенную важность

Следовательно, одно из важнейших направлений повышения эффективности деятельности «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ» – оптимизация процесса управления запасами. Для обеспечения ритмичной работы, широкого выбора товаров и наиболее полного удовлетворения спроса клиентов «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ» на складах компании должны быть определенные товарные запасы. Ни одна торговая компания не может существовать без товарных запасов. От их объема и уровня в значительной мере зависят результаты коммерческой деятельности организации.

Управление товарными запасами направлено на повышение рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. Для реализации этой цели необходимо создать систему научно-методических рекомендаций, потребителей, и как следствие, ухудшаются экономические и финансовые показатели оптовой компании.

На размер товарных запасов и их оборачиваемость влияют различные факторы, среди которых: потребительские свойства товаров, условия производства, транспортировки, поставки.

Одной из главных задач управления товарными запасами является обеспечение ускорения оборачиваемости средств, вложенных в запасы

товаров, товар представляет главную статью дохода организации лишь в том случае, если он удовлетворяет потребительскому спросу. Дистрибьютору следует постоянно изучать рынок и покупательную способность потребителей для правильного регулирования товарных запасов и обеспечения их высокой оборачиваемости, уменьшения доли упущенных продаж и сорванных поставок, устранения необходимости распродаж неликвида или снижения цен на устаревающие товары, а также применение эффективной модели управления запасами позволит высвободить средства, «замороженные» в запасах и, тем самым, снизить потребность в оборотных средствах и кредитах. Стратегия, динамического управления буфером запасов – DBM является наиболее эффективной и подходящей для этих целей, так как она обеспечивает:

- повышение продаж, за счёт постоянного наличия товара и недопущения выпадения позиций из ассортимента. ДБМ отслеживает и выделяет цветовой маркировкой наиболее потребляемые товары и автоматически повышает уровень запасов для таких товаров. Если же рост продаж связан с проводимыми маркетинговыми активностями (акциями), система позволяет вручную повышать уровень буфера на время проведения акций, и автоматически вернется к прежнему уровню после акции;
- снижение общего уровня запасов, за счёт снижения буфера неликвидных товаров и ограничения поставок таких товаров;
- повышение лояльности клиентов. Наиболее востребованные товары всегда есть в ассортименте производителя, дистрибьютора, и, соответственно, на полках в магазине, где у клиента всегда есть возможность приобрести нужный и, главное, полный перечень предпочитаемых товаров;
- освобождение складских площадей;
- высвобождение средств, «замороженных» в запасах компании;
- устранение необходимости в распродажах неликвида или снижении цен на устаревающие товары (с истекающим сроком годности)
- повышение оборачиваемости товарных запасов;

- снижение потребности в оборотных средствах и кредитах;
- уменьшение вероятности штрафов за сорванные поставки;
- высвобождение рабочего времени сотрудников за счет автоматизации.

На текущий момент, система работы по ДБМ – один из простых и недорогих механизмов быстро поднять эффективность бизнеса.

2.3 Выбор приоритетных направлений проектных изменений

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей организации, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов.

Матричный анализ – это инструмент, который позволяет выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей [5].

Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п) ОХ разрабатываемого продукта.

2.3.1 Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм (рисунок 2.1).

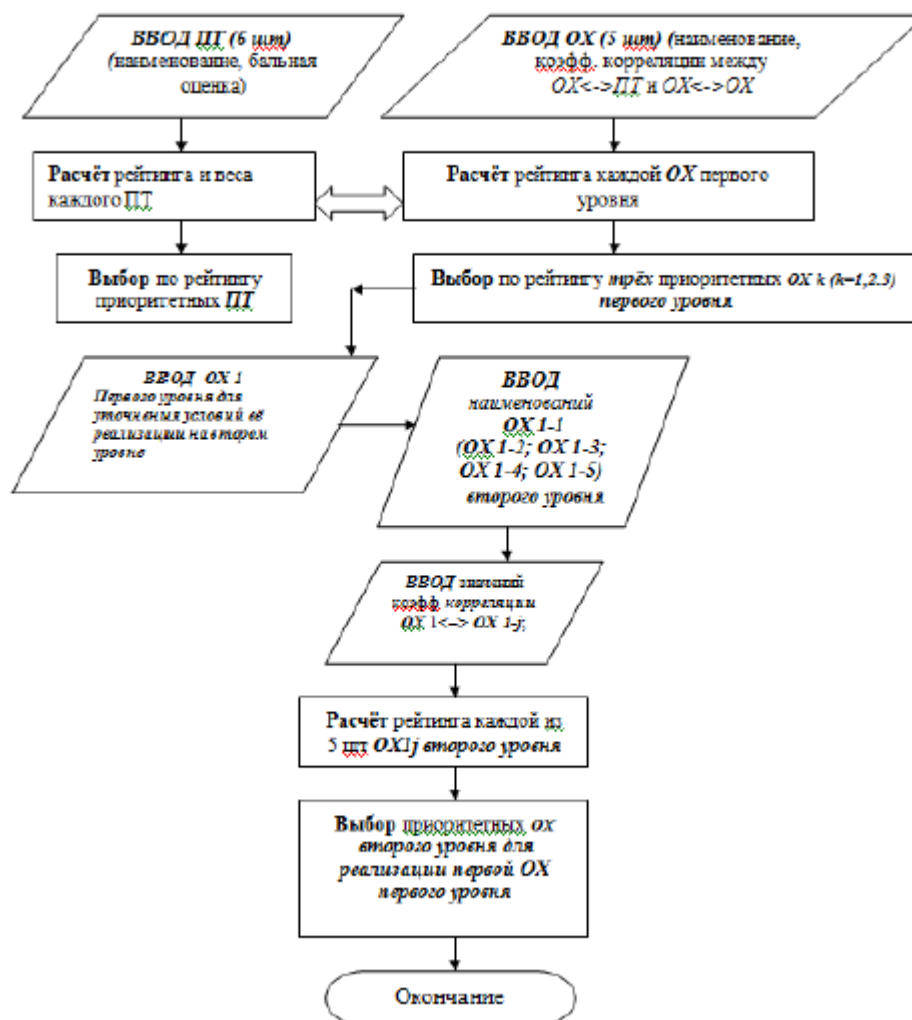


Рисунок 2.1 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ) [9]

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений [10].

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет

автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рис.2.2) [3].

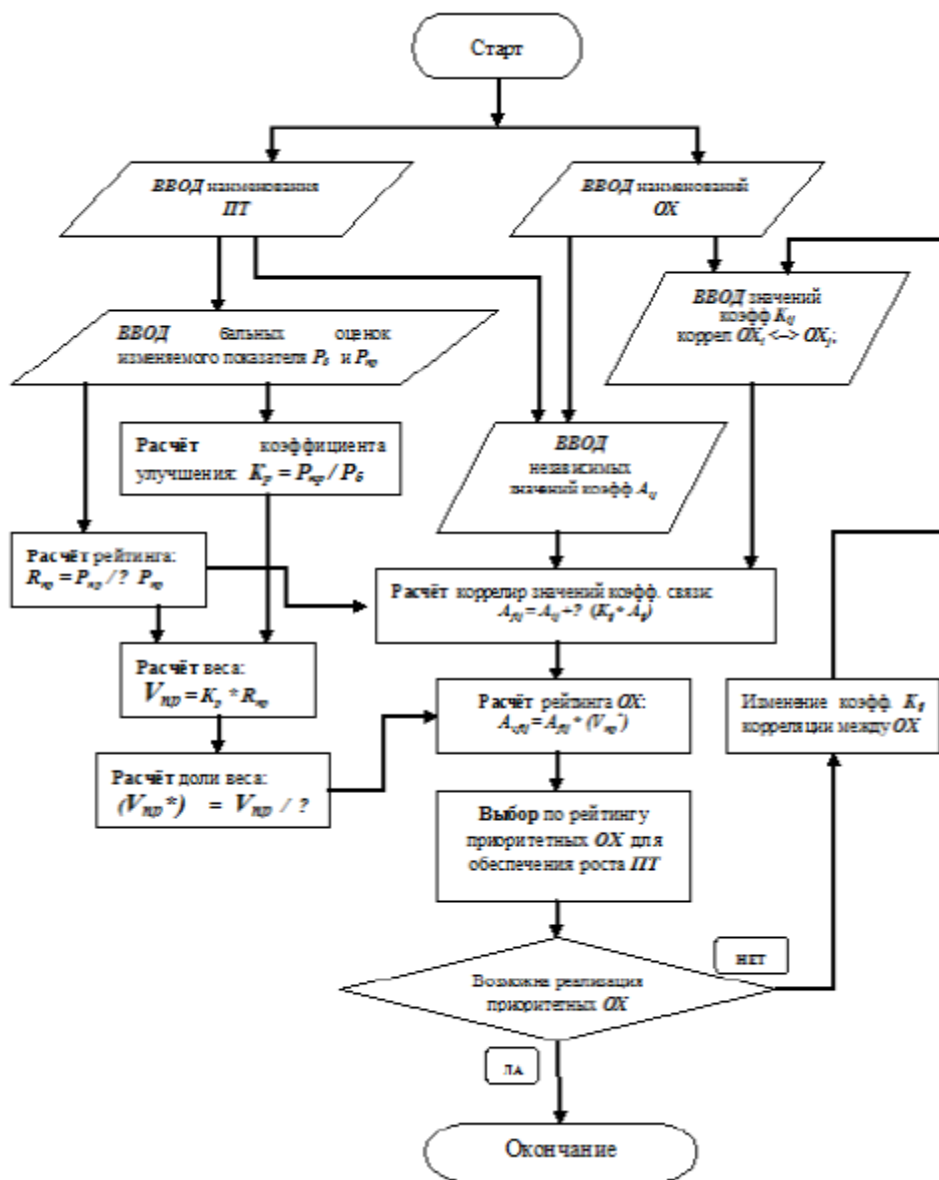


Рисунок 2.2 – Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований [16]

Здесь:

- R_6 – балльная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании до проектных изменений (базовая оценка);
- $R_{пр}$ – балльная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании после проектных изменений (проектная оценка);
- $R_{пр}$ – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;
- K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;
- $V_{пр}$ – вес каждого показателя (вес балльной оценки структурного элемента) в сумме балльных оценок показателей;
- $V_{пр}^*$ – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;
- ПТ – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности)
 - ОХ – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);
 - A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$
 - K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$;
 - A_{ij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$ с учётом корреляции между влияющими факторами $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые балльные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной

форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями.

2.3.2 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

I этап. Формулировка цели исследования.

