

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления заказами в организации (на примере
ООО «ПланетаСтрой»)»

Студент(ка)

Е.Ю.Селиванова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Л.Л. Чумаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Селиванова Екатерина Юрьевна

1. Тема «Совершенствование управления заказами в организации (на примере ООО «ПланетаСтрой»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, логистике, маркетингу, анализу хозяйственной деятельности, научных статей, стандартов, бухгалтерской отчетности, нормативных документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПланетаСтрой»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические аспекты управления заказами

1.1 Сущность и содержание управления заказами

1.2 Формирование портфеля заказов организации

2 Анализ управления заказами ООО «ПланетаСтрой»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПланетаСтрой»

2.2. Анализ управления заказами организации

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления заказами в организации

3.1 Оптимизация работы с оптовыми покупателями

3.2 Определение оптимального размера заказов при различных условиях

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления заказами;
 5. Графические данные по результатам анализа управления заказами;
 6. Предложения по совершенствованию управления заказами;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
 7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.Л. Чумаков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.Ю.Селиванова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Селивановой Екатерины Юрьевны
по теме «Совершенствование управления заказами в организации (на примере ООО
«ПланетаСтрой»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.06.2016	10.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись) Л.Л.Чумаков
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись) Е.Ю.Селиванова
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Селиванова Е.Ю.

Тема работы: «Совершенствование управления заказами в организации (на примере ООО «ПланетаСтрой»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.Л. Чумаков

Цель исследования - совершенствование управления заказами на ООО «ПланетаСтрой».

Объектом исследования является предприятие ООО «ПланетаСтрой», основным видом деятельности которого является розничная и оптовая торговля товарами для интерьера и дома, а предметом исследования является процесс управления заказами.

Методы исследования являются: анализ научной литературы отечественной и зарубежной практики.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - основными составляющими управления заказами являются объекты - товар или услуги, субъекты - поставщики, покупатели. Согласованное функционирование вышеперечисленных элементов возможно при высокой готовности предприятия к поставкам товаров, отличного сервиса, а также использованию базовых логистических систем.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2, могут быть использованы специалистами ОАО «ПланетаСтрой».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 38 источников. Общий объем работы 53 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты управления заказами.....	9
1.1 Сущность и содержание управления заказами	9
1.2 Формирование портфеля заказов организации	15
2 Анализ управления заказами ООО «ПланетаСтрой».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПланетаСтрой»....	19
2.2 Анализ управления заказами организации.....	28
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления заказами в организации	39
3.1 Оптимизация работы с оптовыми покупателями	39
3.2 Определение оптимального размера заказов при различных условиях.....	42
Заключение	49
Библиографический список	50

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях постоянно возрастающей конкуренции для того чтобы удержать покупателей необходимо постоянно совершенствовать уровень и качество предоставляемого сервиса.

Покупатели имеют право сменить поставщика в любой момент, если их не устраивает срок и время ожидания. Это ведет собственно к тому, что организации могут потерять своих потребителей. Основоположником эффективной работы торговых фирм является умение реагировать на меняющиеся потребности покупателей при обеспечении сервиса высшего качества.

Особому вниманию подлежит точность прогноза на этапе закупки. Для того чтобы добиться высокой точности прогноза, нужно выстроить процесс по планированию большого количества операций, начиная с этапа изготовления и согласования заявок с поставщиками и заканчивая доставкой продукции до конечных покупателей. Планирование операций, в рассматриваемом случае, берет на себя отдел закупок и логистика. Исходя из вышеупомянутого, становится очевидным, что гибкость системы управления заказами является актуальной как никогда.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления заказами организации.

В соответствии с поставленной целью будут решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические аспекты управления заказами.
2. Проведен анализ управления заказами ООО «ПланетаСтрой».
3. Разработаны мероприятия по совершенствованию управления заказами организации.

Объектом исследования является ООО «ПланетаСтрой». Предметом исследования процесс управления заказами.

Методическая и теоретическая база исследования на тему совершенствования системы управления заказами в организации широко освещена такими зарубежными и отечественными авторами, как Эльяшевич И.П., Бродецкий Г.Л., Стерлигова А.Н., Дж. Сток, Д. Ламберт и др.

Теоретическая значимость работы состоит в анализе, адаптации и выборе существующих подходов к улучшению управления заказами в логистических системах с учетом спецификации особенностей организации, а так же в сфере закупок торговых организаций.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут быть использованы в деятельности других торговых организаций.

Объем и структура ВКР состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Основной текст представлен на 53 страницах, включая 7 таблиц, 11 рисунка и одно приложение.

Во введении представлена общая характеристика исследования: обоснована актуальность темы, сформулированы задачи и цели, охарактеризованы исследуемые предмет и объект, определены практическая и теоретическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены сущность и содержание системы управления заказами, формирование портфеля заказов в организации.

Во второй главе проанализировано положение организации на рынке, финансово-экономическая деятельность, а также логистическая работа торговой организации, в том числе процесс планирования логистики снабжения.

В третьей главе приведены рекомендации по улучшению процесса управления заказами торговой организации. Представлены расчеты оптимального размера заказов при различных условиях.

В заключении изложены результаты и основные выводы ВКР бакалавра.

1 Теоретические аспекты управления заказами

1.1 Сущность и содержание управления заказами

Управление заказами на предприятии начинается с обработки и приема заказов клиентов. Цикл исполнения заказа - временной интервал между принятием заказа и получением заказанного продукта конечным потребителем.[1] Управление заказами предполагает принятие приемлемых решений по запасам, закупкам, складированию и распределению продукции на базе прогнозирования спроса. Это возможно при высокой готовности предприятия к поставкам товаров, отличного сервиса.

В данной главе, в которой рассматривается порядок управления заказами, мы обратимся к аспектам цикла выполнения заказов, его конкретным сторонам.

Заказ потребителя действует как коммуникационное средство, приводящее в движение весь логистический цикл.[2] Цикл исполнения заказа - временной интервал между принятием заказа и получением заказанного продукта конечным потребителем. Непосредственное воздействие на затраты и эффективность процесса оказывают быстрота и качество информационных потоков.[4]

Цикл выполнения заказа начинается с его размещения, а заканчивается когда продукт доставляется и размещается у заказчика. Типовой цикл состоит из нескольких составляющих:

- подготовка заказа;
- прием заказа и учет;
- обработка заказа;
- комплектация на складе;
- транспортировка заказа;
- доставка и разгрузка.

В каждой части цикла и, соответственно, ее продолжительности возможны временные потери. Нестабильность параметров цикла обходится

потребителю дорого; из-за этого он должен иметь страховой запас, который позволит возместить задержки поставок, или отказывать клиентам по причине дефицита товара.[5]

Вариант размещения клиентом заказа, его движение, информационный поток показаны на рис. 1.

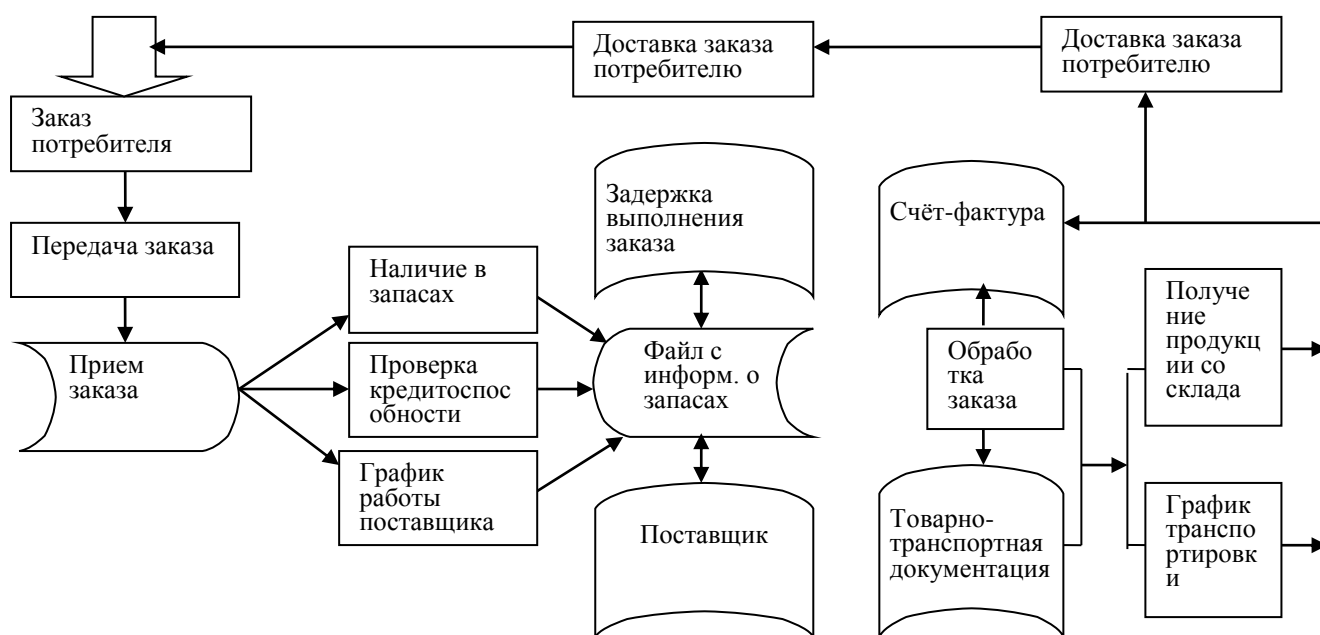


Рисунок 1 – Управление заказами

Качество и скорость информации управления заказами, оказывают влияние на эффективность логистического процесса и общие издержки.[3] Поэтому медленные и ошибочные коммуникации приводят к потере потребителей или к высоким затратам на складирование, запасы и транспортировку.

Необходимо обозначить, что быстрые и хорошо скоординированные поставки товаров покупателям в соответствии с их заказами гарантируют фирме конкурентные преимущества.[8]

Способность надежно и быстро удовлетворять заказы покупателей необходима, как и высокое качество доставляемой продукции.[7] Акцент управления заказами на удовлетворение клиента подразумевает необходимость

учета каждого заказа и определения подходящих активностей для его исполнения.

Главным фактором успеха управления заказами является нахождение эффективных способов удовлетворения различных потребителей с их разнообразными требованиями и ожиданиями и к качеству товара. В связи с этим в организациях простые процессы заказа были изменены как комплексные процессы управления заказов, состоящие из всех необходимых логистических активностей.

Обращая внимание на входных требованиях покупателей, управление заказами выявляет источники и пути их наилучшего исполнения с позиции минимизации издержек и качества сервиса на эти цели.

