

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления заказами в организации (на примере ООО КФ «Мирослада»)

Студент

Д.Н. Стенякина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Стенякина Дарья Николаевна.

Тема работы: «Совершенствование управления заказами в организации (на примере ООО КФ «Мирослада»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова.

Цель работы - разработка мероприятий по совершенствованию управления заказами в организации.

Объект исследования – кондитерская фабрика ООО «Мирослада». Предметом исследования собственно и выступает процесс управления заказами на выбранном предприятии.

Краткие выводы по работе: Современные быстроменяющиеся условия диктуют предприятиям создавать эффективные системы управления заказами, которые способствуют процветанию организации. Основными критериями эффективности системы управления заказами является быстрота выполнения заказа, качество и достаточно низкая цена. Эти три составляющие обеспечивают увеличение показателей эффективности деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО КФ «Мирослада» в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы из 20 источников. Общий объем работы 49 страниц машинописного текста.

## **Annotation**

Bachelor's work was performed by Stenyakina Daria Nikolaevna.

R&D: “Improving the order management in an organization (using the example of LLC KF Miroslada”).

Scientific adviser: Ph.D. econ. sciences, associate professor E.Yu. Kuznetsova.

The purpose of the work is the development of measures to improve the order management system in the organization.

The object of study is the confectionery factory LLC Miroslada. The subject of the research itself is the order management system at the selected enterprise.

Brief conclusions on the work: Modern rapidly changing conditions dictate enterprises to create effective order management systems that contribute to the prosperity of the organization. The main criteria for the effectiveness of the order management system is the speed of order execution, quality and a fairly low price. These three components provide an increase in the performance indicators of the enterprise.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of material from subsections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by specialists of LLC Miroslada CF in order to increase the efficiency of the enterprise.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, list of references from 20 sources. The total amount of work is 49 pages of typewritten text.

## Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления заказами на предприятии.....	7
1.1 Основные особенности управления заказами на предприятии.....	7
1.2 Пути совершенствования управления заказами .....	13
2 Анализ эффективности работы с заказами в ООО КФ «Мирослада» .....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	18
2.2 Оценка эффективности работы предприятия с заказами.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию работы с заказами в ООО КФ «Мирослада» .....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию работы предприятия с заказами	35
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий .....	40
Заключение .....	45
Список используемой литературы и список используемых источников.....	47

## Введение

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что грамотно выстроенная система управления заказами имеет важнейшее значение для успешности деятельности всего предприятия в целом. Конкурентными преимуществами обладают такие организации, которые могут исполнить заказ клиента быстрее, качественнее и, что немаловажно, дешевле. Чем быстрее предприятие выполняет заказы своих клиентов, тем больше оно может получить потенциальной прибыли.

Несомненно, ключевым звеном в заказе является его потребитель. Потребителю важно, насколько быстро и качественно передается информация по его заказу на предприятии, а это говорит об эффективности функционирования системы управления заказами. Медленная обработка информации и допуски ошибок провоцируют клиента на поиск другого исполнителя, предприятие теряет потребителей, что может привести к увеличению числа запасов, увеличению транспортных затрат и затрат, связанных со складированием. В этой связи, важным остается придерживаться принципа «как можно скорее, но без потери качества». Следовательно, предприятию стоит постоянно совершенствованию уже имеющуюся систему управления заказами, сокращая время логистического цикла заказов с учетом повышения качества обслуживания клиентов.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления заказами в организации.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

- с теоретической точки зрения рассмотреть механизм системы управления заказами на предприятии;
- охарактеризовать основные методы совершенствования системы управления заказами;
- дать технико-экономическую характеристику деятельности конкретного предприятия;

- проанализировать особенности системы управления заказами на предприятии и выявить существующие проблемы;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления заказами;
- рассчитать экономическую эффективность рекомендуемого мероприятия.

В качестве объекта исследования была выбрана кондитерская фабрика ООО «Мирослада».

Предметом исследования собственно и выступает система управления заказами на выбранном предприятии.

Применяемые методы исследования: факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Теоретической и методологической базой для проведения исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента, логистики и сбыта, статистические данные, а также годовая отчетность выбранного предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельно взятые ее элементы могут быть использованы сотрудниками исследуемого предприятия в целях повышения эффективности деятельности.

Бакалаврская работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. Общий объем работы 49 страниц машинописного текста, включая 11 таблиц, 12 рисунков и 5 формул.

# **1 Теоретические основы управления заказами на предприятии**

## **1.1 Основные особенности управления заказами на предприятии**

Грамотное управление заказами на предприятии является одним из ключевых факторов успешности его функционирования. Под заказом понимается предложение покупателя приобрести выпускаемую предприятием продукцию (получить услугу) определенного качества, количества и в нужные ему сроки.

Управление заказами как процесс представляет собой набор взаимосвязанных действий от момента формирования заказа и до его отправки клиенту. Первым этапом в процессе управления заказами является прием и обработка заказов. Стоит также отметить, что в процессе управления заказами наиболее эффективным является интегрированный подход, который позволяет предприятию грамотно формировать структуру запасов, определять объем производства в соответствии со спросом потребителей, распределять готовую продукцию и складировать [12].

Поддержка функционирования такой системы должна быть обязательно обеспечена наличием в организации современной информационной логистической системы. Наличие автоматизированной информационной системы повысит качество работы с клиентами, что, в свою очередь, позволит снизить логистические затраты [1].

Основными составляющими логистического цикла заказа являются такие переменные времени, как:

- время обработки и оформления заказа;
- время исполнения заказа;
- время доставки заказа конечному клиенту.

Логистический цикл исполнения заказа определяется его длительностью, которая представляет собой время от момента начала формирования заказа и до его доставки конечному потребителю. Как

правило, планируемое и фактическое время исполнения заказа различаются и возникает ситуация, именуемая «разрыв времени исполнения заказа клиента» [14]. Обратимся к рисунку 1, отражающему данную ситуацию.

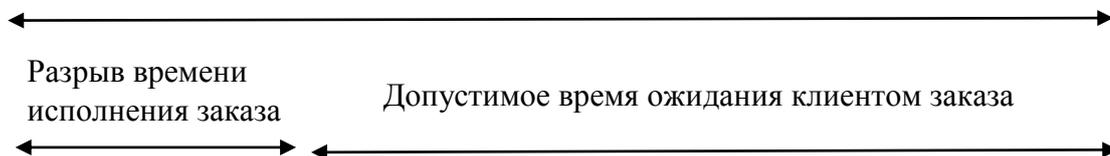


Рисунок 1 – Разрыв времени исполнения заказа

Одной из главных задач при управлении заказами является поиск наиболее оптимальных способов сокращения таких временных разрывов. Избежать или сократить время разрыва можно при помощи снижения времени исполнения заказа, а также с помощью грамотного принятия и обработки заказа на начальном этапе. Важно всегда помнить о том, что постоянная работа по оптимизации логистического цикла исполнения заказа в конечном счете повысит имидж компании, обеспечив её конкурентными преимуществами.

Для того, чтобы длительность логистического цикла постепенно снижалась без качественных потерь необходимо совершенствовать планирование работы логистической службы или цепи поставок с помощью электронной обработки данных EDI и использования логистических информационных систем типа ERP [8].

Представим схематично логистический цикл управления заказами на предприятии, ту деятельность, которую осуществляет организация по обработке, исполнению заказа, а также доведению его до своего заказчика (рисунок 2).