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимается усовершенствованная система управления запасами. Управление запасами – это оптимизация товарно-материальных запасов с целью уменьшения затрат на хранение и поддержание продукции, повышения рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. Для реализации этих целей необходимо создать систему научно-методических рекомендаций, нацеленных на повышение эффективности управления запасами компании, что, в свою очередь, и является целью моего дипломного проекта.

II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Потребительские требования (ПТ) и их балльная оценка

№ пп	Наименование потребительского требования (ПТ)	Балльная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Уменьшение кол-ва излишков на складе (как следствие уменьшение кол-ва неликвида и просрока)	6	9
2	Надежность и полнота информации о запасах в системе	6	8
3	Высокая оборачиваемость запасов	5	8
4	Снижение расходов на хранение и поддержание запасов	5	8
5	Увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение поиска заказа	5	7
6	Рациональное использование складских помещений	6	9

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1) уменьшение количества излишков на складе (как следствие уменьшение количества неликвида и просрока). В базовой системе качество услуги в базе можно оценить как 6, а в проекте: 9 баллов;

2) надежность и полнота информации о запасах в системе. Корректность данных в системе имеет немаловажное значение для эффективного функционирования процесса. В настоящем инновационном проекте стоимость ремонтных работ в базе можно оценить как 6, а в проекте: 8 баллов;

3) высокая оборачиваемость запасов. Данное потребительское требование в настоящем проекте можно оценить как 5 баллов. В проекте: 8 баллов;

4) снижение расходов на хранение и поддержание запасов. Балльную оценку в базе можно представить как 5, а в проекте 8;

5) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа на складе. Базовое значение можно оценить как 5. В проекте 7;

6) рациональное использование складских помещений. Базовое значение можно оценить как 6, а в проекте 9;

III этап. Позиционирование продукта

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений P_{bi} , если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования P_{pri} , которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{pri} = P_{bi} (1),$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов:

$$P_{pri} \geq P_{bi} (2),$$

V этап. Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта (услуги).

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги) OX_j , позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ)
1	Удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами
2	Модернизация существующей системы управления складом
3	Наличие квалифицированной проектной группы
4	Надежность элементной базы зоны обслуживания
5	Механизация процессов управления складом (оборуд-е)

Экспертная балльная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости ОХ и ПТ, через балльную оценку их взаимного влияния (этап VI), а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ (этап VII) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее:

1) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами. Предоставляет все необходимые графики и отчёты с выбранной периодичностью (частота настраивается для каждого пользователя). Графики наглядны, понятны и фокусируют внимание на главных процессах и ключевых показателях.

2) модернизация существующей системы управления складом;

Усовершенствование системы управления запасами компании позволит значительно снизить издержки на хранение запасов, сократить упущенные продажи, благодаря ориентации на фактический спрос потребителей, и снизить долю неликвидных товаров.

3) наличие квалифицированной проектной группы;

4) надежность элементной базы зоны обслуживания; Каждая составляющая элементной базы имеет значительное влияние на результативность всех процессов.

5) механизация процессов управления складом (оборудование).
Позволяет максимально сократить время выполнения каждого этапа процесса.

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований.

Сопоставление осуществляется с помощью матрицы (таблица 2.3), где по вертикали откладываются требования потребителя PT_i , а по горизонтали – обеспечивающие характеристики OX_j . На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Балльная оценка взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ обусловлена перечисленными ниже причинами.

1) уменьшение количества излишков – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами – 1. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь имеет сильную балльную связь, так как удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами позволит уменьшить количество излишков на складе.

Таблица 2.3 – Взаимная связь основных ПТ и ОХ (балльная оценка от 0 до 1)

№ пп	Потребительские требования ПТТ (цели), которые необходимо достигнуть	Обозн (1 - номер строки, J - номер столбца)	Удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами	Модернизация существующей системы управления складом	Наличие квалифицированной проектной группы	Надежность элементной базы зоны обслуживания	Механизация процессов управления складом (оборуд-е)
i	Y _i , ВВОД	A _{ij}	A _{i1}	A _{i2}	A _{i3}	A _{i4}	A _{i5}
1	Уменьшение кол-ва излишков на складе (как следствие уменьшение кол-ва неликвида и просрока)	A _{1j}	1	1	0.6	0.8	0.5
2	Рациональное использование складских помещений	A _{2j}	0.9	1	0.3	0.8	0.7
3	Высокая оборачиваемость запасов	A _{3j}	0.7	0.9	0.4	0.7	0.9
4	Надежность и полнота информации о запасах в системе	A _{4j}	0.9	0.9	0.8	1	1
5	Увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение поиска заказа	A _{5j}	1	1	0.7	1	0.6
6	Снижение расходов на хранение и поддержание запасов	A _{6j}	0.9	1	0.4	0.8	0.8

2) уменьшение количества излишков – модернизация существующей системы управления складом: 1. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь имеет сильную балльную связь, так как модернизация существующей системы управления складом поможет существенно снизить количество излишков на складе.

3) уменьшение количества излишков – наличие квалифицированной проектной группы: 0,6. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь имеет балльную связь выше среднего, так как работа над уменьшением количества излишков на складе существенно зависит от наличия квалифицированной проектной группы.

4) уменьшение количества излишков – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,8. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь высокая, так как наличие надежной элементной базы зоны

обслуживания позволит существенно снизить количество излишков на складе.

5) уменьшение количества излишков – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,5. Значение оценки определяется средней бальной оценкой, так как взаимосвязь между уменьшением количества излишков на складе и наличием механизации процессов управления складом не так сильна.

6) надежность и полнота информации о запасах в системе – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами: 0,9. Значение оценки определяется следующим: удобный и интуитивно понятный интерфейс программного обеспечения позволит сотрудникам компании корректно вносить все данные в систему, что обеспечит наличие полной информации о запасах в системе.

7) надежность и полнота информации о запасах в системе – модернизация существующей системы управления складом: 1. Значение высокой оценки определяется следующим: модернизация существующей системы управления складом позволит обеспечить надежность и полноту информации о запасах в системе.

8) надежность и полнота информации о запасах в системе – наличие квалифицированной проектной группы: 0,3. Значение оценки определяется следующим: проектная группа необходима для организации процессов управления запасами, квалифицированность персонала позволит уменьшить вероятность наличия некорректных данных в системе по вине персонала.

9) надежность и полнота информации о запасах в системе – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,8. Значение оценки определяется следующим: наличие надежной элементной базы зоны обслуживания позволит гарантировать надежность и полноту информации о запасах в системе.

10) надежность и полнота информации о запасах в системе – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,7. Значение оценки

выше среднего означает то, что механизация процессов управления складом в значительной степени окажет влияние на надежность и полноту информации о запасах в системе

11) высокая оборачиваемость запасов – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами: 0,7. Значение оценки определяется следующим: удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами позволит должным образом отслеживать оборачиваемость запасов и вовремя предпринимать меры относительно каждого товара.

12) высокая оборачиваемость запасов – модернизация существующей системы управления складом: 0,9. Значение высокой степени взаимосвязи определяется следующим: модернизация существующей системы управления складом позволит в значительной степени повысить оборачиваемость запасов.

13) высокая оборачиваемость запасов – наличие квалифицированной проектной группы: 0,4. Оценка взаимосвязи ниже среднего, так как наличие квалифицированной проектной группы не так существенно сказывается на повышении оборачиваемости запасов, так как цели создания проектной команды несколько иные.

14) высокая оборачиваемость запасов – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,7. Значение оценки выше среднего, так как оборачиваемость запасов в некоторой степени зависит от надежности элементной базы зоны обслуживания.

15) высокая оборачиваемость запасов – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,9. Оценка взаимосвязи довольно высокая, так как механизация процессов управления складом позволит существенно увеличить показатели оборачиваемости запасов на складе.

16) снижение расходов на хранение и поддержание запасов – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами: 0,9. Значение оценки определяется следующим: удобный интерфейс

программного обеспечения системы управления запасами позволит снизить расходы на хранение и поддержание запасов.

17) снижение расходов на хранение и поддержание запасов – модернизация существующей системы управления складом: 0,9. Значение оценки определяется высоким уровнем зависимости, так как планируемая модернизация системы управления запасами окажет существенное влияние на расходы компании по поддержанию и хранению запасов.

18) снижение расходов на хранение и поддержание запасов – наличие квалифицированной проектной группы: 0,8. Значение оценки определяется высоким уровнем зависимости, так как проектная группа в процессе реализации мероприятий по достижению целей проекта позволит обеспечить снижение расходов на хранение и поддержание запасов.

19) снижение расходов на хранение и поддержание запасов – надежность элементной базы зоны обслуживания: 1. Высокая бальная оценка определяется следующим: наличие надежной элементной базы зоны обслуживания позволит снизить расходы на хранение и поддержание запасов.

20) снижение расходов на хранение и поддержание запасов – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 1. Значение оценки определяется тем, что при наличии механизации процессов управления складом, снижаются расходы на содержание запасов.

21) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами: 1. Значение оценки определяется следующим: удобный интерфейс программного обеспечения позволит увеличить скорость обработки заказов персоналом, а также позволит уменьшить время поиска необходимого товара на складах.

22) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа – модернизация существующей системы управления складом: 1. Значение оценки определяется сильной взаимосвязью

между модернизацией существующей системы управления складом и увеличением скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшением времени поиска заказа.

23) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа – наличие квалифицированной проектной группы: 0,7. Значение оценки определяется тем, что взаимосвязь между наличием квалифицированной проектной группы и увеличением скорости комплектации заказа выше среднего.

24) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа – надежность элементной базы зоны обслуживания: 1. Оценка взаимосвязи максимальна, так как надежность элементной базы зоны обслуживания позволит гарантировать наличие достоверной информации в системе, а значит, благодаря наличию корректной информации увеличится скорость обработки заказа.

25) увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,6. Значение оценки определяется следующим: механизация процессов управления складом позволит увеличить скорость комплектации заказа и уменьшить время поиска заказа.

26) рациональное использование складских помещений – удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами: 0,9. Значение оценки определяется высокой бальной оценкой, так как интуитивно понятный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами позволит сотрудникам корректно вносить все необходимые данные в систему и, следовательно, складские помещения будут использоваться более рационально.

27) рациональное использование складских помещений – модернизация существующей системы управления складом: 1. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь сильная, так как

модернизация существующей системы управления складом позволит более рационально использовать складские помещения.

28) рациональное использование складских помещений – наличие квалифицированной проектной группы: 0,4. Значение оценки определяется следующим: наличие квалифицированной проектной группы в некотором роде оказывает влияние на рациональное использование складских помещений.