Интегрированный подход к управлению заказами выдвигает требования к составляющим цикла заказа, ими являются:

- предварительная обработка заказов и прием. Организация получает заказы покупателей из различных потоков, включая розничную торговлю, интернет заказы и прочих источников, используемых организацией;

- передача заказов. В процессе передачи заказов от одного звена к следующему должны быть задействованы все возможные передачи информации и средства связи;

- выявление источников исполнения заказов. Менеджеру необходимо определить поставщиков с учетом всех требуемых параметров;

- планирование. Составляются планы исполнения заказов по специфицированным и укрупненным группам товаров с подсчётом времени циклов доставки и выполнения заказов каждому потребителю;

- контроль и мониторинг. Процедуры доставки и выполнения заказанных объемов товаров покупателям сопровождаются постоянным контролем объемов, сроков и качества поставок, выполняя планы заказов.

Особое внимание в процессе выбора поставщиков исполняющих заказы всегда уделено издержкам, связанным с их реализацией, а именно: управлением запасами, транспортными издержками.

После выбора поставщиков исполняющих заказы нужно разработать планы реализации всех заказов. Если поставщиков мало, то главная задача планирования будет заключаться в выборе транспортной компании.[9]

Обращение управлению заказами в контексте функциональных сторон логистики не случайно. Чем больше логистическая система, тем сложнее процедуры управления заказами. Более эффективными методами управления заказами в больших логистических системах будут те, которые концентрируются на массовом обслуживании.[12] Заказ потребителя – это сигнал, пускающий в ход разные логистические операции. Выполнение заказов задействует такие логистические функции, как:

- выбор способа транспортировки, определение перевозчика;
- распределение запасов и разработка комплектовочных листов;
- осуществление упаковывания и комплектации на складе;
- внесение изменений в базу данных о запасах с учетом фактически выданного заказа;
- подготовка отгрузочных документов.

Наибольшая продолжительность цикла выполнения заказов формируется временем, которое клиент ждёт с момента размещения до получения товара.[14] Время фактическое может превышать этот промежуток. Тогда возникает разрыв времени выполнения заказа. Целью логистической службы является сократить его. Следует или увеличить цикл заказа клиента за счет получения заявки пораньше или сократить время выполнения заказа у поставщика. Этап оптимизации цикла заказов важен для деятельности организации, так как результаты гарантируют получение преимуществ.[16] Чтобы снизить длительности цикла нужно выполнить совершенствование цепи поставок за счет сокращения маршрута исполнения заказа.

Начинается заказ с появления покупателя. Ответственный по заказам заносит покупателя (если новый) и его заказ в базу данных. Работник организации выставляет клиенту договор или счет.[22] Далее мы имеем

потребность в товарах, а также портрет покупателя, его частоту обращений, потребности.

Покупатель соглашается с условиями, менеджер запускает заказ в рабочий статус. Когда менеджер полученный заказ направляет на обработку, он обязан осуществить ряд задач, позволяющих:

- установить, имеется ли товар в запасе в нужном количестве;
- определить кредитное состояние потребителя;
- включить продукцию в портфель заказов, если нет в запасе.

После этого в информационную систему вносятся корректировки, выполнение заказа затягивается, при этом складской отдел оформляет отчет о состоянии запаса на данный момент.

Значительную роль в управлении заказами имеют поставки от распределительного склада к магазинам.

Когда менеджер ведет 5 заказов в одно время, при этом в каждом заказе по 5 позиций, то управляющему заказами приходится вести по 25 задач одновременно. Работать при таких условиях трудно, в уме невозможно отслеживать все задачи, следовательно, в управлении заказами делается акцент работника на важных моментах. К примеру, срок исполнения заказа 10 дней, если в срок работа не исполнена, менеджеру должен быть в курсе.

В конце выполнения заказа, когда заказ готов для отгрузки, ответственный по заказам составляет документ исполнения, далее оповещает клиента, что заказ готов к приёму.[23] Если начало работ является планом в управленческом учете, то конец исполнения является фактом управленческого учета, а так же информация для бухгалтерского учета. На этом этапе основными операциями являются финансовые потоки и их отражение в бухгалтерском и управленческом учете: движение денежных средств, отпуск и реализация товара со склада.

В начале исполнения заказа главную роль играет ответственный по заказам, в конце исполнения ответственными становятся бухгалтерия и плановый финансовый отдел.[25]

После того как товар готов к отгрузке, ответственный по заказам связывается с клиентом, а затем создает документы и отдаёт товар.

Для адекватного принятия решения менеджеру необходимо иметь во внимании ситуации с заказами: запустить или не запустить заказ в работу, выяснить доставлен ли нужный товар, сообщить клиенту о готовности заказа.

Ответственный по заказам является владельцем процесса, следит за всеми его входами, для того чтобы на выходе принять готовый заказ. При управлении заказами, он точно знает, что следует делать. Торгово-складская система определяет его работу: связаться с клиентом, выяснить причины задержки заказов, отправить заказ.

Часть движений заказа выполняется хаотично и произвольно, но большая часть поддается упорядочиванию и описанию, так как являются описанием процессов внутри фирмы.[26] Метод описания различен, описание возникает в процессе работы ответственного по заказам, а так же допустим вариант воспользоваться услугами консалтинговой компании. После описания процессов, следует приступать к их оптимизации. Можно некоторые процессы убрать или сделать более детальными, а так же допустимо перераспределение сроков.

Главной задачей внедрения управления заказов всегда является сокращение сроков исполнения заказов и повышение эффективности работы менеджеров. Портфель заказов будет являться основанием для среднесрочного и краткосрочного планирования деятельности фирмы: планирование движения денежных средств, расходов, доходов. Менеджеры следят за работой внутренних исполнителей (складской отдел) и внешних исполнителей (поставщиков), таким образом, увеличивая эффективность исполнителей и эффективность работы всей фирмы в целом.

Электронный обмен информацией определяется как обмен документами между предприятиями с помощью соединения одного компьютера с другим. При этом передача происходит в виде стандартизированных документов или

форм. Обмен информацией в электронном режиме позволяет получателю обрабатывать документ и работать на основе содержания.[34]

Электронный обмен информацией - непростой процесс, но после его внедрения, выясняется обратное: что это система простая, позволяет оперативно налаживать контакты и сотрудничать. Потенциальными преимуществами системы являются:

- уменьшение объема бумажной документации;
- повышение точности;
- повышение скорости перемещения заказов и других данных;
- сокращение канцелярской работы, связанной с получением информации её обработкой;
- расширение возможностей для выполнения функций;
- сокращение времени на размещение заказа;
- уменьшение запасов за счет повышенной точности и сокращения общего времени выполнения заказа.

1.2 Формирование портфеля заказов организации

Общепринятого стандарта по созданию эффективного портфеля не создано.

Портфель заказов организации - это количество товара, которое будет представлено в магазине за определенный срок и поставлено заказчиком в соответствии заключенными договорами. Отдел сбыта координирует входящие заказы с текущим товарооборотом, имеющимися финансовыми, материальными, научно-техническими ресурсами и опытом кадров, когда формируют портфель заказов. Эту деятельность отдел сбыта проводит вместе с финансовым отделом и остальными подразделениями организации.

Товарооборот - это объем купленной и проданной продукции в денежном выражении за конкретный срок, а также движение продукции в сфере

обращения, связанное с ее обменом на деньги и переходом от магазина к покупателю.[28]

Оптовый товарооборот - это продажа продукции одной фирме другой фирме для последующего потребления или перепродажи. Необходимый признак операции, относящейся к оптовой торговле - наличие счета-фактуры.

Товарооборот имеет количественную и качественную характеристики. Качественная подразумевает структуру товарооборота, то есть ассортиментный состав, количественная подразумевает объем реализации в стоимостном выражении.[30]

Нужно различать понятия «состав» и «величина» товарооборота: величина - это совокупность сумм выручки, сданной в банк или в кассу, объема продаж, составом товарооборота принято считаются различные виды продаж.

К показатели характеризующие товарооборот предприятия, относят: объем товарооборота в денежном выражении в сопоставимых и текущих ценах, ассортиментную структуру (в процентах и рублях), товарооборот рассчитанный на одного работника фирмы, однодневный товарооборот, время обращения продукции в днях и число оборотов.

Понятие товарооборота помогает в полной мере оценить возможности организации и создать портфель заказов.

При создании портфеля заказов обязательно учитывают нормы заказа.

Норма заказа - минимальное количество продукции, менее которого не завозится в магазин и не отправляет одному адресату. При поставке многоассортиментной продукции устанавливаются нормы заказа продукции, то есть когда групповая номенклатура включает в себя дробный ассортимент.

Портфель заказов состоит из трех разделов:

- 1) текущие заказы, создающие безостановочную ежедневную работу предприятия;
- 2) среднесрочные заказы, срок исполнения 1-2 года;
- 3) перспективные заказы, срок исполнения 2-5 лет.

Текущие заказы подкрепляются договорами, заключенными отделом сбыта на доставку заказа. Доставка заказа, на который не заключается договор, будет осуществляться только лишь при уверенности предприятия в его потребности для клиентов.[31]

На среднесрочные и прогнозные заказы также желательно составлять договоры, однако не всегда найдётся заказчик, который планировал бы покупку новой продукции, о которой мало сведений на несколько лет вперед. С другой стороны, если предприятие не будет осваивать новую продукцию, то есть вероятность в будущем потерять потребителей, поэтому оно вынуждено рисковать.

Создание портфеля заказов - автономный этап торговой деятельности. Этап заключается в наполнении намеченных объемов продажи по видам ассортимента заказами конкретных клиентов. При этом в заказах уточняются требования к качеству товара, срокам его поставки и цене. Договорная организация с заказчиками осуществляется на предприятии специальным персоналом.

Каждый договор на доставку продукции включает информацию о параметрах продукции, сроки и объемы поставки, технические условия, стандарты поставок. Перед принятием заказа к реализации и заключению договора о поставке, ему необходимо пройти полное оценивание. Служба сбыта организации выдают заключение о выполнимости требований заказа в установленные сроки и оценивают риски возникающих отклонений требований.[33] Экономисты рассчитывают цену. Бывает так, что потребитель не достаточно представляет свойства продукции, с ним проводятся переговоры, на которых обсуждаются технические характеристики при учете условий ее использования потребителем. Экспертиза включает в себя сроки и объемы поставок, виды отгрузки, упаковки и прочие требования к поставке товара.

Суммарный портфель по каждому виду ассортимента, принятый к выполнению на определенный период, не может быть больше объема продукции, который предоставляет поставщик, в противном случае

предприятие не сможет выполнять договорные обязательства. Такое допустимо - при больших остатках продукции на начало периода, которая могла бы покрыть нехватку товара. Может быть так, что вид ассортимента не обеспечен заказами в полном объеме, это приведет к недостаточному использованию продукции организации. При оставшихся товарах предприятие имеет возможность принимать ещё заказы, что вполне актуально. Однако принятие дополнительных заказов не всегда выгодно магазину. Это объясняется тем, что при большом количестве продукции растут издержки на хранение, заработную плату с соответствующими отчислениями и другие расходы. Перечисленные расходы относятся к переменным. При увеличении объема товара часть расходов не увеличивается. К ним относятся: управленческие расходы и другие. Перечисленные расходы относятся к постоянным.[27]

Переменные расходы меняются при изменении объема закупаемой готовой продукции или организации. Поэтому разделение затрат на постоянные и переменные должно уточняться исходя из меняющейся внутренней и внешней ситуации предприятия.

