

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

Институт финансов экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления заказами на предприятии  
(на примере АО «Тольяттихлеб»)»

Студент

А.И. Ворфоломеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

А.В. Кириллова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А. И. Ворфоломеева

Тема работы: «Совершенствование системы управления заказами (на примере АО «Тольяттихлеб»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры Т.А. Яковлева

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами хлебобулочного завода.

Объект исследования – АО «Тольяттихлеб», основным видом деятельности, которого является производство и продажа хлебобулочных изделий.

Предмет исследования – система управления заказами.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: На основе данных плановых нормативов и показателей был проведен анализ, в результате чего были выявлены следующие проблемы, связанные с сильной конкуренцией и нуждой определении долгосрочных и краткосрочных целей предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и одного приложения. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 19.

## Abstract

The topic of the given graduation project is «The ways to improve the order management system».

The graduation work consists of an explanatory note on 2 pages, introduction, including 19 figures, 11 tables, the list of 25 references including 5 foreign sources and 1 appendices, and the graphic part on 64 A1 sheets.

The aim of the work is to give some information about the ways to improve the order management system.

The object of the senior thesis is the joint-stock company «Tolyattihleb».

The graduation work describes in details the order management system.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions.

Based on the data of the planned standards and indicators, an analysis was conducted, which resulted in the following problems associated with strong competition and the need to determine the long-term and short-term objectives of the enterprise.

The special part of the project gives details about the ways to improve order management system.

The results of the research show that the improvement of the order management system had a positive impact on the company's state.

Nevertheless, more experimental data are required.

The work is of interest for wide circle of readers.

## Содержание

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                | 5  |
| 1 Теоретические основы системы управления заказами на предприятии .....                      | 7  |
| 1.1 Особенности системы управления заказами на предприятии.....                              | 7  |
| 1.2 Направления совершенствования системы управления заказами на предприятии.....            | 14 |
| 2 Анализ системы управления заказами на примере АО «Тольяттихлеб»..                          | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика хозяйственной деятельности предприятия ..... | 19 |
| 2.2 Оценка системы управления заказами на АО «Тольяттихлеб» .....                            | 30 |
| 3 Совершенствование системы управления заказами в АО «Тольяттихлеб» .....                    | 46 |
| 3.1 Внедрение программного продукта по управлению заказами.....                              | 46 |
| 3.2 Мероприятие по совершенствованию работы отдела продаж.....                               | 52 |
| Заключение .....                                                                             | 59 |
| Список использованной литературы .....                                                       | 62 |
| Приложение А .....                                                                           | 65 |

## Введение

В современном управлении компанией правильная система управления заказами имеет важное значение. Существенное преимущество в условиях конкуренции на рынке получает та организация, которая выполнит заказ покупателя наиболее быстро, качественно и дешево. Ведь чем выше скорость выполнения заказа и ниже себестоимость, тем лучше финансовые показатели внутри компании.

В логистике на первом месте стоит потребитель. Заказ потребителя - это некий сигнал, который запускает в действие различные логистические функции. В заказе покупателя важны скорость и качество информации, которые предоставляются системой управления заказами, которые, в свою очередь, оказывают влияние и на общие издержки и уровень эффективности всего логистического процесса. Медленные и с ошибками коммуникации могут привести к потере части потребителей или к завышенным затратам на транспортировку, запасы и складирование. Поэтому, важно при выполнении заказа клиентов придерживаться режима "как можно скорее".

В условиях конкурентной борьбы главной задачей системы управления заказами в организации должно стать сокращение времени логистического цикла заказов для того, чтобы повысить качество обслуживания клиентов.

Учитывая все вышесказанное, актуальность темы исследования представляется очевидной, к тому же совершенствование системы управления заказами является частью оптимизации деятельности любой компании, без которой компания не получит конкурентного преимущества.

Целью данной бакалаврской работы является – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в организации.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления заказами на предприятии;

- дать характеристику деятельности АО «Тольяттихлеб»;
- проанализировать особенности системы управления заказами на предприятии АО «Тольяттихлеб»;
- разработать мероприятия, которые могут усовершенствовать систему управления заказами на предприятии АО «Тольяттихлеб»;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования - предприятие АО «Тольяттихлеб», специализирующееся на производстве и продаже хлебобулочных изделий.