29) рациональное использование складских помещений – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,8. Значение оценки определяется следующим: рациональное использование складов имеет очевидно сильную взаимосвязь с надежностью элементной базы зоны обслуживания

30) рациональное использование складских помещений – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,8. Значение высокой оценки взаимосвязи определяется следующим: механизация процессов управления складом позволит более рационально подойти к вопросам использования складских помещений.

VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик.

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Корреляционная связь между выбранными ОХ (от 0 до +1)

№ хар-ки	Наименование ОХ	Удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами	Модернизация существующей системы управления складом	Наличие квалифицированной проектной группы	Надежность элементной базы зоны обслуживания	Механизация процессов управления складом (оборуд-е)
1	Удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами	X				
2	Модернизация существующей системы управления складом	1	X			
3	Наличие квалифицированной проектной группы	0,6	0,8	X		
4	Надежность элементной базы зоны обслуживания	0,8	0,8	0,7	X	
5	Механизация процессов управления складом (оборуд-е)	0,6	0,9	0,7	0,7	X

Балльная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

1) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами – модернизация существующей системы управления складом: 1 балл, так как внедрение интуитивно понятного интерфейса напрямую связано с модернизацией системы в целом.

2) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами – наличие квалифицированной проектной группы: 0,6 так как для осуществления внедрения программного продукта и обучения персонала особенностям данного продукта требуется определенный уровень квалификации менеджеров.

3) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,8.

4) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,6 балл, так как при отсутствии механизации процессов управления

складом удобство интерфейса программного обеспечения не принесет существенной пользы.

5) модернизация существующей системы управления складом – наличие квалифицированной проектной группы: 0,8. Значение высокой оценки обусловлено следующим: квалифицированная проектная группа необходима для осуществления проекта по модернизации существующей системы управления складом.

6) модернизация существующей системы управления складом – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,8. Значение оценки обусловлено тем, что надежная элементная база является тем, что в первую очередь необходимо осуществить, для того чтобы эффективно произвести модернизацию остальных элементов системы.

7) модернизация существующей системы управления складом – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,9, так как механизация процессов управления складом является основой, необходимой для организации эффективной деятельности и для усовершенствования существующей системы управления запасами.

8) наличие квалифицированной проектной группы – надежность элементной базы зоны обслуживания: 0,7. Значение оценки обусловлено взаимосвязью выше среднего, так как проектная группа в процессе реализации мероприятий проекта будет заниматься повышением надежности элементной базы.

9) наличие квалифицированной проектной группы – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,7. Значение оценки обусловлено тем, взаимосвязью выше среднего.

10) надежность элементной базы зоны обслуживания – механизация процессов управления складом (оборуд-е): 0,7. Значение оценки обусловлено следующим: механизация процессов позволит повысить надежность элементной базы обслуживания.

VIII этап. Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований.

После балльной оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{fij} между ПТ_i и ОХ_j:

$$A_{fij} = A_{ij} + \sum_{i=1}^{j-1} K_{ij} \times A_{ji}, \quad (3),$$

где i (n) – номер (число) потребительского требования; j (k) – номер (число) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды ОХ будут формулы (4–9):

$$A_{f11} = A_{11} + K_{12} * A_{21} + K_{13} * A_{31} + K_{14} * A_{41} + K_{15} * A_{51} + K_{16} * A_{61}. \quad (4)$$

$$A_{f21} = A_{21} + K_{21(12)} * A_{11} + K_{23} * A_{31} + K_{24} * A_{41} + K_{25} * A_{51} + K_{26} * A_{61}. \quad (5)$$

$$A_{f31} = A_{31} + K_{31(13)} * A_{11} + K_{32(23)} * A_{21} + K_{34} * A_{41} + K_{35} * A_{51} + K_{36} * A_{61}. \quad (6)$$

$$A_{f41} = A_{41} + K_{41(14)} * A_{11} + K_{42(24)} * A_{21} + K_{43(34)} * A_{31} + K_{45} * A_{51} + K_{46} * A_{61}. \quad (7)$$

$$A_{f51} = A_{51} + K_{51(15)} * A_{11} + K_{52(25)} * A_{21} + K_{53(35)} * A_{31} + K_{54(45)} * A_{41} + K_{56} * A_{61}. \quad (8)$$

$$A_{f61} = A_{61} + K_{61(16)} * A_{11} + K_{62(26)} * A_{21} + K_{63(36)} * A_{31} + K_{64(46)} * A_{41} + K_{65(56)} * A_{51}. \quad (9)$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд ОХ для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных вводимых в таблицы 2.3 и таблицы 2.4 формируется расчётная таблица 2.5.

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

Таблица 2.5 – Расчётные амплитуды взаимной связи основными ПТ и коррелированными

Таблица Целей (Yj)			Ai1	Ai2	Ai3	Ai4	Ai5	
№ пп	Потребительские требования ПТi (цели), которые необходимо достигнуть	Aij	Удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами	Модернизация существующей системы управления складом	Наличие квалифицированной проектной группы	Надежность элементной базы зоны обслуживания	Механизация процессов управления складом (оборудование)	Итого по данному параметру
1	Уменьшение кол-ва излишков на складе (как следствие уменьшение кол-ва неликвида и просрока)	A1j	1.0	1.0	0.6	0.8	0.5	3.900
2	Рациональное использование складских помещений	A2j	0.9	1.0	0.3	0.8	0.7	3.700
3	Высокая оборачиваемость запасов	A3j	0.7	0.9	0.4	0.7	0.9	3.600
4	Надежность и полнота информации о запасах в системе	A4j	0.9	0.9	0.8	1.0	1.0	4.600
5	Увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение толка заказа	A5j	1.0	1.0	0.7	1.0	0.6	4.300
6	Снижение расходов на хранение и поддержание запасов	A6j	0.9	1.0	0.4	0.8	0.8	3.900
ИТОГО по данной характеристике			5.4	5.8	3.2	5.1	4.5	24.00
								24.00

IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований.

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ПТ так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате MicrosoftOfficeExcel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{pri} / P_{oi} \quad (10).$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ:

$$R_{pti} = P_{pri} / \sum P_{pri} \quad (11).$$

Здесь же устанавливается вес V_{pti} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{mni} = K_{pi} \times R_{mni} \quad (12).$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{тпi}$ и определяется доля каждого веса цели $V_{тпi}(oe)$ в общей сумме:

$$V_{тпi}(oe) = \frac{V_{тпi}}{\sum V_{тпi}} \quad (13).$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике на основании данных таблицы 2.1 сформирована таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчёт весовых показателей потребительских требований

№ пп	Потребительские требования ПТ (цели), которые необходимо достигнуть	База	Проект	Рейтинг цели	Коэффициент улучшения	Вес каждого требования потребителей	Доля каждого веса цели в общей сумме
i	Y_i , ВВОД	P_{0i}	$P_{пi}$	$R_{тпi} = P_{пi} / \sum P_{пi}$	$K_{пi} = P_{пi} / P_{0i}$	$V_{тпi} = K_{пi} * R_{тпi}$	$V_{тпi}(oe) = V_{тпi} / \sum V_{тпi}$
1	Уменьшение кол-ва излишков на складе (как следствие уменьшение кол-ва неликвида и просрока)	6	9	0.18	1.50	0.276	18.5%
2	Рациональное использование складских помещений	6	8	0.16	1.33	0.218	14.6%
3	Высокая оборачиваемость запасов	5	8	0.16	1.60	0.261	17.5%
4	Надежность и полнота информации о запасах в системе	5	8	0.16	1.60	0.261	17.5%
5	Увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение тпоиска заказа	5	7	0.14	1.40	0.200	13.4%
6	Снижение расходов на хранение и поддержание запасов	6	9	0.18	1.50	0.276	18.5%
	Сумма	33	49	1.00	1.49	1.491	100.0%
					Сумма весов целей, $\sum V_{тпi}$		

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

X этап. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик.

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле:

$$A_{фi} = A_{фi} * V_{тпi}(oe) \quad (14),$$

и вносятся в ячейки таблицы 2.7. Здесь значения A_{fv} – из каждой ячейки таблицы 2.5, а значение $V_{\text{тп}(oe)}$ – итоговый показатель по каждой строке таблицы 2.6.

Таблица 2.7 – Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

		A_{fv1}	A_{fv2}	A_{fv3}	A_{fv4}	A_{fv5}	Сумма баллов
№ пп	Потребительские требования ПТТ (цели), которые необходимо достигнуть	Удобный интерфейс программно	Модернизация существующей систем	Наличие квалифицированной проектной группы	Надежность элементной базы зоны обслуживания	Механизация процессов управления складом (оборуд-е)	Сумма баллов по параметру
1	Уменьшение кол-ва излишков на складе (как следствие уменьшение кол-ва неликвида и просрока)	0.61	0.66	0.54	0.59	0.55	2.94
2	Рациональное использование складских помещений	0.46	0.50	0.39	0.44	0.42	2.21
3	Высокая оборачиваемость запасов	0.52	0.58	0.47	0.51	0.51	2.57
4	Надежность и полнота информации о запасах в системе	0.64	0.73	0.61	0.65	0.63	3.26
5	Увеличение скорости обработки (комплектации) заказа и уменьшение времени поиска заказа	0.48	0.52	0.43	0.47	0.44	2.35
6	Снижение расходов на хранение и поддержание запасов	0.60	0.66	0.53	0.58	0.57	2.95
	Сумма баллов по каждой характеристике	3.31	3.64	2.96	3.24	3.13	16.28
	Рейтинг характеристики	20.3%	22.4%	18.2%	19.9%	19.2%	100.0%

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum A_{fvi}$) (по столбцам) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{fv}$). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам.

$$R_{\text{итд}} = \sum A_{fvi} / \sum A_{fv} \quad (15).$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку таблицы 2.7.

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов.

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

- 1) уменьшение количества излишков на складе (как следствие уменьшение количества неликвидов и просрочки);
- 2) снижение расходов на хранение и поддержание запасов;
- 3) высокая оборачиваемость запасов.

Как показали исследования для удовлетворения этих ПТ необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ.

- 1) модернизация существующей системы управления складом.
- 2) удобный интерфейс программного обеспечения системы управления запасами.
- 3) надежность элементной базы зоны обслуживания.

Таким образом, в качестве приоритетной принимается первая обеспечивающая характеристика – модернизация существующей системы управления складом.

В дальнейшем рассмотрим дополнительные характеристики, обеспечивающие реализацию выбранной в первом приближении.