Классификация затрат на постоянные и переменные дает возможность определять, целесообразность принятия дополнительного заказа продукции от покупателя.

Борьба за клиентов требует выстраивания четкой системы управления заказами, направленной на удовлетворение требований покупателей.

Для любой организации разрабатывается модель создания решения о принятии заказа, которая будет обеспечивать гибкость организации в согласовании требований к заказу с потребителем.

2 Анализ управления заказами ООО «ПланетаСтрой»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПланетаСтрой»

В настоящее время отрасль услуг и торговли формируется в условиях глобальных вызовов. В первую очередь на потребительский рынок оказывает мощное влияние такой фактор, как сокращение реальных доходов населения и увеличение цен на товары, вследствие чего с домашних хозяйств переходят на избирательно-сберегательную модель потребления.

Во-вторых, экономические санкции поставили организации розничной торговли в непростые условия необходимости применять импортозамещение санкционных товаров и поддерживать отечественного производителя.

В 2015 году наблюдалось снижение динамики розничной торговли. По итогам первым восьми месяцам 2015 г. оборот снизился на 8,2%.

Так же следует отметить, что в мае (конец сезонности) наметились тенденции к стабилизации ситуации. В июле динамика розничной торговли в отличие от июня перешла в благоприятную область, в августе оставалась на нуле.

Главной причиной отсутствия выраженной позитивной динамики оборота остается перебой платежеспособного спроса. Снижение роста располагаемых доходов населения (за полгода на 3,2%), повышенный уровень цен (цены за полгода 2015 г. по сравнению с 2014 г. возросли на 17,1%, тогда как этот показатель за 2014 г. равнялся 6,8%) обострились высоким уровнем кредитной работой для людей.

Ослабление валюты также повлияло на изменение потребительской ситуации хозяйств от потребления к сбережению. Высокий показатель нормы сбережения (14,3% в 2015г. против 9,3% в 2014 г.) ограничивает потребительскую активность людей и с учетом снижения в 2015 г. доходов на 4% розничная торговля снизилась на 8,5 процента.

В 2017-2018 гг. драйверами позитивных изменений в розничной продаже станут рост доходов населения, уменьшение инфляционного давления, увеличение кредитования банками приобретения товаров населением длительного пользования. Перемены в потребительском поведении хозяйств по использованию доходов будут влиять на рост потребительского спроса домашних хозяйств.

Одновременно наблюдается дальнейшее пополнение рынка товарами как импортного, так и отечественного производителя, убыстренное развитие товаропроводящей инфраструктуры, более значительная поддержка среднего и малого бизнеса.

В перспективе на фоне тенденции к укреплению отрасли, повышению доли сетевого товарооборота в структуре розничной торговли (30% продаж, в больших городах до 50%) и уменьшению числа рынков рост количества павильонов и магазинов планируется обеспечиваться за счет современных магазинов.

Стратегией развития в Российской Федерации до 2020 года предусматривается повышение количества торговых мест.

Предполагается, что с 2017 года отрасль перейдет на траекторию повышенного роста, однако восстановление позиций в среднесрочном времени маловероятно.

Положительная тенденция будет зависеть от положительных изменений в секторе домашних хозяйств и секторе экономики.

Выбранная для исследования организация – это общество с ограниченной ответственностью «ПланетаСтрой», являющееся динамично развивающимся и имеет десятилетний опыт работы в сфере торговых услуг. Стратегическая цель организации - быть лучшей торговой организацией в России, предлагающей товары для интерьера и дома.

ООО "ПланетаСтрой" - это больше, чем сеть магазинов продукции для дома. Это развивающаяся фирма, ориентированная на большую группу

потребителей. В магазинах предлагается более 20000 наименований товаров для интерьера и дома.

Все товары представлены в свободном доступе, что даёт возможность покупателям оценить их самостоятельно, а продуманная выкладка, удобная навигация товара и высококвалифицированные продавцы помогут найти нужный товар для образования уютной обстановки в домах покупателей быстро и легко.

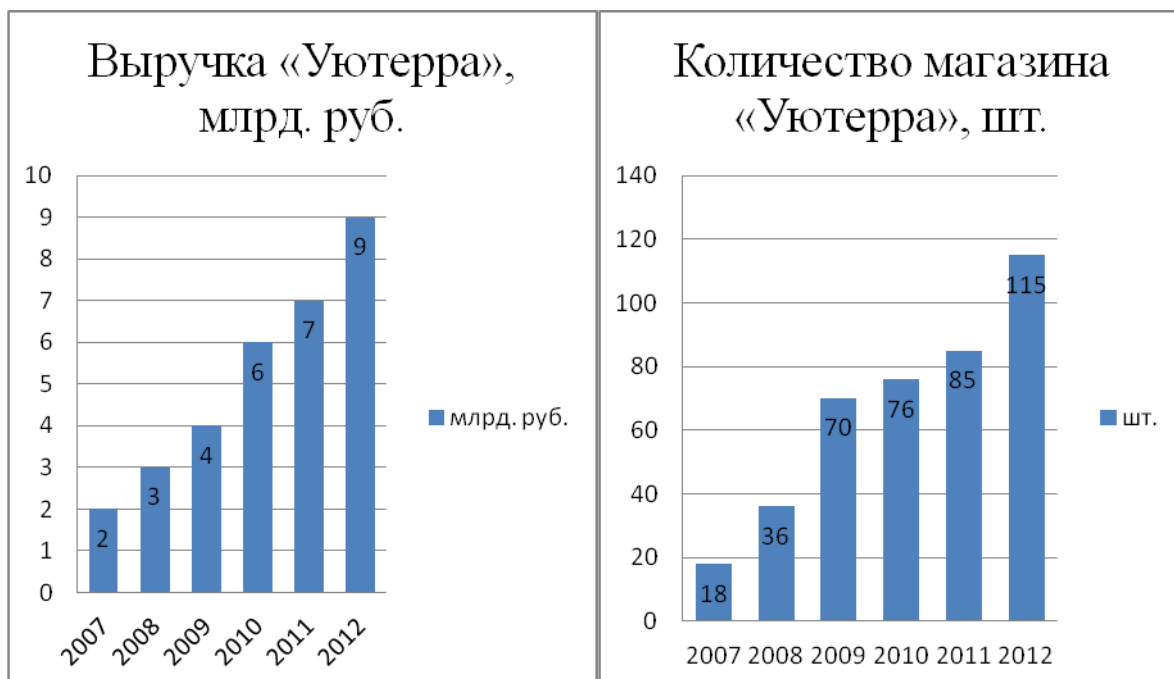


Рисунок 2 – Результаты деятельности предприятия

В 2012 году сеть магазинов «Уютерра» продолжила региональную экспансию, открыв 30 магазинов в регионах России. Главным событием для фирмы стал запуск интернет-магазина. Как сказал генеральный директор, выход в онлайн –закономерный и значимый шаг в развитии товарооборота, так как на сегодняшний день у продаж в сети огромное будущее.

В 2013 г. сеть магазинов «Уютерра» стала сотрудничать с Банком ВТБ в качестве финансового партнера, а в 2014 г. увеличила кредитный лимит до 1,7 млрд. руб. на срок до 7 лет.

В настоящее время является оператором рынка посуды (керамика, пластик, стекло, фарфор, сталь), бытовой химии, постельного белья (бязь, ситец, шелк, сатин) и другие товарные позиции зарубежных и российских производителей. Ценовая политика организации, ориентирована на содержание на складе товаров различной ценовой категории: от дешевых до дорогих.

Главное направление деятельности фирмы - непрерывное расширение ассортимента продукции, разработка новых, дизайнов на ткани и улучшение качества товаров.

Офисные и складские помещения организации совмещены, что позволяет в кратчайшие сроки и качественно обеспечить отборку продукции и отгрузку любой партии.

Тесно сотрудничает с транспортными предприятиями по всей России и странах СНГ.

Главный офис предприятия "ПланетаСтрой" расположен в городе Липецке. Там же находится центральный склад, который распределяет товар по сети магазинов "Уютерра" по всей России. Только в Тольятти три торговых точки в различных торговых центрах. Мы рассматриваем одну из них, руководителем которой является Чертов Константин Михайлович. Уставной капитал составляет 35000 руб., а численность персонала 15 человек. Данная торговая точка находится по адресу 445028, область Самарская, город Тольятти, улица Революционная, 52а, цоколь, ТЦ «Русь на Волге».

ООО «ПланетаСтрой» создано учредителями для осуществления уставной деятельности и извлечения прибыли. В соответствии с уставом организация осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля, посреднические, коммерческие и обменные операции, маркетинг;
- внешнеэкономическая деятельность;
- консультационные и информационные услуги по вопросам экономической и хозяйственной деятельности;
- оказание услуг населению;

- автоматизация и механизация производственных процессов;
- разработка и поставка программного продукта.

Организационная структура фирмы является линейно-функциональной. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный счет в банке, круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке с указанием местонахождения организации, эмблему, товарный знак и другие атрибуты, допускаемые законодательством РФ.

Организационная структура ООО «Уютерра» представлена в наглядной схеме, отображенной на рисунке 3.

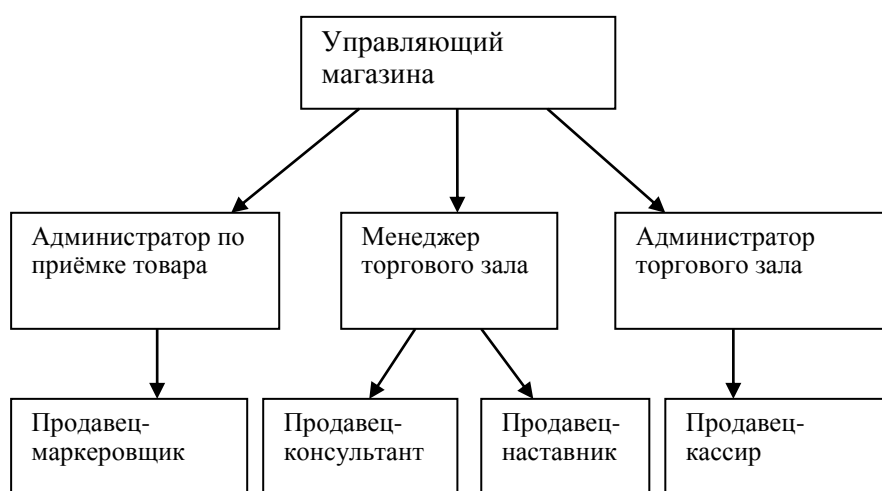


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ПланетаСтрой»

В структуре управления ООО «Уютерра» верхний уровень управления представлен управляющим магазина. Управляющему магазина подчиняются администраторы торгового зала, менеджеры торгового зала, администратор по приемке товара, продавцы. Управляющий магазина руководит в соответствии с законодательством финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельностью фирмы, неся полную ответственность за последствия принятых решений, эффективное использование и сохранность имущества организации, а также финансово-хозяйственные показатели деятельности.