Предмет исследования - система управления заказами на предприятии.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Теоретической базой для работы послужили труды таких авторов, как Аникин Б.А., Волошин Р.В., Дыбская В.В., Степанов В.И., Волгин В.В., Дудар Т.Г., Александров О.А., Канке А.А. и др.

Теоретико – методологической базой для исследования послужили:

- работы зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента и логистики;
- государственная отчетность, статистические данные;

Практическая значимость работы заключается в раскрытии основных направлений совершенствования системы управления заказами.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав и заключения. Первая глава посвящена теоретическим основам системы управления заказами. Во второй главе представлен анализ деятельности предприятия АО «Тольяттихлеб» и его технико–экономические характеристики. В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления заказами на предприятии АО «Тольяттихлеб».

## 1 Теоретические основы системы управления заказами на предприятии

### 1.1 Особенности системы управления заказами на предприятии

В логистике основным событием является поступающий заказ от клиента/потребителя и совершаемые операции по выполнению. [6]

Заказ – это предложение покупателя изготовить, поставить ему продукцию, выполнить работу, оказать услуги в определенные сроки, в необходимом объеме, количестве, ассортименте, качестве и другие необходимые данные.

Управление заказами – ряд последовательных действий, совершаемых менеджером от момента получения заказа и до отправки товаров/продукции из складских помещений. [16]

Точка отсчета в работе любой компании с потребителем – прием и обработка заказов. Наиболее оптимальным считается интегрированный подход к управлению заказами. Его достоинства эффективные решения по формированию запасов материальных ресурсов, их продуманная закупка, потребительский спрос определяет объемы производства, складирования и распределения товара/продукции. Это становится возможным при наличии информационной логистической системы, разработанной системы сервиса поставок продукции. [8]

Это будет способствовать в первую очередь, повышению качества обслуживания клиентов, и безусловно, позволит снизить уровень общих логистических издержек.

Компоненты логистического цикла заказа:

- Время формулировки и оформления заказа;
- Время исполнения заказа (включает время постановки заказа на исполнение, время на выполнение заказа, время возможного простоя);

- Время доставки и передачи заказа поставщику. [20]

Длительность цикла исполнения заказа это - время с момента получения заказа до его доставки и передачи клиенту. Фактическое время выполнения заказа, может измениться в сторону увеличения. При этом возникает ситуация "разрыв времени исполнения заказа клиента". (рис. 1.1)

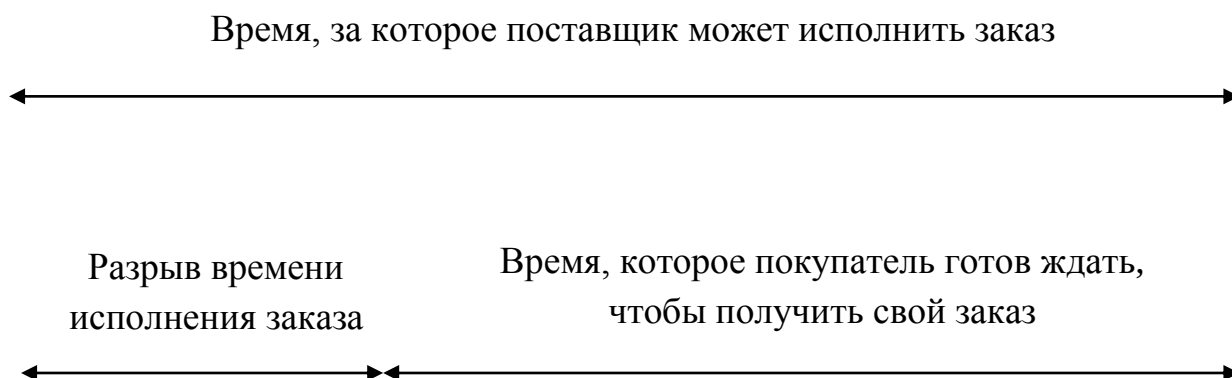


Рисунок 1.1 – Разрыв времени исполнения заказа

В задачи службы управления логистикой поставок входит поиск путей сокращения подобных разрывов. Это возможно достигнуть путем снижения времени на исполнение заказа, либо обеспечить заблаговременный прием заявки от потребителя. [11] Важно помнить, что работа над оптимизацией логистического цикла заказа приносит определенные дивиденды компании, поскольку гарантирует ей конкурентные преимущества на рынке предоставленных товаров и услуг. Для снижения длительности цикла заказа необходимо совершенствовать планирование работы логистической службы или цепи поставок с помощью электронной обработки данных EDI и использования логистических информационных систем типа ERP. [17]

Логистический цикл управления заказами – это деятельность по обработке и выполнению заказа потребителя (рис. 1.2).