Аналогично предыдущему алгоритму был проведен выбор обеспечивающих характеристик второго уровня.

Итак, обеспечивающими характеристиками второго уровня для обеспечивающей характеристики – «Модернизация существующей системы управления запасами на складах» являются (рис.2.3):

Сопоставление на втором уровне анализа осуществляется с помощью матрицы (таблица 2.8), относительно основной обеспечивающей характеристики по горизонтали откладываются обеспечивающие характеристики второго уровня (ОХ_j второго уровня).

На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации основной обеспечивающей характеристики.

№ пп	Наименование ОХ второго уровня
i	Y _i , ВВОД
1	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU
2	Полнота и надежность информации в системе - синхронность данных
3	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами
4	Наличие проектной группы
5	Квалифицированный персонал

Рисунок 2.3 – Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг (второй уровень)

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует.

Таблица 2.8 – Взаимная связь основной ОХ и ОХ второго уровня (балльная оценка от 0 до 1)

№ пп	Наименование ОХ первого уровня	Обозн (i - номер строки, j - номер столбца)	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU	Полнота и надежность информации в системе - синхронность данных	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами	Наличие проектной группы	Квалифицированный персонал
i	Y _i , ВВОД	A _{ij}	A _{i1}	A _{i2}	A _{i3}	A _{i4}	A _{i5}
1	Модернизация существующей системы управления складом	A _{1j}	1	0,9	0,9	0,7	0,8

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.9.

Таблица 2.9 – Корреляционная связь между wybranными ОХ (от 0 до +1)

№ пп	Наименование ОХ второго уровня	1	2	3	4	5
		Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU				
1	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU	x	Полнота и надежность информации в системе -	3		
2	Полнота и надежность информации в системе - синхронность данных	1	x	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования	4	
3	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами	1	1	x	Наличие проектной группы	5
4	Наличие проектной группы	0,9	0,7	0,8	x	Квалифицированный персонал
5	Квалифицированный персонал	0,8	0,6	0,8	0,7	x

Таким образом, на основе данных вводимых в таблицы 2.8 и таблицы 2.9 формируется расчётная таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Расчётные амплитуды взаимной связи основными ПТ и коррелированными ОХ

Таблица Целей (Yj)			Ai1	Ai2	Ai3	Ai4	Ai5		
№ пп	Наименование ОХ первого уровня	Aij	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU	Полнота и надежность информации в системе - синхронность	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса	Наличие проектной группы	Квалифицированный персонал	ИТОГО по данному параметру	
1	Модернизация существующей системы управления складом	A1j	1,00	0,90	0,90	0,70	0,80	4,300	
	ИТОГО по данной характеристике		1,0	0,9	0,9	0,7	0,8		4,30
								4,30	

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений

рассчитываются и вносятся в ячейки таблицы 2.11. Здесь значения A_{fi} – из каждой ячейки таблицы 2.5, а значение $V_{\text{тп}(oe)}$ – итоговый показатель по каждой строке таблицы 2.6.

Таблица 2.11 – Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

		A_{f1}	A_{f2}	A_{f3}	A_{f4}	A_{f5}	Сумма баллов
№ пп	Наименование ОХ первого уровня	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU	Полнота и надежность информации в системе - синхронность данных	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления	Наличие проектной группы	Квалифицированный персонал	Сумма баллов по параметру
1	Модернизация существующей системы управления складом	4,07	3,77	4,00	3,51	3,35	18,70
	Сумма баллов по каждой характеристике	4,07	3,77	4,00	3,51	3,35	18,70
	Рейтинг характеристики	21,8%	20,2%	21,4%	18,8%	17,9%	100,0%

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ (ΣA_{fvi}) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы (ΣA_{fv}). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам. Результаты расчётов заносятся в итоговую строку таблицы 2.7.

В результате проведенного анализа основными обеспечивающими характеристиками второго уровня обозначены следующие характеристики (табл. 2.12):

Таблица 2.12 – Матрица ВВОДА характеристик 2-го уровня, обеспечивающих реализацию характеристики первого уровня и первого приоритета

№ п/п	Наименование ОХ второго уровня	Результат расчета ОХ
1	Автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU	21,76%
2	Инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами	21,39%
3	Полнота и надежность информации в системе - синхронность данных	20,16%
4	Наличие проектной группы	18,77%
5	Квалифицированный персонал	17,91%

Как видно из таблицы 2.12, после проведения корреляционного анализа и ранжирования главных компонент наиболее приоритетными обеспечивающими характеристиками второго уровня автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU и инструментарий для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами.

Цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

В результате финансового анализа допроектной деятельности текущее состояние компании можно оценить как абсолютно устойчивое, так как собственный капитал «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ» в некоторой степени финансирует активы компании ($VM > 0$), при этом рентабельность активов также больше нуля. Таким образом, состояние финансовой устойчивости организации указывает на необходимость проведения инновационных изменений, определённых темой настоящего исследования.

В результате матрично-корреляционного анализа были выявлены основные потребительские требования к системе управления запасами компании, а также определены обеспечивающие характеристики первого и второго уровня.

Для модернизации существующей системы управления складом основными обеспечивающими характеристиками стали: автоматизация процессов формирования запасов по каждому SKU, наличие инструментария для диагностики тенденций функционирования процесса управления запасами и обеспечение полноты и надёжности информации в системе – синхронность данных, описание и внедрение которых представлено в следующей главе.

3 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ В «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ»

3.1 Разработка целей, стратегии и плана в проекте совершенствования системы управления запасами товарной продукции

3.1.1 Определение миссии и целей проекта

Миссия проекта по внедрению новой системы управления запасами:

Динамическое управление буфером (DBM – Dynamic Buffer Management) – инструмент Теории Ограничений (ТОС), который позволит эффективно управлять запасами компании, ориентируясь на фактический спрос клиентов компании.

Внедрение DBM позволит всегда иметь в наличии необходимый товар, сокращаются упущенные продажи, в то же время, в системе не должно быть лишних запасов, замораживающих оборотные средства, т.е. объем запасов в системе должен быть минимальным.

В соответствии с миссией должны быть сформулированы все цели и задачи. Наглядно отношение миссии, целей и задач продемонстрировано в виде пирамиды целеполагания, изображенной на рисунке 3.1.

Основные составляющие пирамиды: видение (идеальное состояние, к которому следует стремиться), миссия, цели, стратегии изменений и задачи оперативного плана.

Разработка дерева целей проекта.

На основании миссии разрабатываются цели и задачи организации или формируется так называемое «дерево целей и задач». Следует формулировать 2–3 цели, каждая из которых трансформируется в 4–5 задач. Цели должны формироваться по принципу SMART (специфические, согласованные, измеримые, реалистичные, определенные во времени).

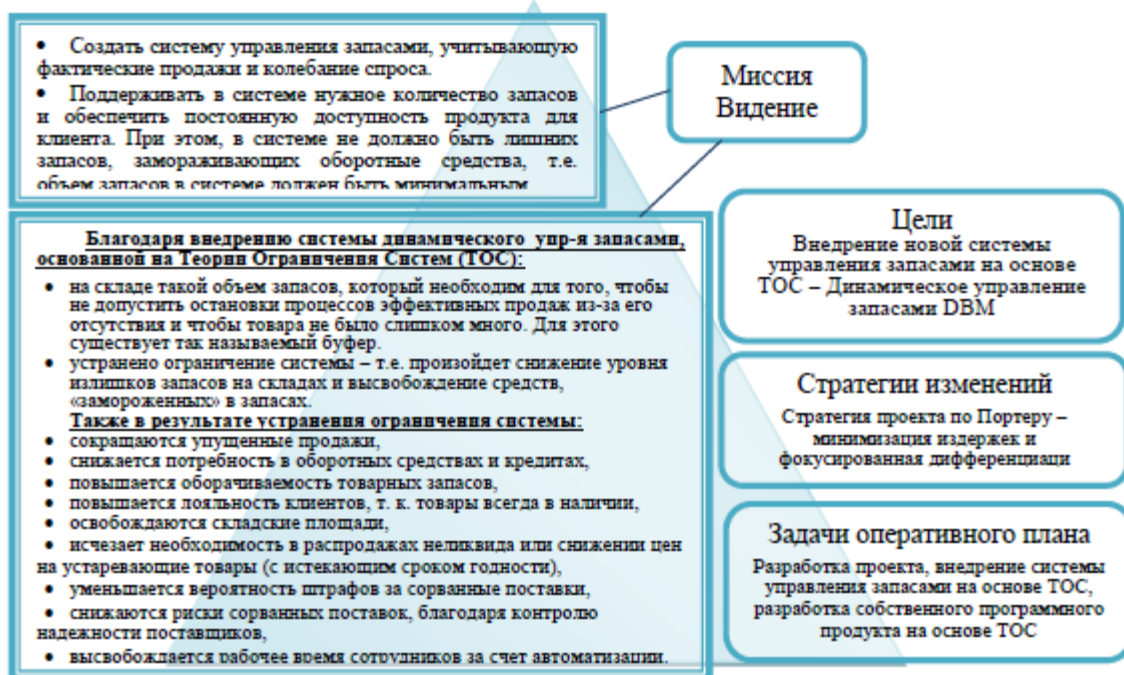


Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания «ООО КОКА КОЛА HBS EBPAZHA»

3.1.2 Стратегия проекта

Общая стратегия данного проекта – эффективное управление запасами «ООО КОКА КОЛА HBS EBPAZHA», ориентированное на фактический спрос потребителей; результат – эффективная система управления запасами, снижение уровня излишков на складе, сокращение упущенных продаж.

Общие стратегии по Портеру.

Стратегии по Портеру можно разделить на четыре основных направления: лидерство по затратам, фокусирование на низких затратах, широкая дифференциация и фокусированная дифференциация (рисунок 3.2).

Масштаб Конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование на низких затратах	Фокусированная дифференциация
		Более низкие затраты	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Рисунок 3.2 – Матрица стратегий по Портеру

Стратегии проекта по Портеру – минимизация издержек и фокусированная дифференциация – снижение затрат на поддержание и хранение запасов по сравнению с затратами конкурентов по отрасли, предотвращая появление излишков товаров на складе, при этом создается конкурентное преимущество, основанное на лучших показателях по наличию товара по сравнению с конкурентами. Положение по издержкам, обеспечивает защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что компания «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ», используя данную стратегию может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества.

Благодаря данным стратегиям, «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ» может увеличить свою долю рынка по сравнению с конкурентами и увеличить оборачиваемость товарных запасов. Далее, компания, снизив издержки, может завоевать широкую клиентскую базу.