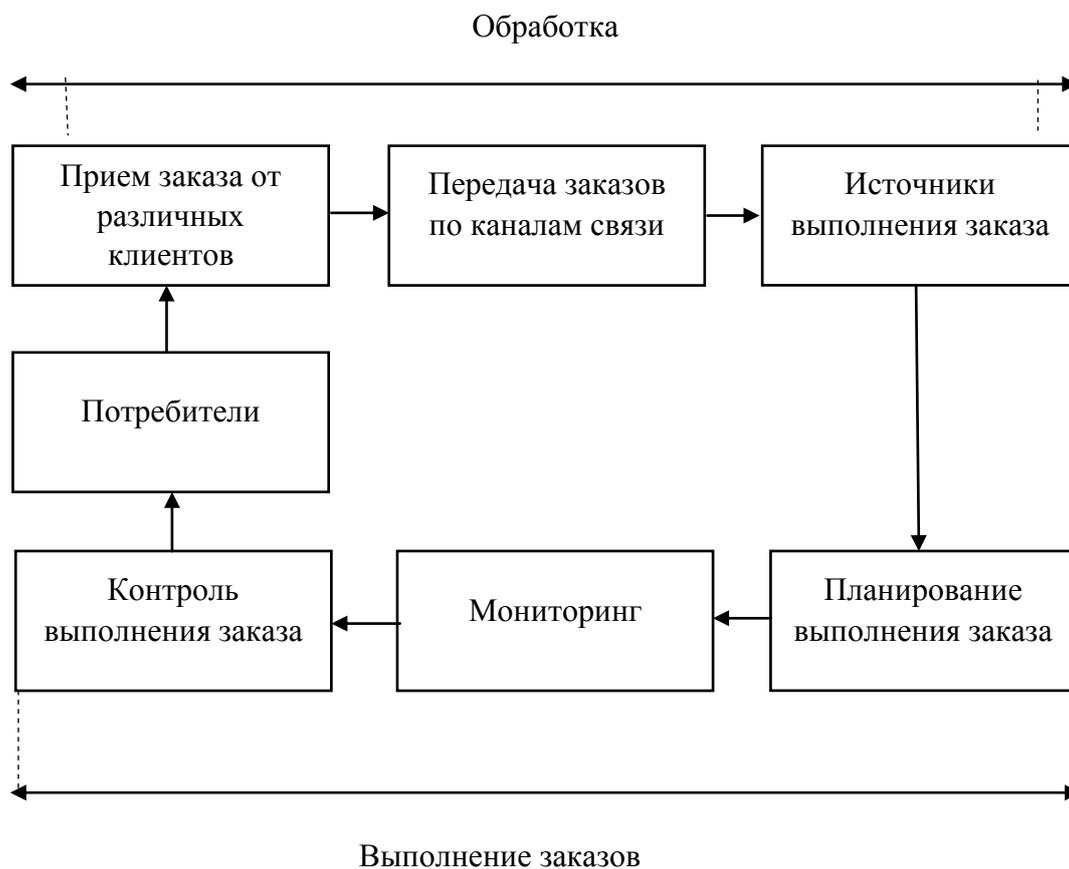


Рисунок 2 – Цикл управления заказами на предприятии

Существуют следующие способы получения и обработки заказов потенциальных клиентов организации:

- по телефону или по email,
- по факту,
- с использованием приложений или специального программного обеспечения.

При формировании заказа для его последующей обработки организация должна обладать такими данными, как:

- контактные данные клиента, его наименование;
- номер заказа;
- регистрационный номер договора на поставку;
- наименование исполнителя.

Обладая набором таких данных предприятие может сократить время на подтверждение заказа. Получив необходимую информацию и обработав заказ, он формируется в специальной информационной системе, которая автоматически подтверждает его и принимает к исполнению. Исполнителями в организации выступают различные как производственные, так и прочие структурные подразделения в зависимости от предмета заказа.

Все работы по исполнению заказа после принятия его в информационной системе ведутся в соответствии с установленными сроками. Исполнение сроков выполнения заказов требует постоянного контроля, чтобы доставка заказа потребителю была в максимально запланированные сроки. Так же непрерывно контролируются сроки, объемы и качество поставок. Конечным этапом в исполнении заказа является составление отчета о его исполнении [11].

Для более полного понимания механизма работы по исполнению заказа приведем пример исполнения заказа на базе оптовой организации. Примитивно управление заказом выглядит так (рисунок 3).

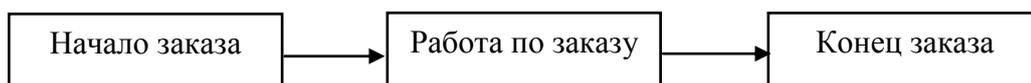


Рисунок 3 – Схема управления заказами в организации

Начало заказа. Заказчик обращается в оптовую организацию. Менеджер принимает и обрабатывает заказ, внося его в базу данных. Система автоматически формирует и отображает потребность в ресурсах, необходимых для выполнения заказа. Завершением данного этапа является выставление клиенту договора и счета на оплату.

Работа по заказу. На данном этапе происходит уточнение наличия необходимого клиенту товара на складе, отправление запроса на закупку, а также формирование заявки на производство. Происходит процесс

управления внутренними заказами, которыми являются заказы между структурными подразделениями предприятия. В этом случае задача информационной системы управления сконцентрировать внимание менеджера на наиболее важных моментах, помогая ему качественно вести учет всех внешних заказов и внутренних заказов по ним.

Конец заказа. На данном этапе формируется документ на отгрузку товара при условии его готовности. Особенностью данного этапа является управление финансовыми потоками, которые фиксируются в управленческом и бухгалтерском учете. В завершении исполнения заказа происходит отпуск товаров, учет денежных средств, отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, начисление премии за выполнение работы.

Ответственность за успешное функционирование процесса управления заказом несет его владелец – менеджер. В его задачи входит контроль за всеми входами, чтобы в итоге заказ был правильно сформирован и завершен. Все его действия определяются функционированием торгово-складской системы: звонок покупателю, определение заказа в работу или определение причин, по которым происходит задержка заказа [13].

Процессу управления заказами отводится важное место в системе управления материальными потоками и сбыте готовой продукции. Приоритетным ее значение становится в тесном объединении с функциями маркетинга, поскольку в условиях рыночной экономики их взаимодействие оказывается ведущим для всей производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Ещё одним понятием, связанным с управлением заказами, является портфель заказов, который представляет собой всю совокупность заказов организации на конкретный период времени. Формирование портфеля заказов во многом связано с внешними факторами, но также важными являются и факторы внутренние. Наиболее влияющими на портфель заказов внешними факторами является общая ситуация в экономике и уровень спроса потребителей. К внутренним факторам стоит отнести степень

загруженности и состояние производственных и логистических мощностей [5].

В условиях быстроразвивающейся цифровизации всех сфер общественной жизни широкое распространение в управлении заказами получает внедрение автоматизированных систем управления заказами предприятия.

Наличие информационной системы управления заказами позволяет организации вести их учет в режиме реального времени, тем самым эффективно организуя работу сфер распределения, производства и закупок. Предприятие также получает дополнительную возможность оптимизировать этапы хранения, складирования, а также работы по транспортировке и перемещению грузов [16].

Преимуществами использования автоматизированной системы управления являются:

- адаптация к реальным условиям;
- гибкость системы сбора и обработки заказов;
- получение полной информации о видах продукции, ее количестве;
- возможность проведения инвентаризации в реальном времени без остановки работы складов;
- учёт работы диспетчеров (производительность труда, качество работы, коэффициент использования рабочего времени и др. показатели) [10].

Технология управления заказами состоит из следующих основных операций:

- прием и обработка поступающих заказов;
- составление портфеля заказов;
- контроль производства и отпуск товаров в соответствии с заказами;
- работа с товарными потоками, принятых к исполнению заказов и их подготовка;
- контроль доставки товаров клиенту;

- обратная связь с клиентом.

Важнейшей составляющей управления заказами является время их исполнения, которое по возможности стоит сокращать без потери качества исполнения заказа. Если предприятием тратятся значительные временные ресурсы на исполнение заказа, то это приводит к неизбежному накоплению запасов. Однако обратное, определение незначительного времени на выполнение заказа, может спровоцировать ошибки при их обработке и реализации.

Таким образом, управление заказами – трудоемкий и важный процесс на пути успешности функционирования предприятия. Чем эффективней и слаженней работает система управления заказами, тем выше становится имидж предприятия и приверженность к организации клиентов.

## **1.2 Пути совершенствования управления заказами**

Совершенствование управления заказами – неотъемлемая часть её развития в достижении качественных и количественных характеристик деятельности предприятия. К наиболее эффективным методам совершенствования управления заказами относят:

- пересмотр ассортимента,
- поиск клиентов,
- изменение ценовой политики.

Рассмотрим каждый из путей наиболее подробно.

Пересмотр ассортимента заключается в определении тех позиций товаров, которые пользуются наибольшим спросом среди потребителей. Определить наиболее востребованные позиции позволяет анализ объема продаж, а также отражение показателей в денежном и натуральном эквиваленте.

Точный и всесторонний анализ объема продаж влияет на формирование ассортимента выпускаемой продукции. Кроме того, не менее

важным на этом пути совершенствования работы по управлению заказами является информация, получаемая от менеджеров по продажам, которые постоянно контактируют с потенциальными заказчиками и имеют представление об их потребностях и запросах.

Следовательно, для успешного управления продажами на данном этапе предприятию важно знать те позиции товаров, которые, пользуются большим спросом или вследствие низкой цены или вследствие своей эксклюзивности. Спрос на товары не должен быть зависим от сезонности [4].

Следующий метод - поиск клиентов, в том числе лояльных. Организовать механизмы работы с потребителями - это одна из самых главных задач предприятия. Зачастую предприятия используют для поиска клиентов и организации работы с ними лишь менеджеров по продажам, которые ищут их и устанавливают с ними связи. Выбранный механизм работы через менеджеров конечно эффективен, но тоже имеет ряд недостатков.

Для эффективности работы менеджеров по продажам и организации в целом важно принимать меры по устранению таких минусов. Можно оптимизировать работу персонала или маркетинговые ходы. Можно оценить работу менеджеров по продажам по количеству заказов [6]. Важно ввести документы. В качестве документов могут быть приняты дневные отчеты о посещении магазинов, описание магазина, описание разговора с представителем магазина, пожелания покупателей и т.д.

Введение таких документов частично позволит оценить потребности потребителей. Менеджер в таком случае выступает не только как торговый представитель, но и становится реальным участником, способствующим повышению эффективности деятельности предприятия. Он тоже заинтересован в повышении товарооборота. С другой стороны, когда организация оценивает работу менеджеров, она обоснованно может уволить ленивых менеджеров и заменить их на более активных. Такая замена может

принести компании дополнительную прибыль, а работнику, который очень старается – зарплату.