Организует эффективное взаимодействие и работу всех подразделений.

Организовывает производственно-хозяйственную деятельность с помощью использования новейшей техники, организации труда и прогрессивных форм, научно-обоснованных нормативов финансовых, материальных и трудовых затрат, а так же изучения передового опыта и конъюнктуры рынка.

Решает вопросы, касающиеся торговой и финансово-экономической деятельности организации, в пределах предоставленных законодательством прав, передаёт ведение отдельных направлений работы другим должностным лицам - администраторам и менеджерам торговой точки.

Координирует и организует работы по охране труда в организации. Обеспечивает защиту персонала от воздействия опасных и вредных факторов. Представляет интересы организации во взаимоотношениях с юридическими лицами, гражданами, органами управления и государственной власти. Распоряжается средствами и имуществом организации с соблюдением требований, представленные законодательством. Открывает в банках расчетный счета. Заключает трудовые договора.

Работники и подразделения организации, исполняющие конкретные функции управления, образуют функциональную систему управления. Функции управления деятельности организации реализуются отдельными работниками и подразделениями аппарата управления, которые вступают в организационные, экономические, психологические, социальные отношения друг с другом.

В обязанности администратора по приёмке товара входит: управлять работой склада по хранению, приему и отпуску товара, по его размещению с наиболее рациональным использованием складских площадей, ускорение и облегчение поиска необходимого инвентаря и товаров.

Обеспечивает сохранность товара, сдачу приходно-расходных документов и правил оформления. Составляет отчетность.

Организует погрузо-разгрузочные работы на складе с соблюдением правил техники безопасности, охраны труда и противопожарной защиты.

Участвует в проведение инвентаризаций товаров. Контролирует ведение отчетности, учета складских операций. Принимает участие в осуществление и разработке и мероприятий по увеличению эффективности работы склада, сокращению расходов на хранение и транспортировку товара, внедрению в фирму складского хозяйства новейших средств вычислительной техники, связи и коммуникаций. Руководит продавцами-маркерщиками.

Имеет доступ к проектам решений руководства фирмы, касающихся складского хозяйства организации. Предлагает руководству организации предложения по повышению эффективности работы склада.

Осуществляет взаимное выполнение работ с руководителями всех структурных подразделений организации. Ставит подпись на документы в пределах компетенции.

Администратор торгового зала должен выполнять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой работы фирмы и контролировать экономичное использование трудовых, финансовых и материальных ресурсов, сохранность собственности организации. Создает в соответствии с законодательством учетную политику, исходя из особенностей деятельности организации и структуры, необходимо обеспечивать его финансовой устойчивостью. Принимает и подготавливает рабочий план счетов, формы первичных документов, применяемых для оформления товарных операций.

Контролирует соблюдение технологий в процессе обработки бухгалтерских данных и порядок документов. Проводит рациональную организацию отчетности и бухгалтерского учета в организации и в подразделениях.

Предоставляет современное формирование полной информации о работе организации её доходах, имущественном положении и расходах.

Своевременно отражает на счетах учета операции, связанных с их движением. Производит учет издержек производства, реализации товара, исполнение работ. Руководит продавцами-кассирами.

Ведёт учет расчетных, кредитных и финансовых, операций. Следит за законностью, правильностью и своевременностью составления документов. Производит расчеты по зарплате.

Следит за правильным перечислением и начислением сборов и налогов в региональный, местный и федеральный бюджеты. Выполняет отчисления средств на материальное стимулирование персонала организации.

Менеджер торгового зала обеспечивает правильную раскладку товара. Руководит продавцами-консультантами и продавцом-наставником. Подготавливает предложения по аттестации, планированию рабочих мест.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ПланетаСтрой» за 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	37626	47932	55628	10306	27,39	7696	16,06	18002	47,85
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	27681	38786	41176	11105	40,12	2390	6,16	13495	48,75
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	9945	9146	14452	-799	-8,03	5306	58,01	4507	45,32
4. Прочие расходы ¹ , тыс.руб.	1881	1917	2781	36	1,91	864	45,07	900	47,85
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	8064	7229	11671	-835	-10,35	4442	61,45	3607	44,73
6. Чистая прибыль ¹ , тыс.руб.	6451,2	5783,2	9336,8	-668	-10,35	3553,6	61,45	2885,6	44,73
7. Численность ППП, чел.	12	10	15	-2	-16,67	5	50	3	25
8. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс.руб.	2633	2875	3893	242	9,19	1018	35,41	1260	47,85

Продолжение таблицы 1

9. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.7)	3135,5	4793,2	3708,5	1657,7	52,87	-1084,6	-22,63	573,03	18,28
10. Среднегодовая зарботная плата работающего, тыс. руб. (стр8/стр7)	219,41	287,5	259,53	68,08	31,03	-27,97	-9,73	40,12	18,28
11. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	17,15	12,07	16,78	-5,08	-	4,72	-	-0,36	-

По данным таблицы технико-экономических показателей деятельности предприятия целесообразно сделать следующие выводы.

За анализируемый период 2013-2014 гг. выручка увеличилась на 27,39%, что с положительной стороны характеризует деятельность исследуемого предприятия. Вместе с тем увеличилась и себестоимость выпускаемой продукции на 40,12%, что обусловлено рядом факторов, таких как затраты на сырье и материалы, затраты на перевозку, затраты на ремонт и закупку оборудования. опережение темпов роста себестоимости привело к снижению рентабельности производства на 5,08%. Прибыль от продаж снизилась на 10,35%.

За рассматриваемый период численность промышленно-производственного персонала уменьшилась на 2 чел. Темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Выручка за период 2014-2015 гг. увеличилась на 16,06%, в то же время увеличилась и себестоимость – на 6,16%. опережение темпов роста выручки и незначительное увеличение себестоимости привело к увеличению рентабельности производства на 4,72%.

Прибыль от продаж увеличилась на 61,45%, что положительно характеризует работу предприятия, т.к. в прошлом периоде данный показатель имел отрицательное значение.

За рассматриваемый период численность промышленно-производственного персонала увеличилась на 5 чел. Однако темп роста производительности труда ниже темпа роста средней заработной платы, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.

За анализируемый период 2013-2015 гг. выручка выросла на 47,85%, однако и себестоимость увеличилась на 48,75% за счет затрат предприятия на различные нужды. Опережение темпа роста чистой прибыли в 2015 году недостаточно для положительной рентабельности производства по сравнению с 2013 годом.

За рассматриваемый период численность персонала увеличилась на 3 человека. Темп роста производительности труда равен темпу роста средней заработной платы.

На данный момент ООО "ПланетаСтрой" работает с регулярной прибылью и имеет надежных и постоянных клиентов и партнеров.

Проанализировав все данные, можно сделать вывод о том, что в данной ООО "ПланетаСтрой" -обладает достаточно твердыми позициями. Руководство ООО "ПланетаСтрой" реально представляет себе положение и ситуацию компании, имеет представление о том, как нужно реагировать на действия конкурентов.

2.2 Анализ управления заказами организации

Постоянно увеличивается конкуренция между торговыми сетями. Поэтому организациям необходимо внедрять эффективные методы организации процессов. В магазине «Уютterra» заказами управляют менеджеры. Главная задача менеджера – организация взаимодействия фирмы и клиента, максимальное выполнение требований клиента, в рамках своих

обязанностей. В соответствии с действующей в организации методикой и технологией, самостоятельно принимает заказ у покупателя. Менеджеры, как ответственные за заказ, следят за эффективностью исполнения работ внутренних исполнителей (складской отдел) и внешних исполнителей (поставщиков), в конечном счете увеличивая эффективность работы самой организации в целом.

Управление логистической работой на этапе распределения выполняется в следующей последовательности:

- составление портфеля заказов;
- установление качественных и количественных параметров заказанного товара;
- разработка плана поступления товара от поставщиков на склад магазина, ее реализация;
- управление товарными потоками на складе;
- разработка планов поставки.

Именно управление заказами гарантирует эффективное продвижение товаров по логистическим цепям от поставщика к покупателю.

В процессе управления заказами огромное значение имеет срок их исполнения. Разное время исполнения влияет на потребность покупателей в соответствующих товарах, а также на эффективность распределительной системы.

Логистической схемой ООО «ПланетаСтрой» является: поставщик – распределительный центр – распределительный региональный склад, который работает по форме магазин.

В апреле 2010 года эксперты фирмы ДК-Эксперт вместе со специалистами организации «ПланетаСтрой» осуществили успешный запуск центрального распределительного центра организации в г. Липецк под управлением Infor WM. Infor WM– это эффективная система компьютеризованного управления складом. Программный продукт используется на рынке давно. Сегодня это система, которой доверяют крупные

и средние организации, складские компании, логистические операторы по всему миру.

Преимущества центрального распределительного склада.

1. Для бесперебойной и эффективной поставки товаров торговые сети, у которых множество магазинов без распределительных центров, зависят от поставки дилеров или дистрибьюторов производителей. Любой сбой представляет угрозу бесперебойную работе магазина. В центральном распределительном центре качественный контроль поставщиков.

2. Возможность самостоятельно центрам заключать договоры минуя дилеров и дистрибьюторов, что сказывается на цене. Неоспоримым плюсом, в том, что производитель делает хорошие скидки.

3. Если нет центрального склада, тогда в каждом магазине нужно выделять следует выделять площадь под большой склад.

4. Контроль над качеством продукции.

Функции распределительного центра.

Во-первых, распределительный центр производит распределение товарными потоками и управление ими.

Во-вторых, функция склада – аккумуляция продукции.

Если у поставщиков случаются неравномерные продажи или сбои в поставках, то в какой-то промежуток времени или в какой-то торговой точке продажи определенной группы товаров снижаются. Или наоборот, увеличение продаж сезонной продукции. Тогда центральный склад будет служить неким буфером. В распределительном центре всегда есть товарные запасы, которые с помощью распределения способствуют устранению дефицита товаров в магазине, тем самым не дают возобладать колебаниям и перепадам в сторону дефицита товара, а значит и в убытке выручки.

В-третьих, это группировка однотипных процессов:

- приемка продукции на складское хранение;
- размещение и пополнение продукции в зонах отбора;
- сбор заказов для магазинов;

— экспедирование и отправка собранных заказов.

Из вспомогательных процессов выделяют:

— инвентаризация запасов;

— работа с браком и методы его устранения;

— возврат тары и товаров;

— работа с претензиями с покупателями и поставщиками.