Таблица 2.13 – «Модель пяти сил конкуренции» М. Портера

Конкурентная сила	Воздействие конкурентных сил
Давление со стороны потребителей	На рынке безалкогольных напитков присутствует сильная конкуренция со стороны импортных и отечественных производителей, поэтому существует возможность давления со стороны потребителя. Выделяется ряд покупателей, способных совершать покупки в больших объемах (предприятия, проводящие крупномасштабные семинары, форумы, праздники, гипермаркеты - «Ашан», «Гигант» и др.), за счет покупаемого объема они способны добиваться скидок и выгодных условий по условиям оплаты. Среди потребителей можно выделить дилеров, для них существует специальная сетка расценок на выпускаемый «Coca-Cola» товар. Какого-

Продолжение таблицы 2.13

	либо дополнительного давления на «Coca-Cola» они не могут оказать, так как условия работы с ними имеет ряд преимуществ: цена ниже розничной, условия поставки и оплаты. Розничные покупатели не имеют рычагов давления в силу незначительных объемов покупки.
Влияние конкурентов, действующих в отрасли	Компания конкурирует в сегменте безалкогольных напитков пищевой промышленности Главным конкурентом предприятия «Coca-Cola» является предприятие «ПепсиКо», которая также является производителем прохладительных напитков и удовлетворяет те же потребности потребителей. Число фирм,

	<p>занимающих долю рынка напитков в России, достаточно высоко. На рынке присутствует большое количество российских производителей, но уровень качества их продукции низок. К конкурентам «Coca-Cola» можно отнести крупных иногородних поставщиков, особенно из таких торговых центров как Москва и Санкт-Петербург. Положительным фактором конкуренции является крупный размер фирмы, что позволят закупать товар по самым минимальным ценам производителя. «Coca-Cola» имеет эксклюзивное право на торговлю продукцией компании «Coca-Cola», а вместе с этим и очень низкие закупочные цены.</p> <p>Конкуренция проявляется в:</p> <ul style="list-style-type: none"> – установлении более низких цен, – улучшении характеристик товаров, – предоставлении сервисных услуг, – обновлении ассортимента продукции.
<p>Возможность входа в отрасль потенциальных конкурентов</p>	<p>В отрасли присутствуют следующие барьеры: 1. капиталоемкость. Для приобретения производственного оборудования, производственных цехов и вспомогательных объектов требуют значительные финансовые вложения. На текущий момент получение денежных средств ограничено кризисом ликвидности у банков, высокой процентной ставкой. 2. трудовые ресурсы. Имея современное оборудование и производственные мощности без квалифицированных рабочих невозможно создать качественный продукт. На рынке труда сложно подобрать специалистов нужной узкой квалификации, так как профессия оператор производства, составитель технологических смесей в настоящий момент не является привлекательной для молодых людей. Также необходимо располагать своей базой обучения, повышения квалификации, что сделать вновь созданному предприятию сложно. 3. деловые контакты. Рынок ручного инструмента характеризуется сильной конкуренцией. Для создания собственной торговой сети потребуются не только финансовые вложения, но и время на создание собственной клиентской базы. 4. приверженность потребителя к определенным маркам товара. Анализ конкурентов показывает, что основным конкурентом является компания Пепсико, так как, компания за счет использования более дешевых ресурсов, материалов и масштабов мирового значения имеет возможность преодолеть первые два барьера.</p>

Окончание таблицы 2.13

<p>Давление поставщиков</p>	<p>Предприятие «Coca-Cola» имеет небольшое количество поставщиков, отличающихся высокой степенью надежности поставок. Любой сбой в поставках, может нарушить производственное расписание. Данное предприятие имеет собственные эксклюзивные бутылки и крышки, которые производит и поставляет для них крупная компания «Русджам». Этикетки для бутылок, предприятия закупает у зарубежной компании «SunInterbrew», так как оно производит наиболее качественные этикетки, подходящие предприятию «Coca-Cola». Поставщиками жестяных банок является «АйТиПакинг». С поставками других расходных материалов предприятие «Coca-</p>
-----------------------------	--

	<p>Cola» составляет договора по интернету, считая это самым удобным и быстрым способом. Давление может проявляться в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цены. Постоянный рост цен на материал не позволяет планировать объем производства / продаж в долгосрочной перспективе, так как цена товара – один из сильнейших конкурентных факторов. – условия поставки и оплаты. При 100% предоплате у «Coca-cola» из оборота отвлекаются значительные финансовые ресурсы. В условиях кризиса пути получения денежных средств ограничены а именно: условиями кредитования, привлечение гарантов. – качество поставляемого материала. Качество материала влияет на качество готовой продукции, при использовании бракованного сырья «Coca-cola» несет значительные убытки.
Угроза появления заменяющих продуктов	<p>На рынке присутствует множество продукции-аналогов. Появление новых товаров-заменителей маловероятно. Основное направление для защиты от товаров-аналогов – это производство продукции высокого качества, расширение выпускаемого ассортимента.</p>

Таким образом, из пяти сил конкуренции наибольшую угрозу представляют существующие конкуренты и давление поставщиков. Это требует от компании проведение значительной работы для изучения конкурентов, чтобы понимать их стратегию, оценивать действия, выявлять силы и слабости, прогнозировать их дальнейшие шаги.

3.1.3 Операционные задачи

1) провести диагностику и выявить «узкие места» в управлении запасами и ассортиментом.

2) провести семинар-тренинг по методологии Теории Ограничений для ключевых сотрудников компании в августе 2017 г.

3) установка базовых правил и обсуждение плана в команде к середине августа 2017 года: постановка целей проекта, организационная проработка, выявление требуемых ресурсов, составление календарного графика, выделение бюджета, программное обеспечение, трудовые ресурсы, консультанты.

4) усовершенствовать алгоритм формирования запасов и заказов по каждому SKU к концу ноября 2017г.

5) создать систему динамического управления запасами, учитывающую фактические продажи и колебание спроса к середине 2018 г.

6) автоматизировать управление запасами и заказами с помощью программного решения к концу марта 2018 г.

7) разработка технической документации - апрель 2018 г.

8) материально – техническое обеспечение для осуществления проекта – сентябрь 2017 г.

9) учет оперативных данных, аналитика и отчеты на протяжении использования DBM.

3.1.4 Сбалансированная система показателей

Система сбалансированных показателей (ССП) – система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки её эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые (рисунок 3.3).

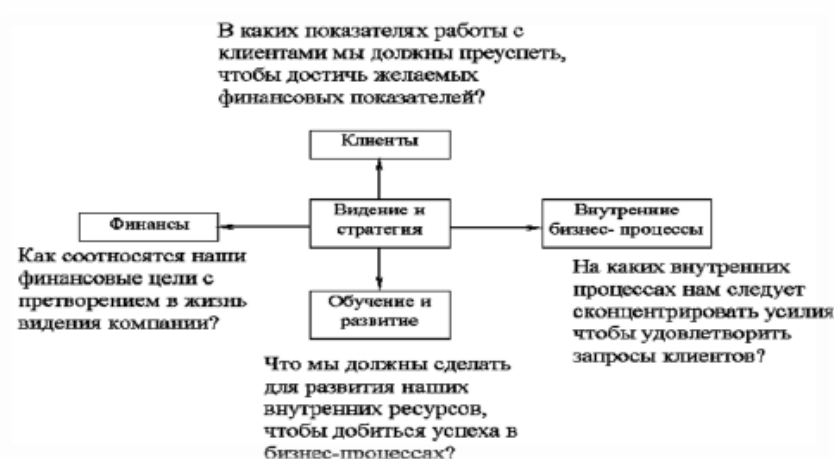


Рисунок 3.3 – Взаимосвязь элементов ССП

3.2 Формирование информационного и организационного инструментария реализации проекта совершенствования системы управления запасами

Динамическое управление буфером запасов.

Традиционно принято делать прогнозы экономических показателей, в том числе продаж и необходимых запасов, т.е. анализируются данные прошлого периода и, с поправкой на предполагаемые изменения, рассчитывается будущий спрос. Чтобы точно спрогнозировать спрос на продукцию необходимо сопоставить множество влияющих факторов: на какой стадии жизни находится наш продукт, возможная покупательная способность рынка, тренд экономики, появится ли альтернативный продукт на рынке, как изменится курс валюты.

Также необходимо учитывать, какой будет цена товара в зависимости от стоимости его составляющих и сопутствующих затрат на логистику, доставку и т.д. От изменения любого из факторов экономики прогноз может утратить свою актуальность и, следовательно, управлять запасами необходимо основываясь исключительно на реальном потреблении продукции.

Динамическое управление буфером (англ. DBM) – инструмент Теории Ограничений, позволяющий эффективно управлять запасами компании, ориентируясь на фактический спрос потребителей.

Буферы запасов необходимы для того, чтобы поддерживать в системе нужное количество запасов и обеспечить постоянную доступность продукта для клиента. При этом, в системе не должно быть лишних запасов, замораживающих оборотные средства, т.е. объем запасов в системе должен быть минимальным.

Теория ограничений систем – это популярная методология менеджмента, в основе которой лежит нахождение и управление ключевым

ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом.

Теория применяется в управлении производством, в управлении проектами (разработка новой продукции, строительство), управлении закупками и дистрибуцией товара, для увеличения скорости генерации прибыли.

Теория ограничений за 30 лет зарекомендовала себя, как эффективный инструмент управленческого мастерства. Тысячи компаний в десятках стран мира доказали своими успехами эффективность Теории ограничений. Среди них сталепромышленный гигант TataSteel и авиационная корпорация Boeing, FordMotors, DaimlerChrysler, Procter&Gamble, ABB, HitachiTools, Министерство инфраструктуры Японии.

В России применение ТОС только получает свое развитие.

Основной особенностью методологии является то, что делая усилия над управлением очень малым количеством аспектов системы, достигается эффект, намного превышающий результат одновременного воздействия на все или большинство проблемных областей системы сразу.

Подход теории ограничений основан на том, чтобы выявлять это ограничение и управлять им для увеличения скорости генерации прибыли.

Методологически теория ограничений включает в себя ряд логических инструментов, позволяющих найти ограничение, выявить стоящее за ним управленческое противоречие, находить решение и внедрять его с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Нацеленность на конечный финансовый результат позволяет добиваться быстрых результатов для бизнеса (2-3 месяца), нацеленность на взаимовыгодные решения позволяет повышать уровень взаимодействия и мотивацию персонала.