Да и к тому же, анализируя такую документацию можно выявить районы, в которых продажи идут плохо и отказаться от работы с ними. Как вариант, можно оптимизировать ценовую политику в этих районах. Чтобы организовать такую форму работы нужно разработать соответствующие формы и составлять еженедельные отчеты. При анализе этих форм также будут затраты по времени.

Другой стороной работы с потребителями является постоянное поддержание связей и стимулирование покупательской активности. Эту деятельность можно проводить с учетом возможности рекламы.

В этом случае будут наиболее эффективными:

- разработка фирменного логотипа и знака;
- разработка фирменной документации, бланков, визиток и т.д.;
- изготовление сувенирной продукции - ручек, календарей, чашек и др. с целью преподнесения в виде благодарности представителям розничных торговых точек;
- изготовление наклеек;
- использование фирменных знаков и логотипов на грузовых фургонах машин.

Алгоритм определения «доходных» клиентов. Первоначально важно определить те средства, которые помогут идентифицировать потребителя – это может быть магнитная карточка или иные средства систематического сбора данных, которые помогут установить связь «покупатель - товар». Подобная работа помогает систематизировать покупателей в категории, определяя в том числе и «одноразовых». Такой анализ помогает определить группы товаров, не пользующихся спросом, и группы товаров, наиболее востребованных потребителями [2].

Второй этап изучения спроса выявит «лояльных» потребителей. Из списка покупателей, который учитывает частоту и стоимость сделанных

заказов, выбираются VIP – покупатели, на работу с которыми в дальнейшем и ориентируется маркетинговая деятельность компании.

Работы третьего этапа ориентированы на выстраивание долгосрочных отношений с потребителями: устанавливаются их предпочтения и пристрастия, разрабатывается соответствующая маркетинговая программа. Важно учесть факторы, которые будут влиять на качество работы с клиентами. Также важно учесть и другие факторы, такие как продолжительность работы с клиентом, средний объем, стабильность и частота заказов.

Анализ расходных накладных помог определить наиболее информативные показатели:

- наименование покупателя,
- количество совершенных им покупок,
- дата первой и крайней покупки,
- доход от выполненных покупок.

Анализ информативных показателей помогает определить процент от каждого потребителя в общем доходе. Выстроив список потребителей в порядке убывания получим рейтинг наиболее «лояльных» клиентов компании [9].

Следующий метод совершенствования управления заказами - изменение ценовой политики. Установление цен на производимую продукцию – одна из важных задач компании. Цена на товар формируется с учетом средней наценки на товар, спроса, сроков хранения, иных критериев. Как правило, не уделяется должного внимания систематическому анализу цен, что в свою очередь не дает возможности видеть варианты варьирования цен, а значит и выбирать наиболее оптимальный ее уровень. Первоначально важно проанализировать издержки и установить нижнюю ценовую планку на продукцию. Эта нижняя планка учитывает в первую очередь основные затраты: на хранение, складирование, транспортировку. То есть все, что связано с движением продукции.

Таким образом формируется минимальная цена на товар. Зачем важно изучить цены конкурентов на данный вид продукции. В результате этих действий компания получает инструмент, который помогает привлекать покупателей. На ходовую продукцию компания устанавливает цену исходя из общей рентабельности. Суть этой политики в следующем: потребитель ориентируется на низкую цену ходовой продукции, цена же остальной продукции меньше влияет на спрос. Следовательно, выделение "лояльных" потребителей, а также пересмотр ассортимента продукции компании является достаточно значимыми при формировании ассортимента и цен.

## **2 Анализ эффективности работы с заказами в ООО КФ «Мирослада»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Выбранное в качестве объекта исследования общество с ограниченной ответственностью Кондитерская фабрика «Мирослада» является одним из старейших предприятий по производству кондитерских изделий, основанное в 1994 году. Ассортимент производимой предприятием продукции включает различные виды печенья, зефира, мармеладно-пастильных изделий, драже, пряников, а также тортов, пирожных и шоколадной продукции. Согласно коду ОКВЭД основным видом деятельности является 10.72 - Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения. Дополнительными видами деятельности исследуемого предприятия являются по ОКВЭД 2:

- 10.82 - Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий;
- 10.86 - Производство детского питания и диетических пищевых продуктов;
- 10.89.1 - Производство супов и бульонов;
- 10.89.5 - Производство искусственного меда и карамели;
- 10.89.9 - Производство прочих продуктов питания, не включенных в другие группировки;
- 46.36 - Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;
- 47.24 - Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями, и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах.

Поскольку предприятие функционирует как организационно-правовая форма в виде общества с ограниченной ответственностью, то уставной

капитал предприятия равен 10 т. р. Возглавляет предприятие генеральный директор Кучеренко Владимир Александрович.

Адрес месторасположения завода: 440068, Россия, г. Пенза, ул. Ереванская, д. 16

Достоинствами предприятия, которые хотелось бы отметить, является применение наиболее высокотехнологичного оборудования в процессе производства, что позволяет выпускать качественный продукт, удовлетворяя запросы потребителей. Контроль за ходом производства продукции осуществляется посредством применения автоматизированной системы управления, использование которой позволяет следить за всеми фазами производственного цикла. Работа АИСУ выстроена таким образом, что в зависимости от вида продукта и рецепта его приготовления процессы строятся по-разному, обязательно соблюдая ограничивающие условия (температура воздуха, скорость операций, мера измельчения компонентов, темперирование шоколада и др.).

Опираясь на экспертные мнения, на сегодняшний день ООО КФ «Мирослада» занимает достаточно хорошую позицию в своем рыночном сегменте, однако, что касается Самарского региона, то продажи организации не имеют значительных темпов роста. Причиной тому может являться ценовая политика предприятия, а также отсутствие эффективной системы стимулирования сбыта.

В рамках выбранной темы исследования перейдем к рассмотрению организационной структуры ООО КФ «Мирослада», а далее рассмотрим организационную структуру филиала ООО КФ «Мирослада» в г.о. Тольятти. Обратимся к рисункам 4 и 5.

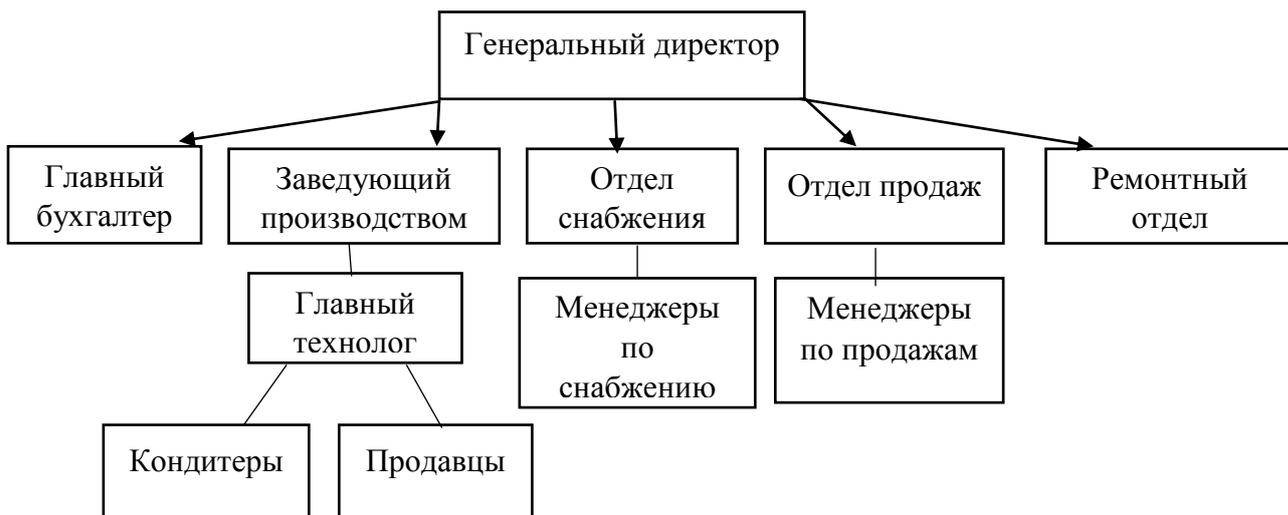


Рисунок 4 - Организационная структура ООО КФ «Мирослада»