Отдельный этап проекта считается работа оптимизированной модели окоლოსкладских и складских бизнес-процессов. Он необходим в случае с возросшими товаропотоками, так как распределительный центр обслуживает до 50-ти магазинов одной сети. Основные задачи проекта по автоматизации и оптимизации складской логистики:

— эффективная работа системы поддержки и контроля складских операций организации;

— интеграция запускаемой системы в организационные элементы организации для точности, целостности и своевременности данных в организации;

— интеграция системы в корпоративной информационной системе;

— оптимизация логистических процессов организации с целью увеличения пропускной способности распределительного центра.

В ходе проекта применения системы Infor WM для распределительного центра объединенной Уютерры проводился глубокий анализ процессов и оптимизировалась технология ведения учета. Было создано эффективное складское хозяйство, которое позволяет оперативно снабжать магазины товаром. Модель на 80% ориентирована на кросс-докинг из-за ассортиментной матрицы, интенсивности товаропотоков и ограничений по площади распределительных центров.

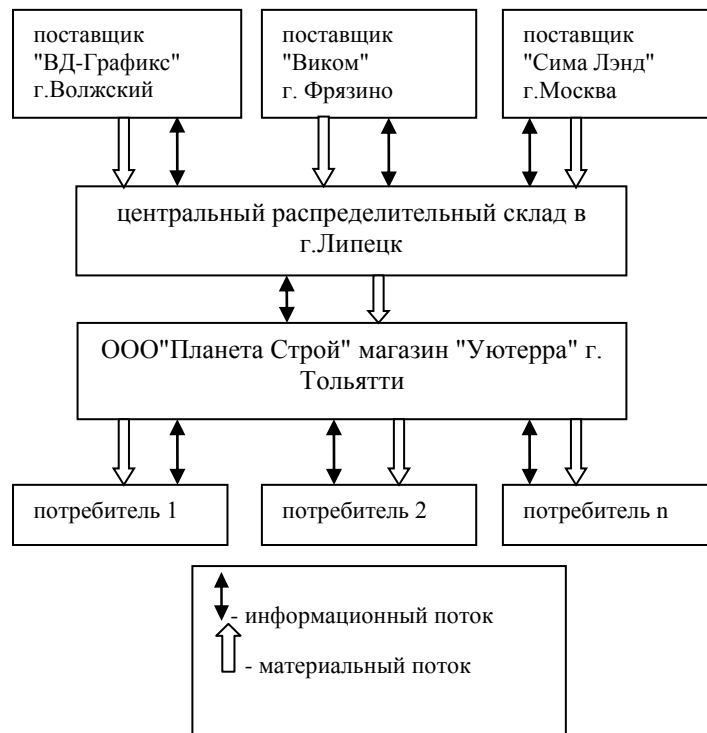


Рисунок 4 – Схема движения товара ООО "ПланетаСтрой"

По данному рисунку видно, что в существующей схеме движения товара организации ООО "ПланетаСтрой" есть внутренние потребители информационной системы, такие как отдел снабжения и сбыта, и внешние потребители информационной системы – потребители продукции, поставщики готовой продукции. По направлению информационный поток вертикальный, так как протекает между разными уровнями управления. Материальный поток движется от поставщика к потребителю.

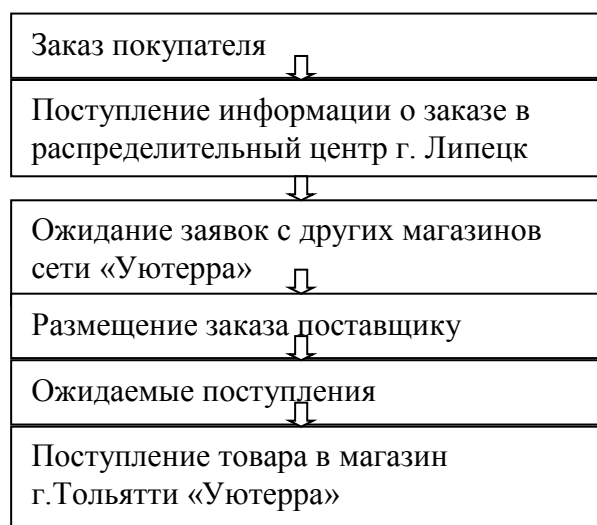


Рисунок 5 – Схема исполнения заказа

Поступают предложения от новых клиентов. Менеджер принимает заказы. Договаривается о сроках исполнения заказа, способах доставки товара. Ответственный по заказам передаёт заказ в центральный склад в город Липецк, не связываясь с поставщиками на прямую. Помимо наших заказов центральный склад принимает заказы со всей торговой сети "Уютерра" с разных городов, только после того как за определенный срок поступят все заказы, размещают заказы у поставщиков.

В конце выполнения заказа, когда заказ готов для отгрузки, ответственный по заказам составляет документ исполнения, далее оповещает клиента, что заказ готов к приёму. Если начало работ является планом в управленческом учете, то конец исполнения является фактом управленческого учета, а так же информация для бухгалтерского учета. На этом этапе основными операциями являются финансовые потоки и их отражение в бухгалтерском и управленческом учете: движение денежных средств, отпуск и реализация товара со склада.

В начале исполнения заказа главную роль играет ответственный по заказам, в конце исполнения ответственными становятся бухгалтерия и плановый финансовый отдел.

После того как товар готов к отгрузке, ответственный по заказам связывается с клиентом, а затем создает документы и отдаёт товар.

Разнообразие и огромное количество поставщиков требуемой продукции делает актуальным вопрос о выборе тех из них, которые могут с наилучшим результатом обеспечить эффективную производственно-сбытовую деятельность организации.

Между объектом и субъектом управления применяются обратные и прямые связи. Прямая – это команда, движущаяся от субъекта к объекту. Обратная связь – информация, поступающая от объекта к субъекту, о выполнении команд и состоянии объекта. Успешное взаимодействие организации с поставщиками влияет на эффективную работу всей компании.

Таблица 2– Основные поставщики ООО "ПланетаСтрой"

Наименование поставщика	Местоположение	Вид деятельности, ассортимент товаров
Торговый Дом ВД-Графикс	Волжский	Постеры (картины для интерьера гостиниц, квартир, баров, офисов)
Рилэкс	Тамбов	Производство древесного угля и жидкости для розжига
Нео-Керамик	Москва	Производство керамических ножей
ИндиаТекс	Москва	Текстиль для дома
Джаз Бань	Москва	Текстиль для дома и отдыха, бани и сауны
СимаЛэнд	Москва	Продажа фотоальбомов
Виком	Фрязино	Производство товаров ручной работы

Прямой связью считается заказ на поставку продукции, которая включает количество, наименование товара, технические характеристики. Обратной связью считается документ от поставщика, регламентирующий дела партнеров.

Договор содержит следующие функции:

- устанавливает юридически отношения меж партнерами;
- устанавливает способы и порядок выполнения обязательств;
- предусматривает методы защиты содержания обязательств.

На рассматриваемом предприятии оптимальный размер заказа не является фиксированной величиной, а зависит от внутренних и внешних факторов. При этом нужно учитывать влияние всевозможных факторов, которые имеют все шансы оказывать свое влияние, как отрицательное, так и положительное. Учет влияния внутренних и внешних факторов становится регламентной, стандартизированной процедурой.

Таблица 3– SWOT анализ внешних и внутренних факторов

В Н Е Ш Н Я С Р Е Д А	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Новые виды продукции 2. Тенденции спроса 3. Дополнительные услуги 4. Хорошие связи с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Новые игроки на рынке 2. Сезонный спад 3. Экономический спад 4. Законодательное регулирование (новые таможенные барьеры)
В Н У Т Р Е Н Н Я С Р Е Д А	ПРЕИМУЩЕСТВА (S)	НЕДОСТАТКИ (W)
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент 2. Высокая известность компании 3. Удовлетворенность клиентов 4. Потенциал маркетинга 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Внутривнутриполитические проблемы 2. Низкая мотивация сотрудников

Критерием оптимизации объема заказа на пополнение запасов в предоставленной модели считается минимальное количество расходов на осуществление заказов и поддержание запаса в течение планового периода.

Для организации "ПланетаСтрой" поступило предложение работать с оптовиком, который планирует приобретать продукцию декора. Конкретно ему нужны картины от поставщика "ВД-Графикс" г. Волжский, вазы фирмы "Виком" г. Фрязино и фотоальбомы "СимаЛэнд" г. Москва. Все заказы осуществляются через распределительный склад в городе Липецке. Рассчитаем фиксированный интервал между заказами покупателя и сравним с временем исполнения заказов, чтобы сделать вывод сможем ли мы принять данное предложение.

Таблица 4– Данные для расчета интервала времени между заказами

Поставщик	Цена (руб.)	Время исполнения заказа (дни)	Стоимость доставки (руб.)	Стоимость хранения 20% от цены (руб.)	Спрос (шт.)
Картины "ВД-Графикс" г.Волжский	1640	10	1690	328	440
Вазы "Виком" г. Фрязино	615	4	1800	123	800
Фотоальбомы "СимаЛэнд" г. Москва	508	4	1780	101	700

Оптимальный размер заказа картин рассчитывается по формуле 2.1:

$$q^* = EOQ = \sqrt{\frac{2C_1D}{C_2T}} \quad (2.1)$$

Где C_1 – стоимость доставки одного заказа;

D – спрос;

C_2 – стоимость хранения единицы продукции в единицу времени;

T - период хранения запасов.

$$q^* = \sqrt{\frac{2 * 1690 * 440}{328 * 365}} = 4 \text{ шт.}$$

Число заказов за год, формула 2.2:

$$n = \frac{D}{q^*} \quad (2.2)$$

$$n = \frac{440}{4} = 110 \text{ заказов}$$

Интервал времени между заказами, формула 2.3:

$$t = \frac{T}{n} \quad (2.3)$$

$$t = \frac{365}{110} = 4 \text{ дня}$$

Расчитав в программе интервал времени между заказами для ваз и фотоальбомов получили следующие данные.

Таблица 5– Показатели модели управления заказами

Товар	Оптимальный размер заказа (шт.)	Число заказов в год	Интервал времени между заказами (дни)
Картины	4	110	4
Вазы	8	100	4
Фотоальбомы	8	87	4

По таблице делаем вывод, что время исполнения заказа поставщика картин больше требуемого интервала времени между заказами.