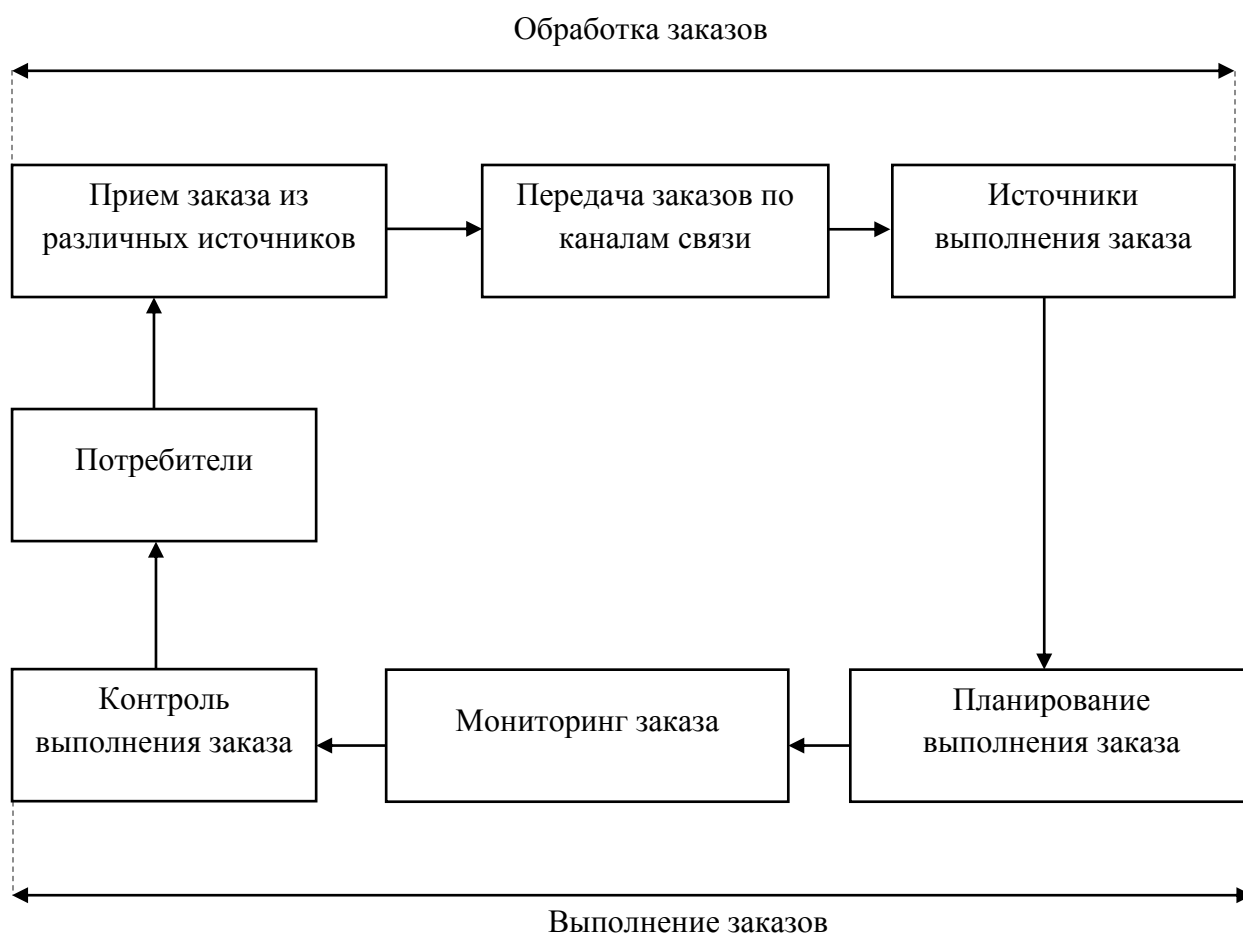


Рисунок 1.2 - Логистический цикл управления заказами

Способы поступления заказов от потребителей:

- по телефону;
- по электронной почте;
- по факсу;
- через специальное программное обеспечение.