Среди предлагаемых теорией ограничений методов — набор правил проверки логичности утверждений о работе организации и причинно-следственных связей между ними, алгоритмы построения причинно-

следственных диаграмм, метод «барабан – буфер – верёвка», а также метод критической цепи для управления проектами.

Динамическое управление буфером.

Согласно ТОС, перед ограничением должен находиться некоторый объем товарно-материальных запасов, поддерживающий нужное количество запасов, обеспечивающий постоянную доступность продукта для клиента и, таким образом, защищающий ограничение от простоев. При этом, в системе не должно быть лишних запасов, замороживающих оборотные средства, т.е. объем запасов в системе должен быть минимальным.

Для каждого SKU (товарной позиции) в каждой точке хранения по определенным правилам рассчитывается целевой уровень запасов товара, достаточный чтобы всегда удовлетворять спрос и не создавать излишков.

Это количество запасов называется Буфер. Расход товара (продажа или перемещение) дает сигнал для «пополнения буфера», т.е. нужно в соответствии с графиком поставок, но без задержек сделать заказ.

На данный момент схема продаж компании «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ» выглядит следующим образом (рис 3.4). Партия, отгруженная поставщиком, поступает на склад предпродажного контроля, далее на основной склад и, если состояние товара неудовлетворительно и возврат не может быть осуществлен, поступает на один из складов неликвидной продукции: склад брака, склад продукции для экспертизы или на склад просроченной продукции. Если состояние товара удовлетворительно, он находится на основном складе, откуда в дальнейшем осуществляется продажа по каналам сбыта (сети, кафе, рестораны, розничные магазины и т.д.), либо перемещается на распределительный центр откуда осуществляется поставка на магазины компании «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ».

Зоны Буфера и цветовая индексация

Размер буфера подразделяется на 3 равные части (зоны), каждая из которых имеет свой характерный цвет (Рис. 3.4) Цветовая индексация буферов для разных SKU позволяет более наглядно отображать уровни

запасов в отчетах и таблицах. Зоны показывают, насколько критичен остаток на складе. Например, если количество запасов в точке хранения менее 1/3 от полного размера буфера, то можно сделать вывод: уровень запасов товара в красной зоне – товар заканчивается. Соответственно для других зон.

Буфер (зелено-желто-красная зона на рис.3.4) определяет сколько нужно товара для продаж от поставки до поставки. Его размер должен анализироваться ежедневно и изменяется в зависимости от интенсивности изменения остатка. Если остаток доминирует в зеленой зоне – система снижает буфер, в красной – повышает до верхнего значения буфера (уровень пополнения).

Буфер безопасности (серая зона на рис. 3.6) – гарантированная выкладка товара, количество товара не для продаж, а для гарантированного «присутствия» на полке. Данный уровень не управляется динамически, а задается при необходимости поддержания гарантированной выкладки. Остатки в зоне буфера безопасности воспринимаются системой как упущенные продажи (т.к. этот товар предназначен не для продажи).

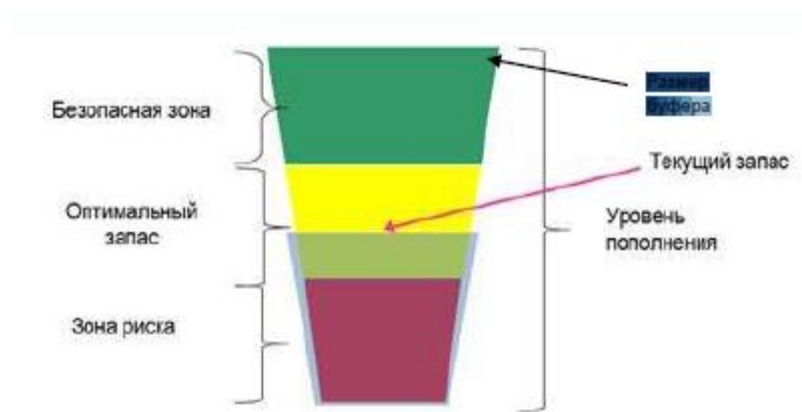


Рисунок 3.4 – Структура буфера запасов (ТОС)

Запас определяется уровнем спроса (используется статистика продаж из недавнего прошлого), временем пополнения с центрального склада и поправкой на особенности деятельности.

Система буфера запасов устанавливается на каждом складе распределительном центре, а также на магазинах компании. Сотрудники компании с необходимым уровнем доступа могут управлять работой системы, вносить корректировки в сформированные заказы, подтверждать изменение буфера, отправку заказа, менять параметры расчетов, добавлять карточки и др.

Ежедневно автоматизированная система считывает данные из системы учета и обрабатывает.

Рассматривая уровень потребления, время пополнения и изменчивость их обоих, ТОС рекомендует, чтобы буфер запасов был установлен согласно следующему правилу: «Максимальное ожидаемое потребление в течение среднего времени пополнения, учитывая изменчивость пополнения запаса».

Начальный уровень буфера рассчитывается следующим образом (15):

$$(\text{Время пополнения} \times \text{Средний спрос}) + \text{страховой уровень} \quad (15).$$

Управление буфером в ТОС.

Управление буфером – автоматизированная процедура для анализа буфера запасов и автоматического внесения изменений, отражающих изменения спроса, вверх или вниз. Правильно настроенное, управление буфером значительно уменьшает время пополнения и резко увеличивает число вовремя выполненных поставок.

В первую очередь происходит регулирование целевого уровня, который может быть определен перед внедрением системы динамического управления, согласно методам минимум-максимум или каким-либо другим. Управление буфером запасов ТОС имеет возможность проанализировать фактическое потребление и составить рекомендательную отчетность по целевым показателям, согласно логическому вышеизложенному правилу.

Система предлагает учитывать самое высокое потребление во время периода пополнения, с учетом изменчивости в различных факторах времени

запасов остается в «Зеленой» зоне в течение всего периода пополнения, это демонстрирует слишком большой размер буфера запасов, который в дальнейшем необходимо уменьшить.

Ситуация на рынке никогда не бывает постоянной: падает и возрастает спрос, меняются условия поставок, уровень надежности поставщиков.

А, следовательно, необходимо, чтобы размер Буфера запасов оперативно пересчитывался в соответствии с условиями, диктуемыми рынком.

Принцип динамического управления буфером (DBM) предполагает возможность регулировать Буфер (Рис.3.7)

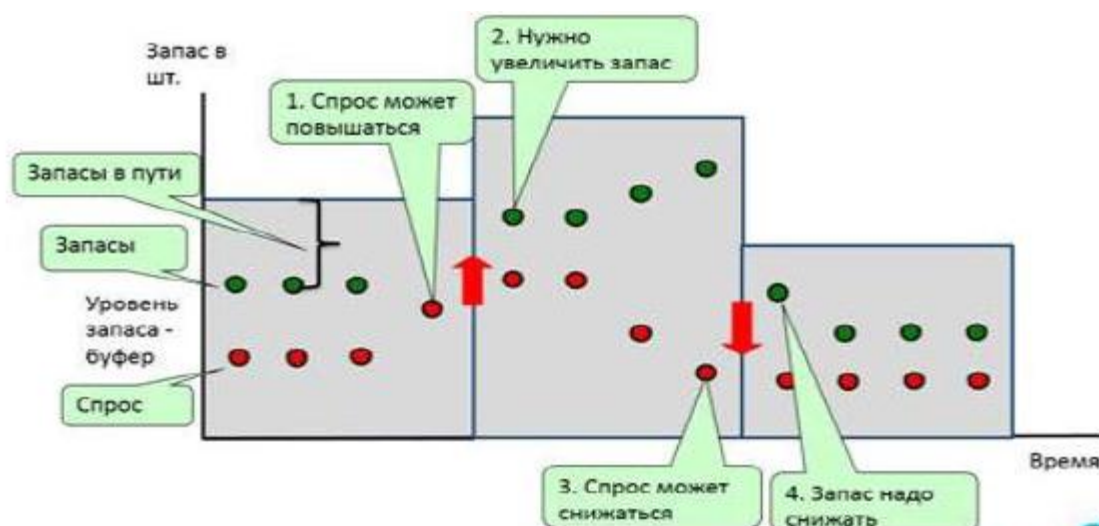


Рисунок 3.7 – Схема динамического управления буфером запасов

– если в течение определенного времени уровень остатков товара находится в зеленой зоне ($> 66\%$ буфера) – система сокращает размер буфера (Рис. 3.8);

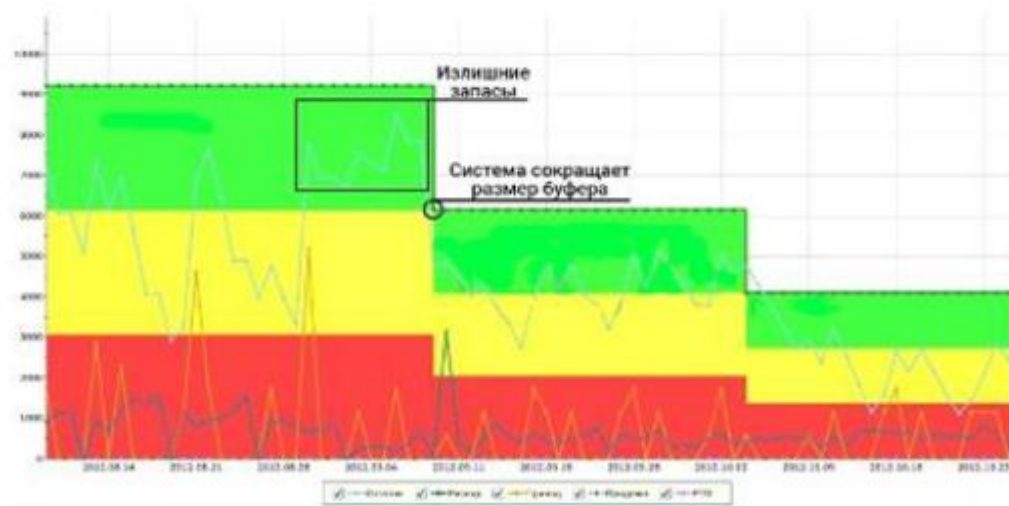


Рисунок 3.8 – Принцип динамического управления – уменьшение буфера запасов

– если товар слишком долго (за определенный отрезок времени) или слишком «глубоко» находится в красной зоне (< 33 % буфера), система увеличивает размер буфера (Рис.3.9.).

Практика показывает, что этот принцип позволяет довольно точно вычислять нужный уровень запасов и рассчитывать заказы.