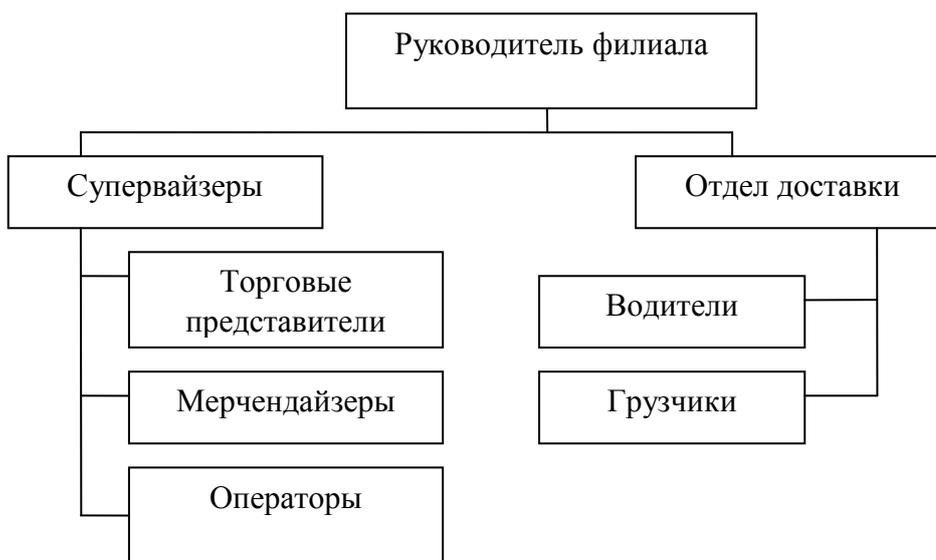


Рисунок 5 - Организационная структура филиала ООО КФ «Мирослада» в г. Тольятти

Представленные организационные структуры управления – линейно-функциональные, что позволяет каждому сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности, приказы и распоряжения руководства. Нами рассмотрены две организационные структуры, поскольку дальнейший анализ по теме исследования будет связан непосредственно с филиалом г. Тольятти.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности ООО КФ «Мирослада» за 2016-2018 гг., отраженные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО КФ «Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение					
				2016-2017 гг.		2017-2018 гг.		2016-2018 гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				Изм.		Изм.		Изм.	
(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)				
Выручка, тыс. руб.	26358	10276	13642	-16082	-156,5	3366	32,8	-12716	-93,21
Себестоимость, тыс. руб.	13469	6178	7172	-7291	-118,02	994	16,1	-6297	-87,80
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	12889	4098	6470	-8791	-214,52	2372	57,9	-6419	-99,21
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,0	0	0,00
Управленческие расходы, тыс. руб.	10452	2672	4913	-7780	-291,17	2241	83,9	-5539	-112,74
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2437	1426	1557	-1011	-70,	131	9,2	-880	-56,52
Прочие доходы, тыс. руб.	1	0	954	-1	-	954	-	953	-99,9
Прочие расходы, тыс. руб.	280	34	1100	-246	-723,53	1066	3135,3	820	-74,55
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	2158	1392	1411	-766	-55,03	19	1,4	-747	-52,94
Чистая прибыль, тыс. руб.	1472	1363	1128	-109	-8,00	-235	-17,2	-344	-30,50
Численность ППП, чел.	22	22	24	0	0,00	2	9,1	2	-8,33
Рентабельность продаж, %	5,58	13,26	8,26	7,68	-57,92	-5	-37,7	2,68	-32,45

Исходя из представленных данных таблицы можно сделать следующие выводы. За исследуемый период произошли значительные колебания выручки предприятия. Так, выручка значительно сократилась в 2017 г. (в процентном соотношении на 156 %) по сравнению с 2016 г. и составила 10 276 т. р. Однако в 2018 г. предприятию удалось немного увеличить этот показатель до 13 642 т. р. или на 32 %. Схематично изменение показателя выручки отражено на рисунке 6.

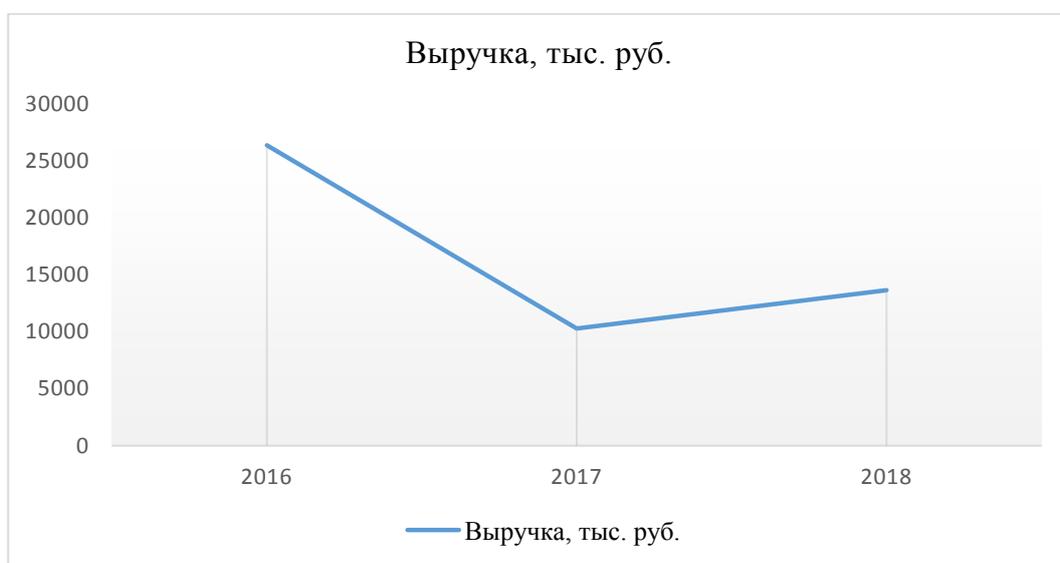


Рисунок 6 – Динамика изменения выручки ООО КФ «Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

Значительному изменению подвергся и показатель себестоимости выпускаемой организацией продукции. В 2016 г. себестоимость изделий составляла 13 469 т. р., а в 2017 г. она снизилась на 118 % и составила 6178 т. р. По данным за 2018 г. показатель себестоимости несколько увеличился (на 16 %) до отметки в 7172 т. р. В целом, за исследуемый период произошло падение себестоимости на 6297 т. р. по сравнению с 2016 г. или на 88 %. Динамика изменения себестоимости отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика изменения себестоимости производимой продукции ООО КФ «Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

С изменением выручки и себестоимости, следовательно, и изменилась валовая прибыль. Так, в 2017 году изменение составило 8791 т. р. в отрицательной динамике, а в 2018 году прибыль изменилась на 2372 т. р. в сторону увеличения.

Особое внимание стоит уделить управленческим расходам, размер которых весьма внушителен и в конечном итоге сказывается на результатах деятельности предприятия, чистой прибыли. Управленческие расходы в 2016 году составили почти половину всей выручки от реализации продукции. В современных реалиях такого не должно быть, ведь главная цель любого хозяйствующего субъекта – получение максимальной прибыли.

Однако, стоит отметить, что показатель чистой прибыли достаточно стабилен и не наблюдается резких колебаний его значения, но отрицательным моментом является его постепенное снижение. Так, с 2016 по 2017 гг. показатель изменился на 109 с. р. или 8 %, а с 2017 по 2018 гг. на 235 т. р. или 17 %. Схематично изменение чистой прибыли отражено на рисунке 8.

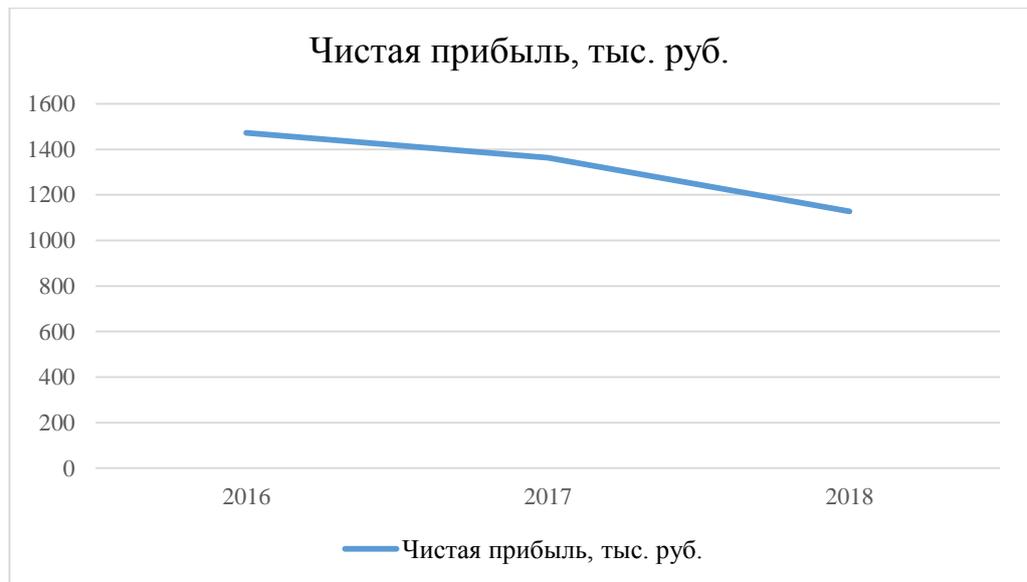


Рисунок 8 – Динамика изменения чистой прибыли ООО КФ «Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

Таким образом, по результатам анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО КФ «Мирослада» можно сделать вывод о том, что, в целом, предприятие функционирует стабильно, однако, менеджменту организации стоит обратить пристальное внимание на свои расходы, а также постепенное снижение главного показателя – чистой прибыли.

## 2.2 Оценка эффективности работы предприятия с заказами

Работа с заказами в ООО КФ «Мирослада» состоит из нескольких взаимосвязанных между собой уровней. Здесь стоит отметить, что предприятие имеет представительства в различных городах и именно в филиалах происходит процесс управления заказами. Организационную структуру филиала предприятия мы отразили ранее. Схематично этапы работы с заказами ООО КФ «Мирослада» представлены на рисунке 9.