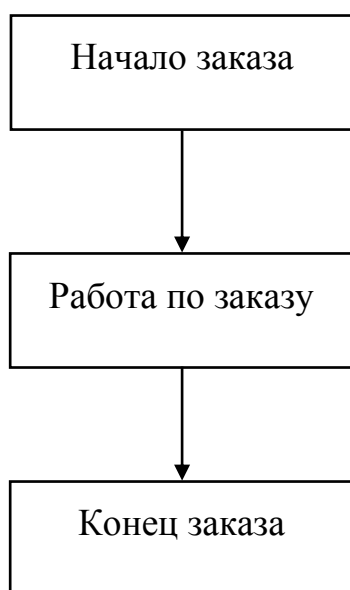
Информация необходимая для обработки заказа:

1. Контакты контрагентов.
2. Порядковый номер заказа.

3. Регистрационный номер контракта.
4. Наименование заказчика.
5. Наименование исполнителя.

Подобная форма учета информации позволит сократить время на подтверждение заказа. После предварительной обработки заказы и передачи его в информационный центр фирмы, в формате работы специальной программы выдается автоматическое подтверждение о принятии его к выполнению. Исполнителями заказов в организации являются отдельные производственные или торговые подразделения. Выполнение плановых работ регламентируется конкретными сроками. В качестве исходных критериев задаются данные спецификации готовой продукции, скорректированные показателем производства с учётом отведенного времени или планы пополнения запасов. Это дает возможность поставлять товары/услуги в соответствии с условиями заказа потребителя. Постоянный мониторинг исполнения заказа предусматривает своевременное отслеживание процедур выполнения и доставки заказанного товара потребителю. Так же непрерывно контролируются сроки, объемы и качество поставок. Цикл управления заказами завершает составление отчета об исполнении заказа. [13]

Рассмотрим систему управления заказами в оптовой компании (рис. 1.3).



### Рисунок 1.3 - Схема системы управления заказами в компании

Начало заказа. Клиент со своей потребностью обращается к менеджеру. Менеджер фиксирует заказ и клиента в базе данных. Система автоматически формирует и отображает потребность в ресурсах, необходимых для выполнения заказа. Завершение данного этапа – выставление клиенту договора и счета на оплату.

Работа по заказу. При соглашении контрагента с условиями выполнения заказа, менеджер запускает заявку в работу: уточняет наличие товара на складе, отправляет запрос закупки, формирует заказ на производство. [18]

Важная роль в системе управления заказами отводится так называемым внутренним заказам, то есть заказы от одного исполнителя к другому внутри одной компании.

В этом случае задача информационной системы управления сконцентрировать внимание менеджера на наиболее важных моментах. Если менеджер сопровождает более 10 заказов одновременно, а в каждом заказе не менее 15 позиций, то вести такое количество задач одновременно в уме человека противоречит здравому смыслу. На помощь приходит информационная система управления, которая ведет учет сформированных задач. [23]

Завершение исполнения заказа. При частичной или полной готовности заказа менеджер формирует документ, дающий право на отгрузку товара. Особенности этого этапа – управление финансовыми потоками, которые фиксируются в управленческом и бухгалтерском учете. Основные операции: отпуск готовой продукции, учет денежных средств, отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, начисление премии за выполнение работы.

При этом ответственность за выполнение операций разделяется: отпуск готовой продукции и учет денежных средств – это в компетенции

менеджера, отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, начисление премии за выполнение работ - в компетенции отдела финансов или бухгалтерии.

При готовности товара к отгрузке менеджер информирует покупателя, а к его приезду формирует документы и отслеживает отгрузку продукции. [5]

Менеджер является владельцем процесса, в его функционале контроль за всеми входами, чтобы на выходе был готовый заказ. Все его действия определяются функционированием торгово-складской системы: звонок покупателю, определение заказа в работу или определение причин, по которым происходит задержка заказа. [21]

В распределительной логистике системе управления заказами отводится важное место. Именно ее четкое функционирование способствует эффективному продвижению материальных потоков от производителя к потребителю. [19]

Система управления заказами является частью управления материальными потоками на этапах материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции. [2]

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. [12]

Другим значимым показателем в логистике принято портфель заказов.

Портфель заказов - совокупность заказов потребителей (покупателей), на определенный момент времени.