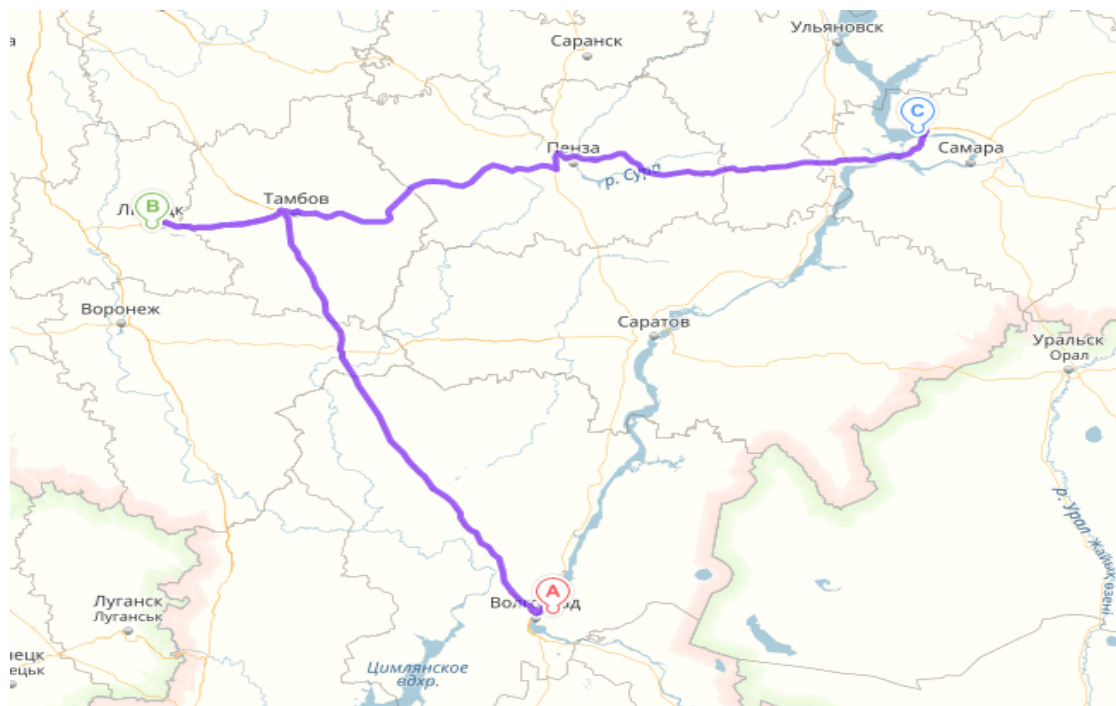


Рисунок 6 – Маршрут движения заказа картин из г. Волжский

На рисунке показано, что маршрут слишком длинный, затрачиваемый по времени. Рассчитаем годовую стоимость исполнения заказов по данному маршруту.

Точка заказа, формула 2.4:

$$q_1 = ROP = \frac{t_g D}{T} \quad (2.4)$$

Где t_g – время доставки.

$$q_1 = \frac{10 * 440}{365} = 12 \text{ шт.}$$

Суммарные издержки для оптимального количества (ΣC - суммарные затраты, состоящие из затрат на выполнение заказов, суммарных переменных затрат и затрат на хранение), по формуле 2.5:

$$\Sigma C_1 = \frac{(q_{onm} C_{e0} R)}{2} + \frac{(AD)}{q_{onm}} + DC_{e0} \quad (2.5)$$

$$\Sigma C_1 = \frac{(4 * 328 * 0,25)}{2} + \frac{1690 * 12}{4} + 12 * 328 = 9170 \text{ руб.}$$

Годовую стоимость заказов картин, по формуле 2.6:

$$C_{год} = \Sigma C_1 * n \quad (2.6)$$

Где, n– число заказов за год.

$$C_{год} = 9170 * 110 = 1008700 \text{ руб.}$$

Для получения годовой стоимости в 1008700 руб. в год, нужно раз в 4 дня делать заказ размером в 4 шт. по достижении запасом уровня 12 шт., при этом число заказов за год равно 110.

На сегодняшний день с существующим маршрутом исполнения заказа, мы не сможем сотрудничать с новым оптовым поставщиком.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления заказами в организации

3.1 Оптимизация работы с оптовыми покупателями

Исходя из выводов анализированной системы распределения, сделанных в предыдущей главе, можно сказать о том, что действующая система распределения товаров для оптовых покупателей предприятия не отвечает некоторым требованиям логистики, а так же не обеспечивает максимизации дохода предприятия, приводит к повышению транспортных затрат при доставке товаров с центрального склада предприятия до контрагента.

Однако следует понимать, что уменьшение времени реализации заказа позитивно повлияет на работу с оптовыми покупателями. Мы предлагаем исключить звено центральный склад в г. Липецк и непосредственно задействовать собственный склад в г. Тольятти.

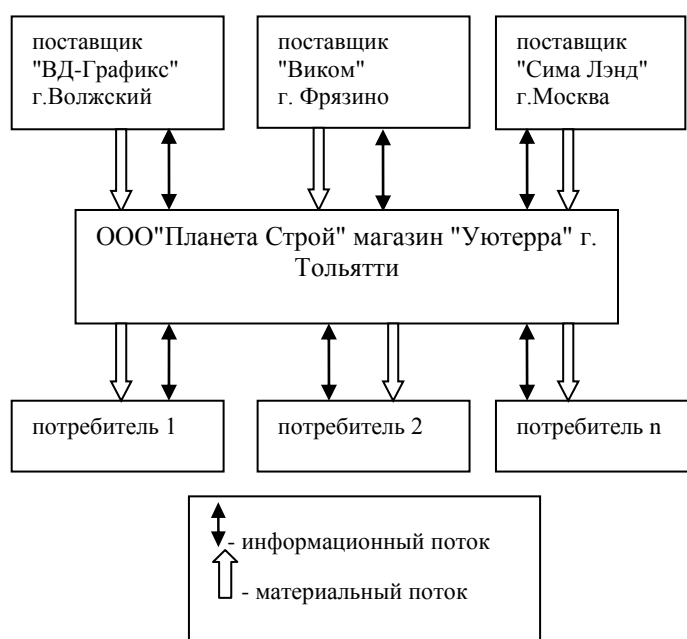


Рисунок 7 – Новая схема движения товара ООО "Планета Строй" в работе с оптовыми покупателями

При этом меняется схема исполнения заказа. Офис, склад и демонстрационный зал представляют собой единое помещение (в черте

города). В числе преимуществ можно обозначить следующие: издержки меньше на обслуживание одного помещения, чем нескольких; оперативность исполнения и оформления заказа; уменьшение документооборота – не надо составлять дополнительные накладные; организованность в управлении складом по обеспечению запасов продукции.

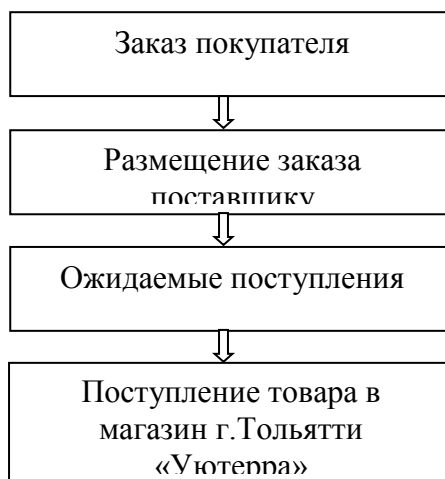


Рисунок 8 – Предлагаемая схема исполнения заказа

Предлагаемый маршрут работы представлен на рисунке 9. В рамках работы нами предлагается перейти от маршрута движения готовой продукции через центральный распределительный склад к маршруту непосредственных поставок оптовым покупателям, что положительно скажется на общем времени исполнения заказа.

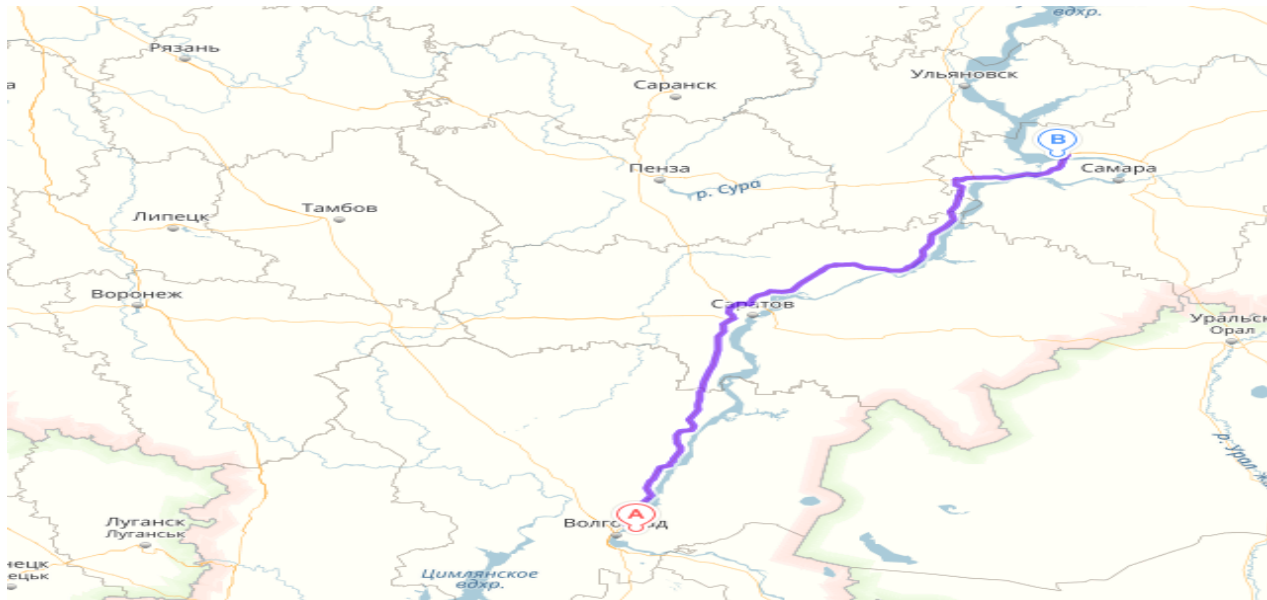


Рисунок 9 – Предлагаемый маршрут движения заказа картин из г. Волжский

Расстояние маршрута г. Волжский - г. Тольятти 780км, что на 720 км короче маршрута г. Волжский - г. Липецк - г. Тольятти. Следовательно сокращается стоимость доставки товаров, в зависимости от расценок логистической компании вместо 1690 рублей, будет составлять 835 рублей. Время исполнения заказа 3 дня.

Рассчитаем срок исполнения заказа после предложенных изменений в схеме движения товара.

Оптимальный размер заказа картин 2.1:

$$q^* = \sqrt{\frac{2 * 835 * 440}{328 * 365}} = 3 \text{ шт.}$$

Число заказов за год 2.2:

$$n = \frac{440}{3} = 146 \text{ заказов}$$

Интервал времени между заказами 2.3:

$$t = \frac{365}{146} = 3 \text{ дня}$$

Делаем вывод, что время исполнения заказа поставщика картин равно требуемому интервалу времени между заказами. Теперь организация сможет принять заявку от оптового покупателя.