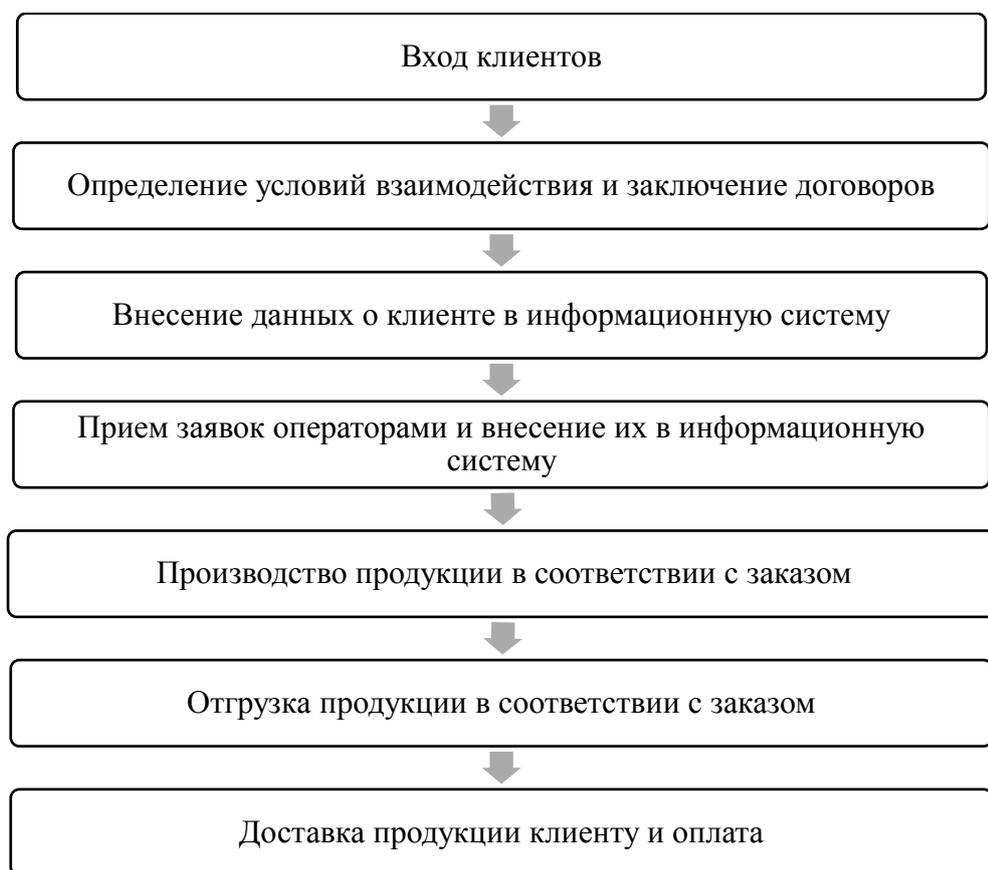


Рисунок 9 – Этапы работы с заказами в ООО КФ «Мирослада»

На первом этапе происходит знакомство организации с его ключевыми потенциальными клиентами, их распределение по уровням и определение потребностей. Клиентами могут быть федеральными сети, региональные сети, а также розничные организации. В зависимости от их уровня и определяется потребность в производимой предприятием продукции.

После определения ключевых потребителей происходит договорной процесс. Стороны оговаривают условия взаимодействия и после решения всех проблемных вопросов заключают договор.

Далее на основании договора данные о клиенте ООО КФ «Мирослада» вносятся в автоматизированную систему управления, после чего, имея профиль клиента в АИС, филиалы предприятия могут принимать и оформлять заявки на производство, отгрузку и поставку необходимой

потребителю продукции. Оплата происходит только по факту доставки продукции до заказчика.

В 2017 году на ООО КФ «Мирослада» произошло сокращение численности менеджеров отдела продаж, которые занимались поиском и налаживанием контактных взаимоотношений с потенциальными потребителями, заключали договора, а после переносили их данные в информационную систему предприятия для дальнейшей работы из филиалов. Такое решение было принято руководством после анализа рабочего времени менеджеров по продажам в целях оптимизации затрат.

По итогам анализа было выявлено, что при рабочем времени с 8 до 20 часов (12-часовой рабочий день) менеджеры по продажам эффективно работают на прием и обработку заявок только в послеобеденное время. Таким образом, было принято решение о сокращении количества штатных единиц до двух ставок.

Восполняя неэффективное время своих сотрудников, в целях привлечения новых клиентов руководство предприятия решило прибегнуть к услугам сторонней аутсорсинговой организации «Teleperformance». Teleperformance Russia Group является крупнейшим аутсорсинговым контактным центром с площадками в различных городах Российской Федерации и общей численностью персонала более 4000 человек.

Обращаясь в контактный центр предприятие экономит время на поиск новых потенциальных клиентов и обработку их обращений, а также информирования по различным коммуникационным каналам. Операторы контактного центра знакомятся со спецификой деятельности предприятия и производимой продукции, чтобы быть всегда готовыми ответить на вопросы потенциальных заказчиков.

Воспользовавшись услугами компании «Teleperformance», ООО КФ «Мирослада» совместно проработали механизмы принятия и утверждения заказов при условии исходящих и входящих звонков. Так, при исходящем

звонке обработка заказа будет выглядеть следующим образом, отраженном на рисунке 10.

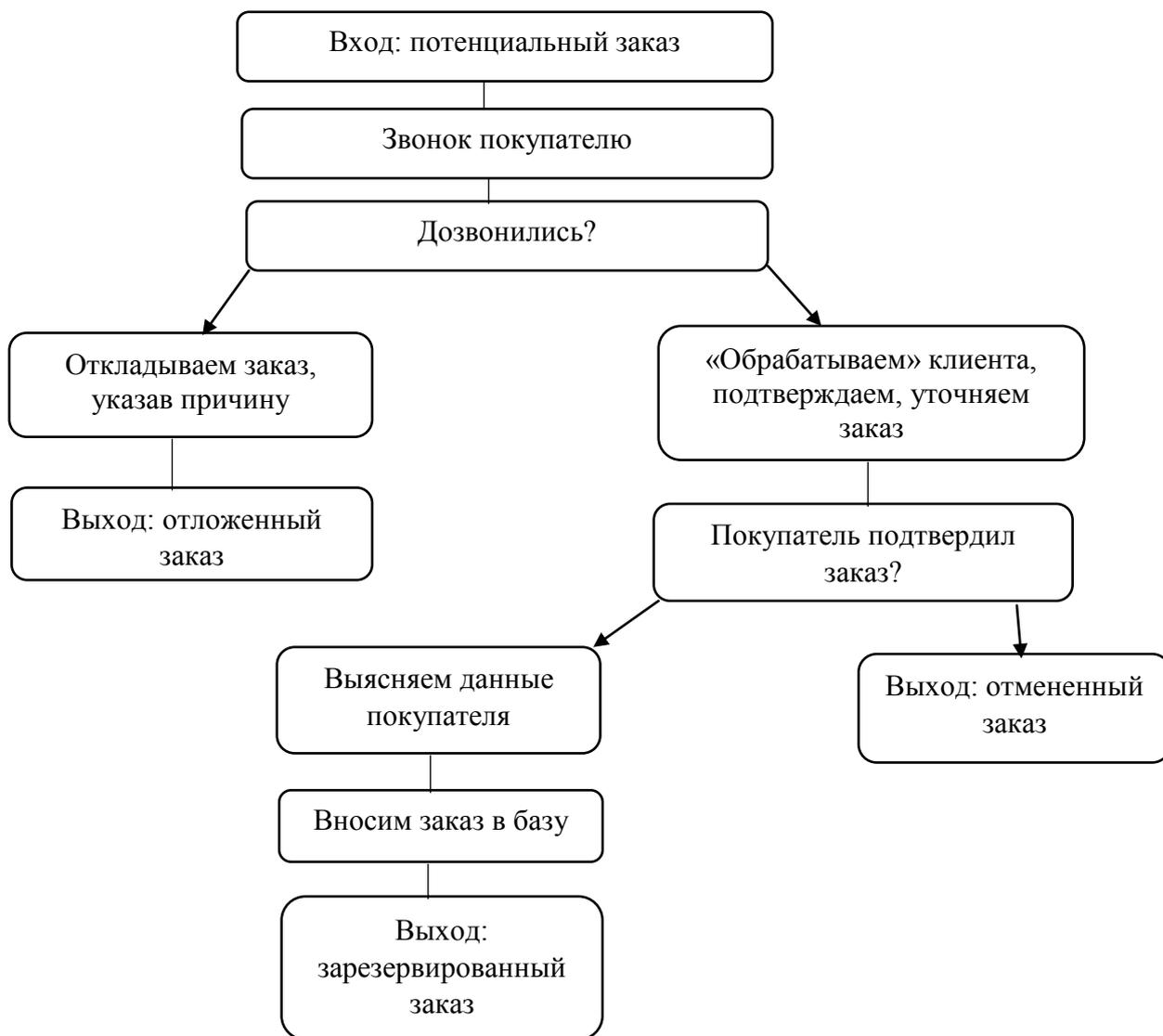


Рисунок 10 – Порядок работы оператора контактного центра при исходящем звонке

Представленный механизм работы при исходящем звонке крайне прост, и любой обученный оператор легко справится с задачей привлечения и оформления заказа.