Этот показатель присущ как микро -, так и макрологистике. В микрологистике его определяют по отношению к отдельной организации, в макрологистике – по отношению к народному хозяйству в целом.

На формирование объемов портфеля заказов влияют как внешние, так и внутренние факторы. Наиболее эффективные из них:

- общеэкономическая ситуация;

- интенсивность покупательского спроса;
- степень загруженности и состояние производственных и логистических мощностей.

В последние годы активно расширяется внедрение автоматизированных систем управления заказами, которые работают в режиме реального времени. Благодаря им, компания может создать индивидуальную систему, эффективно организующую ее логистическую деятельность, которая будет включать в себя сферы распределения, производства и закупок. Создается дополнительная возможность оптимизировать этапы хранения, складирования, а также транспортно-перемещающие работы. [9]

Ведущие компании обычно представляют информационные системы, которые способны контролировать свои логистические показатели в режиме реального времени, что позволяет им выявлять возможные сбои в работе и принимать корректирующие действия до сбоев при предоставлении услуг клиентам. [22]

Так как автоматизированная система управления заказами адаптируется к реальным условиям, то она обеспечивает гибкие подсистемы сбора и обработки заказов.

Автоматизированная система управления заказами при формировании материального потока соответствующего заказа дает возможность видеть полную информацию о видах продукции, ее количестве и иную сопутствующую информацию.

Использование такого программного обеспечения позволяет проводить инвентаризацию, не останавливая работу складов, всесторонне учитывать работу всех диспетчеров с точки зрения производительности труда, качества работы, коэффициента использования рабочего времени и прочее. [10] [25]

В общем виде в технологию системы управления заказами входит следующий ряд логистических операций:

- оформление и уточнение спецификаций поступающих заказов;

- составление портфеля заказов;
- своевременный контроль за производством и выдачей продукции в соответствии с заказами;
- работа с товарными потоками, принятых к исполнению заказов;
- подготовка и оформление товарных потоков в соответствии с заказами, которые приняты к исполнению;
- контроль поступления товара заказчиком, анализ оценки качества выполнения заказа;
- обратная связь с заказчиком.

Процесс управления заказами серьезно зависит от времени их выполнения. Поиск дополнительных ресурсов времени приводит к оптимизации всей логистической системы. Длительное исполнение заказов к накоплению запасов, и в ряде звеньев логистической системы. Однако обратное, определение незначительного времени на выполнение заказа, может спровоцировать ошибки при их обработке и реализации. Материальные потоки могут отличаться от важных показателей, также могут сформироваться неэффективные материальные потоки. [1]

Чем больше компания и разветвленное логистическая система, тем больше усложняются процессы внутри этой системы. Самыми эффективными считаются подходы, основанные на массовом обслуживании.

## 1.2 Направления совершенствования системы управления заказами на предприятии

К эффективным направлениям совершенствования системы управления заказами рассматриваются следующие:

### 1. Пересмотр ассортимента

Определению наиболее востребованных позиций в ассортименте способствует проведение анализа объемов продаж, выведение показателей в денежном и натуральном выражении. [24] Иной, более точный анализ позволяет выявить наиболее крупных, проанализировать их заказы, определить наиболее востребованные позиции. Можно уверенно говорить, что именно эти потребители и влияют на формирование ассортимента. Так же определенную ценность составила информация менеджера по продажам о запросах клиентов.

Следовательно, предприятию нужен определенный товар, который будет привлекать потребителей либо эксклюзивностью продаж, либо низкой ценой. Спрос на данный товар не должен зависеть от сезонности.

## 2. Поиск покупателей (в том числе «лояльных»)

Организовать механизмы работы с потребителями - это одна из самых главных задач предприятия. Очень часто компания ограничивается лишь работой менеджеров по продажам, которые устанавливают связи с новыми магазинами, предлагая товары предприятия с доставкой. Однако, данный вид продаж хоть и эффективен, но он все равно имеет ряд минусов.

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. 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. [7]

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;
- конвертов, 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. [4]

Так же важен опрос покупателей с целью привлечения новых и сохранение наиболее выгодных.

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 востребованные потребителями.

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. Например, одним из таких критериев может выступать доход, который предприятие получает от продажи товара конкретному клиенту. 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 покупки;
- дата крайней покупки;
- количество покупок;
- 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.