Рассчитаем годовую стоимость исполнения заказов учитывая новый маршрут. Точка заказа, формула 2.4:

$$q_1 = \frac{3 * 440}{365} = 4 \text{ шт.}$$

Суммарные издержки для оптимального количества с новой стоимостью исполнения заказа (ΣC - суммарные затраты, состоящие из затрат на выполнение заказов, суммарных переменных затрат и затрат на хранение), по формуле 2.5:

$$\Sigma C_1 = \frac{(3 * 328 * 0,25)}{2} + \frac{835 * 4}{3} + 4 * 328 = 2548 \text{ руб.}$$

Новая годовая стоимость заказов картин, по формуле 2.6:

$$C_{год} = 2548 * 146 = 372008 \text{ руб.}$$

Сравним годовую стоимость заказов до и после предложенного мероприятия, по формуле 3.1:

$$C_{\Delta} = C_{год1} - C_{год2} \quad (3.1)$$

$$C_{\Delta} = 1008700 - 372008 = 636692 \text{ руб.}$$

Делаем вывод, что экономия составляет 636692 руб..

3.2 Определение оптимального размера заказов при различных условиях

В торговле цепочка отношений основывается она как поставщик – покупатель. Важную роль в бизнесе играет верное налаживание отношений с поставщиками, так как именно от них зависят сроки поставок, качество, цена и впоследствии прибыль.

С поставщиками продукции надо налаживать рациональные хозяйственные связи, желательно долгосрочные и прямые позволяющие приобретать продукцию при организационной и экономической выгоды закупа.

Эффективному проведению закупочной работы помогает разработка коммерческой службой оперативных планов закупок, учитывающих объемы продукции, предназначенных закупке, сроки заключения договорных обязательств, уточнения и согласования отгрузки и спецификаций и продукции, специализированных лиц за исполнение закупок.

Увеличение оборотов поставщика считается свидетельством востребованности его товара. Если к долговому времени работы на торговом рынке прибавить и лидирующее состояние в сегменте, то получим опытного и квалифицированного партнера, который предоставит организации и успешную договорную кампанию, и стабильность поставок, и уважительное отношение к клиенту, и самое важное — качественную логистику.

Как покупателю не выгодно лишаться постоянного поставщика, так и поставщику нередко есть смысл быть верным своему потребителю, в том числе перед выгодными, но временными предложениями конкурентов. И дело тут не в гордости, а в правильном коммерческом расчёте: "свой" покупатель, в конечном счёте, значительно прибыльнее.

Чем большую долю в образовании конечной цены вносит тот или иной потребитель, тем больше вероятность построения с поставщиком доверительных отношений.

При налаживании отношений с поставщиком самый верный путь — жёстко вести себя на переговорах о закупке и стремиться получить лучшие условия. Когда отношения строятся таким образом, их называют по принципу финансовой целесообразности. Подобный расклад может предоставить положительные результаты.

Стоимость должна устраивать не только клиента, но и поставщика. Так что если вы намериваетесь построить долгосрочные партнёрские отношения,

тогда организация, доставляющая вам продукцию должна, тоже быть заинтересована работать длительное время. Ещё важно в начале работы с поставщиком договариваться о наибольших скидках на основе объёма заказов и постоянности.

В хозяйственной деятельности организации случаются ситуации, когда поставщик предоставляет скидку на закупаемую продукцию при условии, когда объем заказа больше какой-то величины. Чтобы определить, выгодно ли соглашаться на предложение поставщика о скидке с этим условием, рассмотрим алгоритм решения (рис. 10). Размер заказа будет таким, при котором все затраты, с учетом закупочных, будут минимальны. Размер заказа не всегда равен оптимальному.

Алгоритм можно расширить для ситуации, когда поставщик предоставляет разные варианты скидок с определенными условиями. Важно помнить, что выгодный размер заказа равен или одному из граничных условий, или одному из оптимальных размеров.

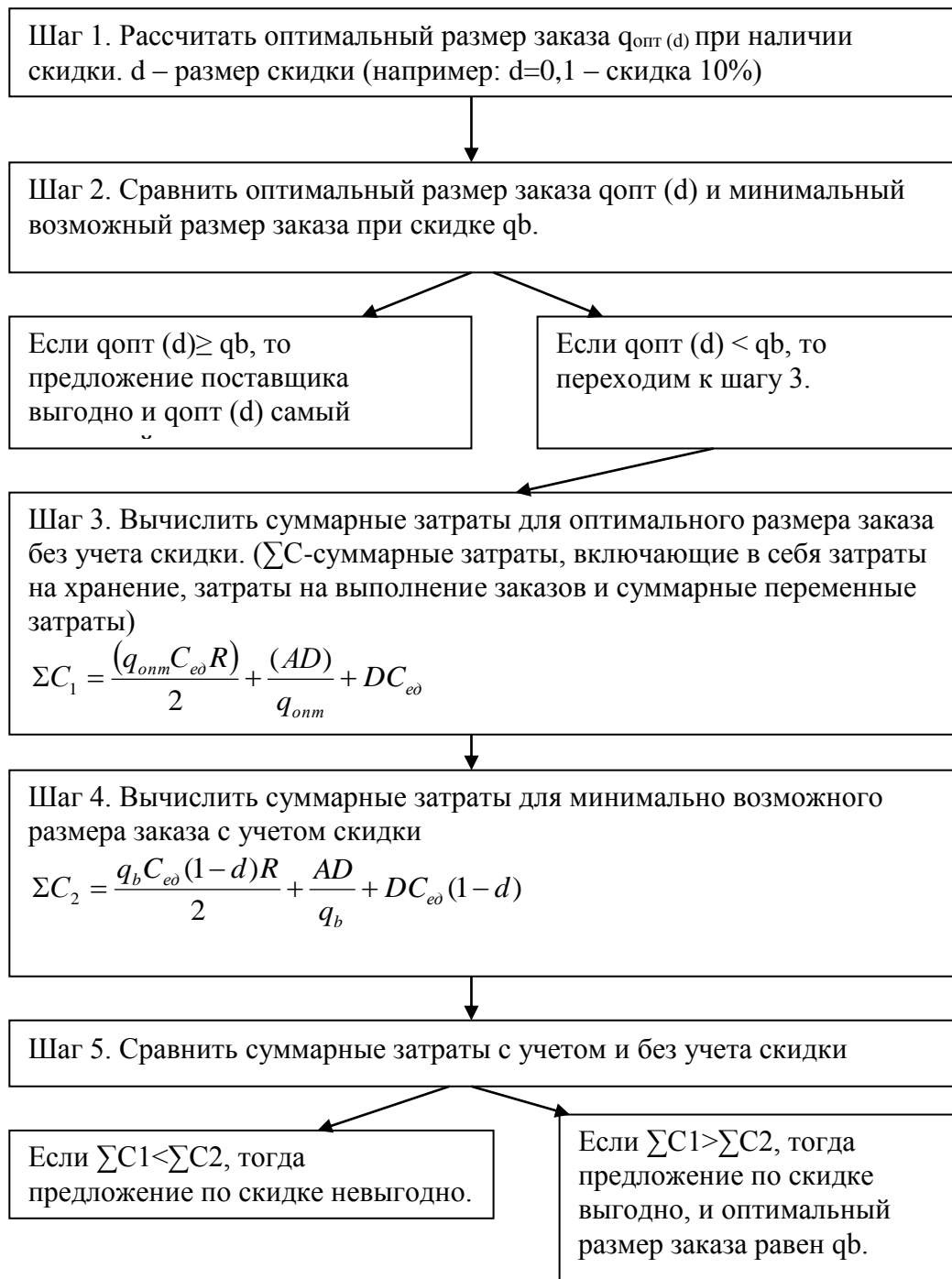


Рисунок 10 – Алгоритм расчета оптимального размера заказа при скидке

На примере сотрудничества с поставщиком картин с применением алгоритма проведем расчет оптимального размера заказа при скидке.

Оптимальный размер заказа как мы уже рассчитали равен 3 шт. Размер скидки равен 10% ($d=0,1$). Минимальный возможный размер заказа при скидке 5шт.. Доля от цены, приходящаяся по поддержанию запасов равна 25%.

Сравнив оптимальный размер заказа с минимально возможным размером при скидке получаем $Q_{opt} < Q_d$, следовательно, переходим к третьему и четвертому шагу алгоритма.

Суммарные издержки для оптимального количества заказа без учета предложения от поставщика 2548 руб..

Рассчитаем суммарные издержки для минимально возможного количества заказа с учетом скидки по формуле 3.2:

$$\Sigma C_2 = \frac{q_b C_{eo}(1-d)R}{2} + \frac{AD}{q_b} + DC_{eo}(1-d) \quad (3.2)$$

$$\Sigma C_2 = \frac{5 * 328 * (1 - 0,1) * 0,25}{2} + \frac{835 * 4}{5} + 4 * 328 * (1 - 0,1) = 2033$$

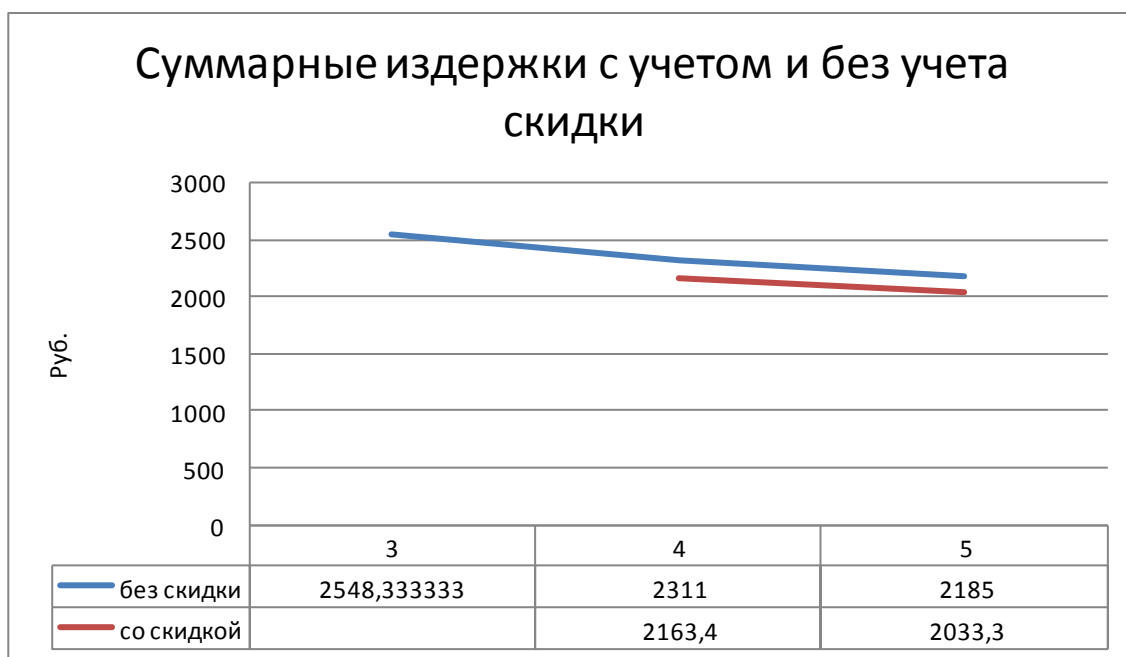


Рисунок 11 – Суммарные издержки с учетом и без учета скидки

По сравнению с суммарными издержками с учетом и без учета скидки можно сделать вывод, что $\Sigma C_1 > \Sigma C_2$, следовательно предложение поставщика по скидке выгодно, и оптимальное количество заказа равно 5 штук.