Аналогично отразим механизм работы при условии входящего звонка (рисунок 11).



Рисунок 11 – Порядок работы оператора контактного центра при исходящем звонке

Разработанный механизм работы имеет ряд преимуществ, среди которых необходимо выделить работу до конечного результата. Все звонки обрабатываются до конца, в том числе и отложенные. Кроме того, к достоинствам можно отнести:

- высвобождение денежных средств в связи с сокращением количества менеджеров по продажам;
- круглосуточное обслуживание клиентов, поскольку контакт-центр работает именно в таком режиме;

- квалифицированный персонал контакт-центра, а также надежное материально-техническое обеспечение (телефония, интернет, технические средства).

Недостатками применения такой услуги является:

- снижение контроля над бизнес-процессами – освобождая менеджеров от работы с клиентами, передавая эту функцию на аутсорсинг предприятие столкнулось с потерей контроля над этим процессом, поскольку появилось дополнительное звено в цепочке реагирования на клиентские запросы;

- неотработанный механизм работы с менеджерами по продажам – операторы контактного центра не всегда осведомлены о выпускаемых новинках предприятия, а также оказывают не совсем полноценный сервис в обслуживании, т.к. не знакомы с философией, ценностями и культурой компании-заказчика;

- незнание ассортимента выпускаемой продукции – операторы контактного центра зачастую не ознакомлены и не знают о том, из чего состоит выпускаемая продукция, её качество, что приводит к дезинформированию клиента.

Итак, перейдя в 2017 году на систему работы с использованием услуг контактного центра «Teleperformance» результаты системы управления заказами стали выглядеть следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты работы после внедрения системы контактного центра

Показатель	До 2017 г.	После 2017 г.	Отклонение
Количество обработанных заявок в день, шт.	40	25	- 15
Время обработки одной заявки, мин.	1,5	4	+ 2,5
Неправильно оформленные заказы, шт.	5	6	+ 1

Анализируя представленные данные, можно сказать об ухудшении работы предприятия с заказами. Стало меньше обрабатываться заявок,

увеличилось время на обработку одной заявки почти на 3 мин., а также возросло количество неправильно оформленных заказов (в относительном выражении с 12 до 24 %). И, несомненно, это в том числе и сказалось на выручке предприятия, начиная с 2017 года. Можно сделать вывод о неэффективности внедренной системы контакт-центра.

Перейдем к рассмотрению затратной части внедрения этой системы. Средняя заработная плата менеджера по продажам составляла 22 000 р., до внедрения мероприятия менеджеров в отделе продаж было 6 штатных единиц, а, следовательно, в месяц предприятие тратило на содержание штата менеджеров 132 000 р. Годовые затраты на содержание отдела продаж рассчитаем по формуле 1:

$$Зг = (Зм \cdot 12) \cdot 0,302 + Зм \cdot 12 \quad (1)$$

где  $Зг$  – годовые затраты предприятия, руб.

0,302 – начисление на зарплату в размере 30,2 %

$Зм$  – месячные затраты предприятия, руб.

Таким образом получаем, что годовые затраты предприятия составят:

$$Зг = (132\,000 \cdot 12) \cdot 0,302 + 132\,000 \cdot 12 = 2\,062\,368 \text{ р.}$$

Перейдем к рассмотрению затрат на услуги контактного центра. Стоимость одной минуты разговора оператора контактного центра составляет 6,30 р., время обработки одной заявки 4 мин., следовательно, стоимость обработки одной заявки равна 25,2 р. Выше было указано, что контактный центр «Teleperformance» обрабатывает 300 заявок в день, следовательно, день работы контактного центра стоит 7 560 р. Рассчитаем годовые затраты предприятия на услуги контактного центра по формуле 2:

$$Зг = Зд \cdot 365 \quad (2)$$

где Зд – затраты в день на работу контакт-центра, руб.

Отсюда получаем, что годовые затраты организации на обслуживание специалистов контактного центра составят:

$$Зг = 7\,560 \cdot 365 = 2\,759\,400 \text{ р.}$$

Таким образом, ООО КФ «Мирослада» тратит на обслуживание контактного центра компании «Teleperformance» 2 759 400 р., что почти на 700 000 р. больше, чем было до внедрения такой системы.

Перейдем к рассмотрению изменения выручки по каналам распределения продукции ООО КФ «Мирослада». Обратимся к таблице 3.

Таблица 3 – Динамика изменения выручки по каналам распределения

Выручка по каналам распределения, тыс. руб.	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Региональные и федеральные сети	21878	8735	- 13143
Розница	4480	1541	- 2939
Итого	26358	10276	- 16082

Анализируя представленные данные, можно смело говорить о резком падении выручки в 2017 году после введения управления заказами посредством контакт-центра «Teleperformance». Выручка от продажи выпускаемой продукции региональным и федеральным сетям сократилась на 13 143 т. р. или почти на 60 % в относительном выражении. Падение выручки коснулось и продаж розничным клиентам, произошло сокращение на 2 939 т. р. или 65 %.

Резкое изменение выручки, на наш взгляд, связано с неотработанным механизмом функционирования новой системы, увеличением времени обработки заказом, передачи заказов экспедиторам для доставки в конечные

точки сетей. Соответственно, увеличивается и срок поставки товаров, а также недопоставка товаров из-за ошибок оформления заказов. Ошибки в оформлении заказов, в свою очередь, обусловлены высокой текучестью кадров компании «Teleperformance», о чем свидетельствуют поверхностные знания ассортимента продукции предприятия, а, кроме того, отсутствует личная заинтересованность оператора «продать» необходимый объем продукции вследствие относительно низкой заработной платы. Таким образом, можно утверждать о неэффективности работы с заказами.

Хотелось бы также провести анализ структуры запасов, избыточное количество которых могло возникнуть вследствие ошибок операторов контактного центра. Обратимся к таблице 4.

Таблица 4 – Удельный вес запасов в структуре оборотных активов ООО КФ «Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016		2017		2018	
	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец
Оборотные активы, тыс. руб.	13243	13991	13991	8807	8807	9693
Запасы, тыс. руб.	6999	6470	6470	6099	6099	6474
Удельный вес запасов в общей сумме оборотных активов, %	52,8	46,2	46,2	69,2	69,2	66,8

Как показывает таблица 4, количество запасов предприятия значительно выросло, наблюдается крайне нестабильная динамика в 2017 году в сравнении с 2016 годом, что говорит о неэффективном сбыте выпускаемой продукции.

Рассмотрим структуру запасов предприятия, отраженную в таблице 5.

Таблица 5 – Структура запасов ООО «КФ Мирослада» за 2016 – 2018 гг.

Вид запаса	2016		2017		2018	
	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец
Сырье и материалы, %	85	80	80	83,6	83,6	84,5
Затраты в НЗП, %	8	6,5	6,5	5,8	5,8	5
Готовая продукция, %	1,6	0,9	0,9	5,3	5,3	7,9
Расходы будущих периодов, %	5,4	12,6	12,6	5,3	5,3	2,6

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что наибольшую долю в структуре запасов занимает сырье и материалы, более 80 %. За анализируемый период произошло снижение затрат в незавершенном производстве, но увеличились запасы готовой продукции, что также свидетельствует о неэффективном сбыте при работе с заказами на предприятии.

Программное обеспечение, используемое на сегодняшний день в ООО КФ «Мирослада» для управления заказами – модуль 1CCRM программного продукта «1С: Предприятие 8». Используемый модуль программы не совсем эффективен в части управления заказами и логистики поскольку:

- модуль содержит излишнее количество информации и множество не столь необходимых функций, что дезориентирует пользователя и приводит к увеличению времени работы с одним заказом;
- слабая графика интерфейса и набор мелких шрифтов, что также не дает пользователю быстро с ориентироваться и найти нужную ему «иконку» для работы с заказом;
- наличие программных ошибок, что, конечно, случается при использовании любого программного продукта, однако следствие этого также увеличивается время работы в связи с ожиданием программиста или приглашением специалиста сторонней организации, обслуживающей 1С;

- возникают трудности в построении нестандартного отчета, не предусмотренного панелью отчетов, что снова ведет к временным тратам.

Таким образом, по итогам проведенного анализа, можно говорить о том, что работа с заказами на исследуемом предприятии оказалась неэффективной, уменьшилось количество заявок, увеличилось время обработки одной заявки, а также количество неправильно оформленных заявок, что, в свою очередь, привело к увеличению запасов предприятия и падению выручки. Неэффективность работы с заказами, в первую очередь, связана с человеческим фактором, но также и слабой информационной составляющей, применяемой в организации.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию работы с заказами в ООО КФ «Мирослада»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию работы предприятия с заказами**

По итогам проведенного анализа было доказано следующее:

- используемый модуль 1SSRM малоэффективен в части управления заказами предприятия;
- используемый механизм работы с заказами на предприятии посредством контактного центра «Teleperformance» оказалась неэффективным.