Рисунок 3.9 – Принцип динамического управления – увеличение буфера запасов

Управление буфером – инструмент, разработанный, для непрерывной синхронизации связи в цепи поставок. Долгосрочные выгоды для компании, использующей данный метод ежедневного непрерывного контроля, накапливаются от использования его в качестве диагностического инструмента, чтобы идентифицировать нехватку товарно-материальных запасов и точки в цепи поставок, нуждающиеся в улучшении деятельности.

Показатели для уменьшения дефицита и излишков.

Долларо-дни прохода (TDD) – это показатель надежности цепи поставок (или отдельных звеньев), характеризующий возможность системы вовремя поставить нужный товар. Система должна стремиться к нулевому значению этого показателя. (Проход – показатель теории ограничений, который отображает генерируемый доход за вычетом "действительно переменных затрат". Для всех промежуточных звеньев в цепи - это маржа.)

Показатель учитывает денежную стоимость недопоставленных вовремя товаров и количество дней, на которое опоздала поставка. Для расчета необходимо перемножить проход связанный с просроченным заказом на количество дней, на которое опоздала поставка.

Долларо-дни запасов (IDD) – это показатель надежности цепи поставок (или отдельных звеньев), характеризующий излишние накопления товара в цепи поставки в количестве, не нужном конечному потребителю.

Система должна стремиться к минимизации этого показателя.

Показатель учитывает промежуток времени, между тем, как запасы поступают на склад и временем, когда у потребителя возникнет в них реальная потребность, и их денежную стоимость. Для его расчета нужно перемножить проход, связанный с каждой единицей запасов с количеством дней, прошедших со дня поступления запаса на склад. Другими словами, это стоимость товарно- материальных запасов, умноженная на количество дней нахождения в любом пункте в цепи поставок. Целью является уменьшение показателя долларо-дней запасов относительно текущих уровней, не воздействуя на долларо-дни прохода.

Таким образом, необходимо уменьшить уровень товарно-материальных запасов на складах, не ухудшая качественный уровень обслуживания клиентов.

С TDD и IDD, каждая связь в цепи поставок может быть измерена согласно общим целям и ущербу, нанесенному всей цепи поставок. Это наиболее эффективно в том случае, когда измерения различны или цепи поставок сложные.

Благодаря отчетам TDD для каждой связи, становится понятным, на какой из них нужно сконцентрироваться для того, чтобы избежать повреждения цепи поставок в целом. IDD демонстрирует руководителям компании тот факт, что они тратят денежные средства на запасы впустую и значительно повышается риск устаревания товара, так как их объем превышает необходимый. Данный показатель также предупреждает топ-менеджмент о продуктах, у которых заканчивается срок годности, что позволяет принять меры, не дожидаясь дорогостоящих списаний.

Работа с заказами.

DBM предполагает использование буфера для расчёта размера заказа для каждого товара в каждой точке хранения.

Формирование.

Заказы формируются в соответствии с графиком и условиями поставок.

В расчётах также учитываются дополнительные факторы:

- минимальные партии закупок, диктуемые поставщиком;
- витринные образцы;
- различные условия транспортировки;
- размер упаковок (MOQ), кратность партий производителей.

Если для оптимальной транспортировки товара требуется дополнить заказ (например, чтобы заполнить транспорт), управляя с помощью DBM, можно выявить актуальные программные рекомендации, основываясь на

статистике продаж и других показателях. При этом могут быть учтены группы альтернативных товаров и другие возможности.

Этапы внедрения системы динамического управления запасами:

- диагностика бизнес-процессов компании;
- консультирование топ-менеджмента;
- разработка ПО (программного обеспечения);
- обучение персонала;
- установка и наладка ПО;
- послепроектная поддержка.

Консультирование.

В процессе диагностики рассматривается вся логистическая цепь: от формирования заказа до поступления товара на полки магазинов.

Рекомендации по улучшениям затрагивают:

- схемы поставки;
- периодичность поставки;
- товарные матрицы магазинов и складов;
- процедуры управления ассортиментом;
- процедуры принятия решений в нетиповых случаях, например, временнопрекращение деятельности поставщиков, существенная скидка поставщика при большом объеме закупки, управление неликвидной продукцией и др.

ТОС-консультирование примечательно тем, что происходит выявление слабых мест в процессах: устаревшие процедуры, конфликты между подразделениями, блокирующие факторы. Также одно из главных преимуществ ТОС-консультирования – фокусировка внимания менеджмента на рекомендациях, способных дать быстрый осязаемый результат.

Обучение.

Обучение проходит по двум основным направлениям:

- работа с программным комплексом;

– новые подходы к управлению запасами и ассортиментом в цепи поставки по методологии ТОС.

Дискуссии во время обучения позволят выявить и исправить нелогичность отдельных процессов и процедур, существующих в компании.

Топ-менеджмент и ключевые сотрудники.

Цель тренингов для руководителей – переход от локального мышления («забота» о показателях отдельных подразделений) к системному мышлению (рост прибыли всей компании / цепи поставки).

Производится подробный анализ ограничения системы и обсуждается общее направление развития компании.

Проектная группа и ответственные пользователи.

От проектной группы зависит успех внедрения изменений в управлении запасами и ассортиментом. Поэтому к обучению проектной группы применяется особый подход:

1. Индивидуальное обучение каждого участника проектной группы новым навыкам принятия решений по управлению запасами и ассортиментом;

2. Групповое обучение навыкам работы с программным комплексом, с обязательной донастройкой ПО во время обучения под специфику клиента;

3. Обучение анализу отчетов, генерируемых системой и отработка навыков принятия решений на их основе.

В процессе обучения происходит выявление и развеивание возможных опасений и несогласия сотрудников, чтобы избежать сопротивлений на стадии внедрения.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта совершенствования системы управления запасами в «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ»

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рис.3.10).

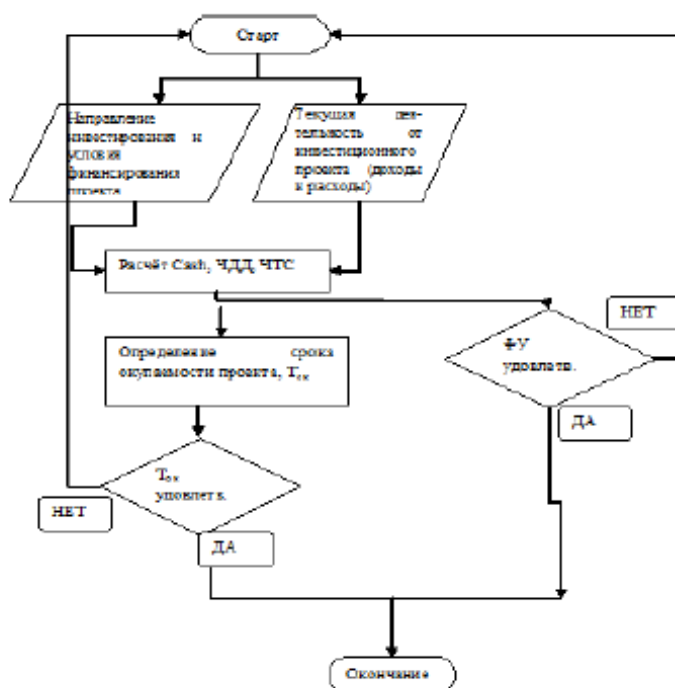


Рисунок 3.10 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Расходы на разработку проектного изменения компании «ООО КОКА КОЛА HBS ЕВРАЗИЯ»

Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
Исследования системы управления запасами	
ФЗП проектировщиков (7 чел.*1 мес.*5тыс.)	35
ВНФ	10,5
Связь (в том числе интернет)	12
Транспортные расходы (в том числе командировочные)	15
Канцелярские принадлежности, бумага	5
ИТОГО	77,5

Для ввода в эксплуатацию нового программного дополнения к системе в 2017 г. необходимы затраты, перечисленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового программного дополнения

Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат, тыс. руб.
ФЗП программистов (2чел.*1мес.*20тыс.руб.)	20
ВНФ	6
ИТОГО	26

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 3.1 и 3.2, составит 26 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7 годам.

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов на сумму 750 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит семь лет.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d) (16):

$$d = a + b + c.$$

где a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке;

b – уровень риска для данного типа проектов;

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень доходности – 0 %;
- уровень риска проекта – 8%;
- размер инфляции – 10%.

В итоге ставка дисконтирования составит 18%.

Погашение кредита или заёмных средств осуществляется за счёт чистой прибыли, остающейся в распоряжении компании после уплаты всех налогов, в том числе и налога на прибыль. Поэтому при расчёте экономически показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. Помимо этого возможен смешанный вариант финансирования проекта. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента. При внешнем финансировании принимаем долгосрочный банковский кредит в сумме 1100 тыс. руб. под установленную ставку 20 % годовых на срок 7 лет. При смешанном финансировании компания «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ» оформляет долгосрочный банковский кредит в сумме 480 тыс. руб., остальные средства, необходимые для реализации проекта, в размере 470 тыс. руб. расходуются из бюджета компании.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются за счет снижения затрат на хранение и поддержание запасов.

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта. При

этом, проектная деятельность предусматривает снижение затрат и данные затраты учитываются в расчётах со знаком «минус».

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.3. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 3.3 – Среднемесячные затраты при реализации проекта компании «ООО КОКА КОЛА НBS ЕВРАЗИЯ» за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчётный проектный период, год		
	2017	2018	2019
Снижение затрат	-52,50	-52,50	-52,50
Затраты в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	-52,50	-52,50	-52,50

Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода (17).

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i, \quad (17),$$

где D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы CashFlow;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы CashFlow;

i – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом (18).

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n),$$

.(18).

Результаты расчетов ЧТС при внутреннем финансировании проекта представлены в таблице 3.4 совместно с расчётами ЧДД.

Таблица 3.4 – Расчет чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости при внутреннем финансировании проекта

Кoeffициент дисконтирования		d = a+b+c		Периоды окупаемости проекта						
		18,00%		0	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Наименование показателя	Ед изм.	Обозначение	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		i	0	1	2	3	4	5	6	7
Доход	тыс руб	Д	0	526	526	526	526	526	526	526
Капитальные вложения	тыс руб	К	854	0	0	0	0	0	0	0
(Д - К)	тыс руб	Д - К	-854	526	526	526	526	526	526	526
Дисконт		$1/(1+d)^i$	1,00	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44	0,37	0,31
Дисконтированный доход	тыс руб	$(Д)/(1+d)^i$	0	446	378	320	271	230	195	165
Дисконтированные капитальные вложения	тыс руб	$(К)/(1+d)^i$	854	0	0	0	0	0	0	0
Чистый дисконтированный доход	тыс руб	$ЧДД = (Д - К)/(1+d)^i$	-854	446	378	320	271	230	195	165
Чистая текущая стоимость	тыс руб	$ЧТС = \text{Сумма ЧДД}_i (i=1 \dots n)$	-854	-408	-30	291	562	792	987	1 152

По результатам расчётов на рисунке 3.11 совместно представлены графики чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного потока при финансировании проекта за счет внутренних средств компании «ООО КОКА КОЛА НВС ЕВРАЗИЯ» (рисунок 3.11).