Годовая стоимость заказов картин без скидки 372008руб..

Рассчитаем годовую стоимость заказов картин с учетом скидки по формуле 2.6:

$$C_{год} = 2033 * 146 = 296818 \text{руб.}$$

Делаем вывод, что после внедрения нового маршрута и использования предложения поставщика экономия логистических затрат составляет 711882 руб.. Даже при увеличении заказа годовая стоимость будет ниже.

После отгрузки требуемого количества заказа оптовому покупателю, оставшуюся продукцию выставляем как акционный товар в торговый зал на розничную продажу.

Проведем экономическую оценку эффективности после совершенствования управления заказами.

Таблица 7 – Экономический эффект от внедрения мероприятия

Показатели	до	после	Изменение	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	108628	108628	0	0
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	59176	59176	0	0
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	49452	49452	0	0
4. Прочие расходы ¹ , тыс.руб.	4806	4094	-712	-14,81
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	44646	45358	712	1,6
6. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	35716,8	36286,4	570	1,6
7. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	32,88	33,4	0,52	-

По данным таблицы целесообразно сделать следующие выводы.

Анализируя экономические показатели деятельности организации до и после внедрения мероприятия не изменяя выручку и себестоимость продукции, видно что сократились прочие расходы на 15% за счёт оптимизации маршрута доставки товара. опережение темпов роста чистой прибыли привело к повышению рентабельности продаж на 0,5%. Прибыль от продаж возросла на 2%.

Главная задача закупочной работы – прибыльное приобретение продукции в целях удовлетворения потребителей. Закупочная деятельность считается одной из наиболее серьезных функций торговых организаций. Верно организованные оптовые закупки дают возможность уменьшить возможность коммерческого риска, возникающего из-за отсутствия сбыта продукции.

Закупочная деятельность позволяет сформировать оптимальный ассортимент продукции торговых организаций, воздействовать на производителей продукции. Именно закупки всегда обеспечивают эффективную деятельность торговой организации.

Заключение

Управление заказами является одной из важнейших функций распределительной логистики. В сущности, именно управление заказами обеспечивает эффективное продвижение материальных потоков по логистическим цепям на пути от производителя к потребителю.

В результате проведенного анализа деятельности ООО «ПланетаСтрой» магазина "Уютерра" были выявлены следующие проблемы:

1. Время исполнения заказа превышает фиксированный интервал времени между заказами.
2. Нет возможности сотрудничать с новым оптовым покупателем.
3. Нерациональные логистические расходы, которые сокращают чистую прибыль.

Для решения этих проблем были предложены следующие мероприятия.

1. Внедрение нового маршрута исполнения заказа.

Предложен переход от схемы работы через центральный распределительный склад к схеме непосредственных поставок в магазин. Для снижения издержек обслуживания помещений, уменьшения документооборота, организованности исполнения и оформления заказа. Самое главное, работая напрямую с поставщиками сокращается время доставки товаров, что положительно скажется на общем времени исполнения заказа.

2. Алгоритм расчета оптимального размера заказа при скидке.

Предложен алгоритм расчета оптимального размера заказа при скидке, который позволяет приобретать товар при экономической выгодности закупок.

Таким образом, в результате проведенных мероприятий произошло снижение прочих расходов на 711882 руб., сокращение времени исполнения заказа на 6 дней. При этом рентабельность продаж повысилась на 0,5 %.

Библиографический список

1. Аникин Б.А. Склад: организация, управление, логистика: учеб.пособие / Б.А. Аникин - Москва: ИД "Равновесие", 2011. - 230 с.
2. Волгин В. В. Логистика хранения товаров: практ. пособие / В. В. Волгин. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2011. - 367 с.
3. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. для вузов / А. М. Гаджинский. - 15-е изд., перераб. и доп.; Гриф МО. - Москва: Дашков К. , 2012. - 469 с.: ил. - Библиогр.: с. 468-469.
4. Гамкрелидзе Л. И. Логистика: теория и практика: учеб.пособие / Л. И. Гамкрелидзе, Е. Л. Гамкрелидзе. - Москва: МГИУ, 2013. - 277 с.: ил. - Библиогр.: с. 276-277.
5. Дафт Р. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Дафт. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 829 с.: ил. - (Теория и практика менеджмента). - Прил.: с. 748-793. - Глоссарий: с. 794-814. - Имен. указ.: с. 815-817. - Алф. указ.: с. 817-829.
6. Иванов М. Ю. Логистика: учеб.пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, [2011]. - 90 с.: ил. - Библиогр.: с. 87.
7. Иванова И. А. Менеджмент: учеб.пособие / И. А. Иванова. - 3-е изд. - Москва: РИОР, [2011]. - 128 с.: ил. - Библиогр.: с.125.
8. Кравцова Е. А. Основы логистики: учеб.пособие / Е. А. Кравцова ; ТГУ ; Ин-т машиностроения ; каф. "Проектирование и эксплуатация автомобилей". - ТГУ . - Тольятти: ТГУ, 2013. - 183 с.: ил. - Библиогр.: с. 182. - 38-22.
9. Кузьбожев Э. Н. Логистика [Электронный ресурс]: электронный учебник / Э. Н. Кузьбожев, С. А. Тиньков. - Гриф УМО. - Москва: КНОРУС, 2011. - (Электронный учебник).
10. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учеб.пособие / Г. Г. Левкин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 222 с.: ил. - (Высшее образование). - Прил.: с. 193-219.

11. Логистика: тренинг и практикум: учеб.пособие / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина [и др.]. - Москва: Проспект, 2011. - 442 с.
12. Логистика: учеб. для вузов / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - Изд. 3-е, перераб. и доп. ; Гриф МО. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 367 с.: ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 367.
13. Логистика: учеб. для студ. вузов, обуч. по напр. и спец. "Менеджмент" / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - Изд. 3-е, перераб. и доп. ; Гриф МО. - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 367 с.: ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 367.
14. Логистика: учеб.пособие по дисц. направления "Менеджмент" / М. А. Чернышев [и др.] ; под ред. М. А. Чернышева. - Гриф УМО. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 460 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 453-456. - Глоссарий: с. 443-452.
15. Логистика: учебник для вузов по специальностям "Менеджмент", "Коммерция", "Маркетинг" / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина ; Гос. ун-т упр. [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.: ил. - (Высшее образование).
16. Логистика [Электронный ресурс]: учебник: электрон. б-ка / под ред. Б. А. Аникина. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Термика: ИНФРА-М, 2014. - (ИК "Кодекс").
17. Логистические издержки [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rfnauka.ru>, свободный. – заглавие с экрана.
18. Лукинский В. Совершенствование аналитических методов управления запасами / В. Лукинский, Н. Фатеева // Логистика. - 2011. - № 2. - С. 46-49.
19. Лукиных В.Ф. Методология управления многоуровневой региональной логистической системой / В.Ф. Лукиных. - Красноярск, 2011. - 290 с.
20. Лукичёва Л. И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л. И. Лукичёва, Е. В. Егорычева ; под ред. Ю. П.

Анискина. - 2-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2012. - 488 с.: ил. - (Бакалавр - магистр). - Библиогр.: с. 485-488.

21. Менеджмент: учеб. по направлению "Менеджмент" / отв. ред. С. И. Ашмарина [и др.]. - Москва: Рид Групп, 2011. - 572 с.: ил. - (Национальное экономическое образование). - Библиогр. в конце статей.

22. Неруш Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2011. - 517 с.: ил. - Библиогр.: с. 512. - Прил.: с. 452-477. - Слов. терминов, используемых в междунар. торговле при осуществлении логистичес. операций: с. 478-511 .

23. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для вузов / Ю. М. Неруш ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Университет) ; М-во иностранных дел РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. ; Гриф МО. - Москва: Проспект, 2012. - 517 с. - Библиогр.: с. 512. - Прил.: с. 452-477. - Слов. терминов, используемых в междунар. торговле при осуществлении логист. операций: с. 478-511 .

24. Организация производства и управление предприятием: учеб. для вузов / О. Г. Туровец [и др.]; под ред. О. Г. Туровца . - 2-е изд.; Гриф МО. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 527 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 521-523.

25. Основы логистики: учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. - Москва: Проспект, 2015. - 339 с.: ил. - (Логистика. Теория и практика).

26. Основы логистики: учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. - Москва: Проспект, 2011. - 339 с.: ил. - (Логистика. Теория и практика).

27. Основы транспортной логистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.xcomp.biz>, свободный. – заглавие с экрана.

28. Свиридова О. Детерминированная и стохастическая модели минимизации издержек в системах управления запасами/ О. Свиридова // Логистика. - 2011. - № 4. - С. 28-30.

29. Секерин В. Д. Логистика: учеб. пособие для вузов / В. Д. Секерин. - Гриф УМО. - Москва: Кнорус, 2011. - 240 с.: ил. - Библиогр.: с. 232-234. - Слов. основных терминов: с. 224-231. - Прил.: с. 235-239.
30. Сергеев В. И. Логистика снабжения: учеб. для студентов вузов, обуч. по специальности "Логистика и управление цепями поставок" / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. - Гриф УМО. - Москва: Рид Групп, 2011. - 416 с.: ил. - (Национальное экономическое образование). - Библиогр.: с. 396-398. - Прил.: с. 399-412.
31. Структура логистических затрат [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://logisticstime.com>, свободный. – заглавие с экрана.
32. Сярдова О. М. Логистика: учеб. пособие / О. М. Сярдова ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Менеджмент организации". - ТГУ. - Тольятти: ТГУ, 2013. - 135 с.: ил. - Библиогр.: с. 128-130. - Глоссарий: с. 131-134.
33. Транспортные издержки [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://managment-study.ru>, свободный. – заглавие с экрана.
34. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие по специальности "Менеджмент организации" / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - 6-е изд., стер.; гриф УМО. - Москва: Омега-Л, 2013. - 407 с.: ил. - (Высшая школа менеджмента). - Библиогр. в конце статей. - Прил.: с. 379-407.
35. Newbert, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. Strategic Management Journal, 28:2011p. 121-146.
36. Parness J. A Business Strategy Typology for the New Economy: Reconceptualization and Synthesis. The Journal of Behavioral and Applied Management. 2012.-№6.-С.17-23.
37. Ratnaningsih A., Anwar N., Suwignjo P.. Balance Scorecard of Davids strategic modeling at industrial business for national construction contractor of Indonesia. Journal of Mathematics and Technology.-2011.-с.73-87.

38. Troy T. Kirby, *The Duke of Wellington and the Supply System During the Peninsula War*, CreateSpace Independent Publishing Platform. – 2014. - №4. – C.22-28.