Для устранения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия:

- замена модуля 1SSRM на более адаптивный и гибкий программный продукт;
- отказ от услуг контактного центра компании «Teleperformance» и возвращение к прежней схеме работы через собственный отдел продаж, а также оптимизация количества менеджеров по продажам и их обязанностей.

Охарактеризуем каждое мероприятие подробнее.

На сегодняшний день рынок представлен избытком информационных решений в части управления заказами, как отечественного, так и зарубежного производства. По оценкам экспертов, значительную долю рынка на сегодняшний день занимает компания SAP, производящая программное обеспечение для организаций различных секторов и размеров. На её долю приходится порядка 40 % рынка программных продуктов, что объясняется популярностью компании и её присутствием на российском рынке с 1992 г.

Ключевым в повышении эффективности деятельности предприятия является управление отношениями с клиентами. Всё больше и больше

предприятий стремятся быть клиентоориентированными, внедряя принципы технологии Lean в свою работу. Для того, чтобы стать клиентоориентированным, предприятию необходимо выстроить грамотный процесс взаимоотношений с клиентами, который бы был непрерывным и в нем логично бы сочетались все структурные подразделения и отдельно взятые сотрудники. Для более эффективного управления заказами и выстраивания той самой грамотной клиентоориентированной системы предлагается внедрение информационной системы SAP S/4HANA.

SAP S/4HANA – новая интеллектуальная облачная система, позволяющая вести бизнес, управлять бизнес-процессами в режиме реального времени на основе актуальных данных, что повышает эффективность работы сотрудников при обеспечении высочайшего уровня защиты SAP.

Функциональные блоки SAP S/4HANA включают в себя управление продажами, управление ресурсами и проектами, управление закупками, управление финансами, отчетность и аналитика.

В жизненном цикле классических (не облачных) ERP-решений значительные обновления происходят не часто — 1-2 раза в год при том, что разработка новой функциональности ведется постоянно. При современном темпе бизнеса и жизни любое промедление означает упущенную возможность.

Преимущества облачного размещения:

- всегда самая актуальная версия системы за счет частых обновлений и добавления интеллектуальных сервисов;
- высокая скорость внедрения благодаря преднастроенным решениям и дополнениям;
- снижение ТСО в среднем на 60-70%, OpEx вместо CapEx, никаких вложений в инфраструктуру.

Внедрение системы SAP S/4HANA позволит значительно скоординировать и связать единым целым действия всех структурных

подразделений предприятия, что в дальнейшем приведет к таким результатам, как:

- за счёт оптимизации бизнес-процессов произойдет сокращение затрат и повысится производительность труда;
- как следствие этого, вырастет прибыль предприятия;
- грамотно выстроенные процессы позволят повысить качество обслуживания клиентов, что повысит лояльность предприятия;
- и, наконец, произойдет трансформация схем продвижения и продаж на более эффективные в рамках сегодняшних реалий.

Рассмотрим основные бизнес-процессы системы SAP S/4HANA, способствующие развитию клиентской базы. Обратимся к таблице 6.

Таблица 6 – Основные бизнес-процессы системы SAP S/4HANA

Бизнес-процесс	Составляющие бизнес-процесса
Поддержка продуктовой линейки	- индивидуальный подход к каждому клиенту; - контроль качества продукции; - выбор и приверженность эффективной ценовой политики.
Стимулирование притока новых клиентов	- расширение каналов распределения; - работа по продвижению бренда и имиджа предприятия; - контроль за качеством продвижения новых товаров; - эффективная реклама.
Повышение лояльности имеющихся клиентов	- контроль качества обслуживания; - персональный подход к каждому клиенту.

Внедрение системы SAP S/4HANA позволит выстроить эти бизнес-процессы в целях повышения эффективности деятельности предприятия, а также решит проблему с использованием неэффективной имеющейся информационной системы 1С, в которой блок управления заказами несовершенен.

Обратимся к рисунку 12, отражающему возможности предлагаемой системы.



Рисунок 12 – Функциональные возможности SAP S/4HANA

Таким образом, внедрение системы SAP S/4HANA позволит сформировать интегрированный путь клиента к покупке на основе эмпатии и доверия при помощи платформы SAP C/4HANA, которая объединяет пять лучших в отрасли облачных решений, и SAP C/4HANA Foundation для поддержания внедрения инноваций, интеграции и гибкости.

Вторым мероприятием предлагается отказаться от услуг контактного центра компании «Teleperformance» и вернуться к прежней схеме работы через собственный отдел продаж, а также оптимизировать количество менеджеров по продажам и их обязанности.

Как было описано ранее, операторы контактного центра не заинтересованы в продажах производимой кондитерской продукции, поскольку их заработная плата не зависит от проданного объема. Кроме того,

у операторов отсутствует прямой контакт с отделом продаж, что приводит к их позднему информированию касаясь выпускаемых новинок продукции, а также проблемах, которые могли произойти на производстве. Вследствие этих проблем возникают недопоставки товаров клиентам или же, наоборот, происходит формирование излишних запасов.

Проведенный ранее анализ показал, что принятая система является неэффективной, о чем свидетельствует главный показатель деятельности предприятия – его выручка. Предлагается сравнить показатели выручки с затратами на её получение.

Таблица 7 – Сравнение показателей выручки и затрат до и после внедрения управления заказами посредством контактного центра

Показатель	Менеджеры по продажам, 2016 г.	Операторы контактного центра, 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	26358	10276
Затраты, тыс. руб.	2062,368	2759,4

Исходя из таблицы 7, мы видим, что затраты на содержание операторов контактного центра выше, а выручка значительно снизилась. В этой связи ООО КФ «Мирослада» предлагается вернуться к прежней системе работы с учетом оптимизации работы менеджеров по продажам. Менеджерам по продажам предлагается вести весь масштаб работы от приема заявок как от федеральных, региональных сетей, так и от розничных клиентов используя предлагаемую систему SAP S/4HANA и до момента доставки продукции заказчику.

Следовательно, функционал менеджеров по продажам будет заключаться в следующем:

- поиск и прием заявок от клиентов,
- формирование отчетов о заказанной продукции,
- контроль за исполнением зарезервированных заказов.

Отметим преимущества ведения продаж именно собственными менеджерами предприятия:

- во-первых, это наличие прямого контакта с клиентами, которых всегда можно уведомить о новинках компании, а также возникающих неполадок на производстве;
- во-вторых, отсутствие сильной текучести кадров. В контактном центре, как было отмечено, наблюдается высокая текучесть кадров, а также незнание ассортимента продукции, т.к. операторы работают сразу в нескольких проектах. Менеджеры же ориентированы только на свой ассортимент.
- в-третьих, заинтересованность в повышении продаж.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления заказами на предприятии являются актуальными и обоснованными.

### **3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий**

Предлагается оценить эффективность первого мероприятия по внедрению нового программного продукта SAP S/4HANA. К сожалению, ценовое предложение по данному программному продукту недоступно на сайте компании (только по запросу) и рассчитать экономическую эффективность представляется крайне сложным. Мероприятие носит рекомендательный характер, однако, по результатам внедрения такой системы прогнозируется снижение следующих временных затрат, отраженных в таблице 8.

Таблица 8 – Прогнозируемый результат от внедрения SAP S/4HANA на ООО КФ «Мирослада»

Показатель	Результат от внедрения, %
Снижение затрат времени на прием и обработку заказа, мин.	30
Снижение затрат времени на формирование ответа и счет-фактуры на заказ в программе, мин.	25

Следовательно, информационная система позволит повысить эффективность деятельности предприятия в области управления заказами, а также обеспечит оптимизацию и автоматизацию бизнес-процессов компании.

Рассчитаем экономическую эффективность второго предлагаемого мероприятия, а именно отказ от услуг контактного центра компании «Teleperformance» и возвращение к прежней схеме работы через собственный отдел продаж.

Предлагается ввести 4 штатные единицы менеджеров по продажам, которые будут работать с графиком 2 через 2 с 8-часовым рабочим днем, а также одного человека с графиком 5 через 2, т.к. выходные, как правило, наиболее свободные дни.

Рассчитаем затраты по формуле, предполагая, что заработная плата менеджера составит 25 000 р.:

$$Z_m = K \cdot ZП, \quad (3)$$

где  $K$  – количество штатных единиц, чел.;

$ZП$  – заработная плата, руб.

Применяя данную формулу получаем следующие затраты:

$$Z_m = 5 \cdot 25\,000 = 125\,000 \text{ р.}$$

Следовательно, содержание нового оптимизированного штата менеджеров по продажам обойдется в 125 000 р.

Рассчитаем годовые затраты предприятия на содержание 5 штатных единиц менеджеров по продажам:

$$Зг = (Зм \cdot 12) \cdot 0,302 + Зм \cdot 12 \quad (4)$$

где  $Зг$  – годовые затраты предприятия, руб.

0,302 – начисление на зарплату в размере 30,2 %

$Зм$  – месячные затраты предприятия, руб.