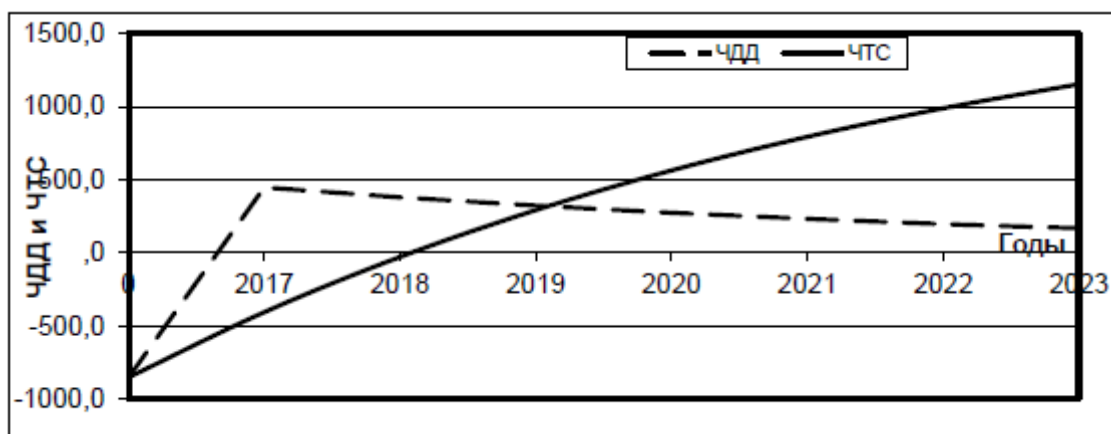


Рисунок 3.11 – Графики чистого дисконтированного потока (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС) при внутреннем финансировании проекта

Как следует из графиков чистой текущей стоимости (ЧТС), окупаемость проекта составляет – 2 года;

Индекс внутренней доходности (IRR).

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом IRR составит – 60 %.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2» для вложений в текущую деятельность, то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта ниже нормы. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 0,18. Тогда запас надёжности составит – 3.33.

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку CashFlow, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается по формуле (19).

$$ARR = (\sum_{i=1}^n D_i / n) / \sum_{i=1}^n K_i, \quad (19),$$

где n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений.

Данный показатель демонстрирует, насколько велика эффективность вложенных в проект средств, то есть как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте ARR составляет – 62 %.

Большее значение нормы ($ARR > 25\%$) прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта. В данном случае приоритетным вариантом финансирования проекта является вариант финансирования проекта за счет собственных средств компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ».

В третьей главе было описано проведение проектных изменений – усовершенствование системы управления запасами компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ» за счет внедрения новой системы динамического управления – DBM (Dynamic Buffer Management).

Реализация проектного решения приведет к желаемым результатам.

Система управления запасами компании «ООО КОКА КОЛА НБС ЕВРАЗИЯ» станет более эффективной и менее затратной.

Динамика изменения чистой текущей стоимости показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 2 года – при внутреннем источнике финансирования. Расчет нормы прибыли на капитал (Average rate of return), в результате которого был получен высокий показатель, доказывает эффективность данного проекта при внутреннем финансировании.

Таким образом, можно сделать вывод, что было выбрано правильное направление инновационных проектных изменений и при анализе окупаемости проекта было выявлено, что данный проект является рентабельным. На финансирование проекта будут вовлечены собственные средства компании и поставленные перед проектом задачи будут решены и запланированные цели достигнуты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Состояние и эффективность использования товарно-материальных запасов, как самой значительной части оборотного капитала - является одним из основных условий успешной деятельности компании. Актуальность проблемы оптимизации запасов и эффективного управления ими обусловлена тем, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность компании, его финансовое состояние и финансовые результаты деятельности. Целью диссертационной работы было исследование существующей системы управления товарными запасами дистрибьюторской компании для дальнейшей разработки проектных решений по совершенствованию данного процесса. Для этого в ходе работы были последовательно решены сформулированные во введении задачи. Проведен анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEP-анализа, SWOT-анализа, 7S МакКинси. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW- анализа, которая позволила выявить проблемы структуры и динамики развития организации, которые были занесены в матрицу Глайстера. Основной проблемой торговой компании «ООО Кока Кола HBS Евразия» оказалась низкая эффективность системы управления товарными запасами. Была выявлена необходимость повышения эффективности деятельности компании с помощью реорганизации системы управления товарными запасами. В ходе анализа финансового состояния компании в предпроектном периоде была выявлена необходимость решения финансовых проблем с помощью разработки и реализации проектного изменения в «ООО Кока Кола HBS Евразия». В ходе матричного анализа были выявлены первоочередные потребительские требования и необходимые для удовлетворения этих требований обеспечивающие характеристики, с помощью которых было выбрано приоритетное направление инновационных проектных изменений.

Разработанное проектное решение для компании «ООО Кока Кола НБС Евразия» включало оптимизацию программы по управлению запасами компании, сокращение издержек компании на хранение и поддержание запасов, высвобождение средств, «замороженных» в запасах, повышение оборачиваемости товарных запасов, снижение вероятности упущенных продаж и сорванных поставок. Благодаря новому подходу к управлению запасами, товары всегда в наличии, повышается лояльность клиентов, а также исчезает необходимость в распродажах неликвида и снижении цен на устаревающие товары. Данная стратегия является современной методологией основанной на Теории Ограничения Систем ЭлияхуГолдратта, представляющей собой проработанную и усовершенствованную, по прошествии длительного периода времени, систему управления запасами.

Были произведены финансовые расчеты показателей эффективности проекта. Динамика изменения чистой текущей стоимости показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 2 года. Расчет нормы прибыли на капитал (Average rate of return), в результате которого был получен высокий показатель, доказывает эффективность данного проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что было выбрано правильное направление инновационных проектных изменений, поскольку поставленные перед проектом задачи были решены и запланированные цели достигнуты, проект разрешил проблемы компании «ООО Кока Кола НБС Евразия», максимизировав эффективность внутренних процессов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Голдратт, Э.М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования /Э.М. Голдратт. – Альпина, 2004. – 480 с.
- 2) Топузов, Н.К. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов, Е.С. Сорокина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 250 с.
- 3) Бабанова, Ю.В. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию / Ю.В. Бабанова. – Челябинск: Издатель LAP LAMBERT AcademicPublishing, 2012. – 97 с.
- 4) Топузов, Н.К. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов, Е.С. Сорокина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 250 с.
- 5) Деттмер, У.Х. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / У.Х. Деттмер. – Альпина Паблишер, 2015.– 443 с.
- 6) Шрайбфедер Д. Эффективное управление запасами / Д. Шрайбфедер. – Альпина Паблишер, 2016. – 304 с.
- 7) Клименко А. В. Расчет потребностей в товаре с помощью ИС /А. В. Клименко. – Альпина Паблишер, 2011. – 204 с.
- 8) Радионов А.Р. Логистика. Нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: учебное пособие / А.Р. Радионов – М.:Дело, 2002. – 415 с.
- 9) Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебное пособие/ А. Н. Стерлигова – М.: ИНФРА-М, 2008. - 430 с.
- 10) Плетнева Н.Г. Аналитические методы управления логистическими системами / Н. Г. Плетнева – СПб.: СПбГИЭУ, 20014. - 211с.
- 11) Маркова В. Д., Стратегический менеджмент: Курс лекций / С. А. Кузнецова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – 228с.

- 12) Карпова, Е. А. Финансовое право: учебное пособие / Е.А. Карпова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 80 с.
- 13) Корольков, И.В. Стохастическая система спроса и предложения: учебное пособие / И.В. Корольков, Л.И. Королькова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – Ч.1. – 65 с.
- 14) Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломному проектированию / В.П. Томашев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 65 с.
- 15) Топузов, Н.К. Формирование механизма управления ресурсосбережением в системе инновационного развития предприятия: в 2 кн. Книга первая: Теория и методология управления ресурсосбережением по организационным и инновационным факторам развития предприятия: монография / Н.К. Топузов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 179 с.
- 16) Топузов, Н.К. Формирование механизма управления ресурсосбережением в системе инновационного развития предприятия. Книга вторая. Модели и методы управления ресурсосбережением предприятия по технико-технологическим и организационным факторам: монография / Н.К. Топузов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 172 с.
- 17) Топузов, Н.К. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Н.К. Топузов, Е.А. Карпова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 93 с.
- 18) Чудаков С. К. Микро и Макрологистические системы распределения товаров.: учебное пособие/ С. К. Чудаков, В. Ю.Чекулаев – М.: Изд-во ГУУ, 2013. – 40 с.
- 19) Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.
- 20) Инновационная подготовка производства: учебное пособие / Н.К. Топузов, А.А. Дворниченко, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 228 с.

- 21) Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / Н.К. Топузов, В.П. Томашев, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 172 с.
- 22) Теория и практика антикризисного управления: материалы IV Всероссийской дистанционной научно-практической конференции (28–30) марта 2008 г.) / под ред.Н.К. Топузова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 112 с.
- 23) Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2009. – 320 с.
- 24) СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению/ составители: Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
- 25) Официальный сайт компании «МАВТ» – <http://mavt.ru>
- 26) Алкоголь. Производство и дистрибуция. – <http://chel.ru/text/belong/516275-full.html>
- 27) Компания «МАВТ». Журнал «Миссия» № 106: Лучшие компании (июнь-июль 2013). – http://www.missiya.info/articles/3082#.V1UIv_mLSM8
- 28) Сообщество Теории Ограничений. – <http://tocpeople.com/>
- 29) Теорияограничений (Theory of Constraints – ТОС). – <http://toc-strategicsolutions.com/chto-takoie-toc>
- 30) Динамическое управление запасами. – <http://abmcloud.com/>
- 31) Динамическое управление буфером. – <http://tocpeople.com/2013/10/dinamicheskoe-upravlenie-buferom/>
- 32) Решения ТОС для цепей поставки. – <http://www.alopatin.ru/2013/11/blog-post.html>
- 33) Система управления предприятием. Управление буфером. <http://www.delopro.com.ua/dp40/buffers-management-toc.php>