Таким образом получаем, что годовые затраты предприятия составят

$$Зг = (125\,000 \cdot 12) \cdot 0,302 + 125\,000 \cdot 12 = 1\,953\,000 \text{ р.}$$

Обратимся к таблице 9, отражающей прогнозные значения изменения показателей обработки заявок.

Таблица 9 – Прогнозные показатели обработки заявок после введения оптимизированного штата менеджеров по продажам

Показатель	Операторы контактного центра	Менеджеры по продажам	Отклонение
Количество обработанных заявок в день, шт.	25	35	+ 10
Время обработки одной заявки, мин.	4	2,05	- 1,95
Неправильно оформленные заказы, шт.	6	3	- 3

Таким образом, в результате возвращения оптимизированного штата менеджеров по продажам удастся добиться положительного изменения показателей обработки заявок. Прогнозируется увеличение количества обработанных заявок до 35 шт., уменьшение времени обработки одной заявки до 2х минут, а также сокращение количества неправильно

оформленных заявок на половину. Рассчитаем возможную выручку от предлагаемого мероприятия. Средняя сумма одного заказа составляет около 3000 р., в день планируется обрабатывать по 35 заявок, следовательно, дневная выручка составит 105 000 р. Рассчитаем годовую выручку по формуле 5:

$$V_{г} = V_{д} \cdot 365 \quad (5)$$

где  $V_{д}$  – выручка в день, руб.

Следовательно, планируемый годовой объем выручки составит:

$$V_{г} = 105\,000 \cdot 365 = 31\,937\,500 \text{ р.}$$

Итого, сопоставив объемы выручки по итогам двухлетней работы посредством контактного центра и прогнозируемое значение выручки от возврата оптимизированного штата менеджеров по продажам получим следующее (таблица 10).

Таблица 10 – Экономическая выгода от внедрения предлагаемого мероприятия

Показатель	Операторы контактного центра, 2017 г.	Операторы контактного центра, 2018 г.	Менеджеры по продажам	Абсолютное изменение по сравнению с 2018 г.
Выручка, тыс. руб.	10276	13642	31 937,5	+ 18295,5
Затраты, тыс. руб.	2759,4	2759,4	1953	- 806,4

Таким образом, предлагаемое мероприятие позволит увеличить выручку на 18295,5 т. р., а годовая экономия составит 806,4 т. р. Подведем итоги предлагаемого мероприятия в таблицу 11.

Таблица 11 – Итоги предлагаемого мероприятия

Показатель	До внедрения	После внедрения	Экономический эффект
Выручка, тыс. руб.	13642	31 937,5	+ 18295,5
Затраты, тыс. руб.	2759,4	1953	- 806,4
Количество обработанных заявок в день, шт.	25	35	+ 10
Время обработки одной заявки, мин.	4	2,05	- 1,95
Неправильно оформленные заказы, шт.	6	3	- 3

Подводя итоги, можно сказать, что возврат и оптимизация штата менеджеров по продажам позволит добиться следующих успехов:

- сократить количество неправильных заявок до 3 шт. с 24 % до 9 %;
- сократить время обработки одной заявки до двух минут;
- увеличить количество заявок до 35 ежедневно;
- сократить затраты на содержание штата менеджеров по продажам;
- и, наконец, увеличить выручку предприятия, выходя на объёмы до 2017 года.

Таким образом, предлагаемые мероприятия будут способствовать совершенствованию управления заказами на предприятии.

## Заключение

Современные быстроменяющиеся условия диктуют предприятиям использовать эффективные способы работы с заказами, которые способствуют процветанию организации. Основными критериями эффективности работы с заказами является быстрота выполнения заказа, качество и достаточно низкая цена. Эти три составляющие обеспечивают увеличение показателей эффективности деятельности предприятия.

В рамках бакалаврской работы были освещены теоретические аспекты совершенствования работы с заказами, её особенности и пути возможного совершенствования. Объектом исследования выступила кондитерская фабрика ООО «Мирослада». В ходе анализа деятельности предприятия было выявлено, что, в целом, предприятие функционирует стабильно, однако, менеджменту организации стоит обратить пристальное внимание на свои расходы, а также постепенное снижение главного показателя – чистой прибыли.

Проведя анализ эффективности работы с заказами в ООО КФ «Мирослада» были обозначены такие проблемы, как:

- уменьшение количества заявок;
- увеличение времени обработки одной заявки;
- слабая информационная составляющая, применяемая в организации;
- увеличение количества неправильно оформленных заявок;
- как следствие, увеличение запасов предприятия и падение выручки.

Указанные проблемы свидетельствуют о неэффективности существующего процесса управления заказами, ошибках предприятия во введении системы call-центра.

Для повышения эффективности работы предприятия с заказами были предложены следующие мероприятия:

- для более эффективного управления заказами и выстраивания той самой грамотной клиентоориентированной системы предложено внедрение информационной системы SAP S/4HANA;
- отказ от услуг контактного центра компании «Teleperformance» и возвращение к прежней схеме работы через собственный отдел продаж, а также оптимизация количества менеджеров по продажам и их обязанностей.

Использование предлагаемой информационной системы позволит предприятию оптимизировать бизнес-процессы, повысить производительность труда сотрудников, повысить качества обслуживания, что в итоге приведет к увеличению прибыли. Предполагается снижение затрат времени на прием и обработку заказа на 30 %, а также снижение затрат времени на формирование ответа и счет-фактуры на заказ в программе на 25 %.

Отказ от услуг call-центра и возвращение к прежней системе работы позволит сократить количество неправильных заявок, время обработки одной заявки, затраты на содержание штата менеджеров по продажам, а также увеличить количество заявок, что приведет к увеличению выручки до 31 937,5 т. р. сравнимых с показателем 2017 года.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены.

## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Безлюдько В. Я. Информационные системы управления производственной компанией: практикум : учебное пособие / В. Я. Безлюдько, А. А. Рябов. Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018. 202 с.
2. Бердышев С. Н. Технологии работы с трудными клиентами / С. Н. Бердышев. – 2-е изд. Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 146 с.
3. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики : учебник / А. М. Гаджинский. Москва : Дашков и К, 2018. 324 с.
4. Джоббер Д. Продажи и управление продажами : учебное пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 621 с.
5. Дрёмова Ю. Г. Управление продажами. Практические ситуации для анализа : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.04.02. «Менеджмент» / Ю. Г. Дрёмова, А. А. Букова. Москва : Научный консультант, 2018. 60 с.
6. Есикова И. В. Сетевой сбыт. Как организовать глобальную дистрибьюторскую сеть / И. В. Есикова. – 2-е изд. Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 198 с.
7. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта : учебное пособие / Ю. А. Захарова ; под редакцией Е. Н. Киселевой. – 2-е изд. Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. 120 с.
8. Информационные системы и технологии управления : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И. А. Коноплева, Г. А. Титоренко, Б. Е. Одинцов [и др.] ; под редакцией Г. А. Титоренко. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 591 с.

9. Кондрашов В. М. Управление продажами : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301) / В. М. Кондрашов ; под редакцией В. Я. Горфинкеля. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с.

10. Крюкова А. А. Информационные системы управления производственной компанией : конспект лекций / А. А. Крюкова. Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. 153 с.

11. Мочалин С. М., Шамис В. А. Управление заказами на предприятии с использованием автоматизированной CRM-системы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 4. С. 1–7.

12. Накарякова, В. И. Основы логистики / В. И. Накарякова. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 267 с. — ISBN 2227-8397.

13. Смирнова И. Ю. Управление продажами : методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. 186 с.

14. Шинкевич, А. И. Экономический анализ логистических систем : учебное пособие / А. И. Шинкевич, Т. В. Малышева, С. А. Башкирцева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 132 с. — ISBN 978-5-7882-2358-2.

15. Экономические основы логистики и управления цепями поставок : практикум / составители А. И. Шинкевич, А. А. Лубнина, Ф. Ф. Галимулина. Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. 80 с.

16. Giver Mora García, Jhonnathan Brand Nivia. Logistics model for the optimization of class III supplies (fuels, grease and lubricants) of the National Navy [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/029384cede834fb993176f920b2943a0> (дата обращения: 19.03.2020).

17. José Petraglia. The importance of technological innovation in the logistics of ethanol exports [Электронный ресурс]. URL: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/69/133> (дата обращения: 24.03.2020).

18. Pokhabov V. I., Klichevskaya V. E. Logistics and Planning of Output Volume [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/04aa72b4850d4a43bac9f61cbbccbd43> (дата обращения: 31.03.2020).

19. Sebastjan Škerlič, Robert Muha. Identifying warehouse location using hierarchical clustering [Электронный ресурс]. URL: [http://transportproblems.polsl.pl/pl/Archiwum/2016/zeszyt3/2016t11z3\\_12.pdf](http://transportproblems.polsl.pl/pl/Archiwum/2016/zeszyt3/2016t11z3_12.pdf) (дата обращения: 06.04.2020).

20. Pokhabov V. I., Klichevskaya V. E. Logistics and Planning of Output Volume [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/04aa72b4850d4a43bac9f61cbbccbd43> (дата обращения: 28.04.2020).