### 3. 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 системы управления заказами на примере АО «Тольяттихлеб»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика хозяйственной деятельности предприятия

Российская хлебопекарная промышленность относится к ведущим пищевым отраслям агропромышленного комплекса. В Российской Федерации производственная база хлебопекарной промышленности включает в себя примерно 1500 заводов по производству хлебобулочных изделий, а также более 6000 мини-пекарен, обеспечивающих ежегодную выработку более 21 млн тонн хлебной продукции, причем более 13 млн тонн вырабатывают крупные хлебозаводы.

Уровень потребления хлеба в России на душу населения составляет от 125 до 130 кг в год, из которых городское население потребляет от 102 до 106 кг в год, сельское - от 198 до 208 кг в год. Данные показатели зависят от пола, возраста, степени физической и умственной нагрузки, а также от особенностей мест существования.

В современных условиях работы хлебопекарной отрасли требуются усовершенствованные подходы к созданию ассортимента изделий, роль которого существенно возросла. Если раньше ассортимент зависел от условий производства и механизированных линий, то теперь, наоборот, условия производства и состав оборудования зависят от ассортимента и спроса. Следовательно, нужно больше уделять внимания потребностям и спросу различных групп населения.

Задача повышения объемов потребления хлеба требует особого внимания и изучения проблем повышения его качества.

Для того, чтобы повысить эффективность производства и улучшить качество продукции хлебопекарной отрасли необходимо создать рациональную структуру на предприятии, а также механизировать и автоматизировать производственные процессы на базе современных технологий.

Объектом исследования в бакалаврской работе является предприятие АО «Тольяттихлеб». Оно является открытым акционерным обществом и располагается по адресу 445035, РФ, Самарская обл., г. Тольятти, Центральный р-н, ул. Голосова, 16. Данная организация занимает лидирующую позицию среди хлебобулочных заводов Самарской области и постоянно расширяется в близлежащие области. С ним сотрудничают ведущие продуктовые сети России, а также крупные локальные сети.

История предприятия начинается с 1952 года, в этот год был введен в эксплуатацию Комсомольский хлебозавод, на котором производилось 25 тонн продукции. Вместе с тем как рос город Тольятти, увеличивалась и потребность в хлебе и к 1962 году производственные мощности Комсомольского хлебозавода увеличились вдвое, а в 1963 году был введен в эксплуатацию Ставропольский хлебозавод. Так же в 1963 году произошло объединение этих двух площадок под одно начало, в результате чего появился Ставропольский хлебокомбинат.

В 1974 году в городе Тольятти действовало уже 4 предприятия по производству хлеба:

- Хлебозавод №1;
- Хлебозавод №2;
- БКК (Булочно-Кондитерский комбинат – 1970 г.);
- Хлебозавод №3 – 1974 г.

Администрацией города было принято решение об объединении всех 4-ех производств в одно, которое называлось «Тольяттинское производственное объединение хлебопекарной промышленности».

В 1993 году городская администрация приняла решение о том, что Хлебозавод №3 должен быть отдельным предприятием, которому было дано название «Лада - хлеб», а Тольяттинский хлебокомбинат стал открытым акционерным обществом «Тольяттихлеб». Позже, 2003 году АО «Тольяттихлеб» получает от Российского союза пекарей «Золотой каравай» -

награду за большой вклад в развитие хлебопекарной промышленности Российской Федерации.

В 2007 году произошла консолидация АО «Тольяттихлеб» и ОАО «Лада - хлеб», вследствие чего был принят среднесрочный план модернизации объединенного предприятия. Через год происходят крупномасштабные изменения: внедрение автоматизированной системы оборотной тарной логистики и произошел переход на пластиковую тару.

В 2008 году открылся распределительный центр в Самаре, в следствие чего вся продукция стала выпускаться под торговой маркой «Край Каравай».

В 2011 году был введен в эксплуатацию второй распределительный центр в г. Ульяновск.

Предприятие не перестаёт наращивать производство, совершенствует оборудование и рецептуру: внедряет европейскую автоматическую технику замеса, выпечки нарезки и упаковки продукции, которая соответствует последним современным стандартам.

На сегодняшний день торговая марка «Край Каравай» представлена в Самарской, Ульяновской и Оренбургской областях. Расширяется ассортимент изделий торговой марки, который на данный момент насчитывает более 60 видов хлеба и сдобной булочной продукции. [3]

АО «Тольяттихлеб» движется вперед, при этом сохраняя традиции и развивая технологии хлебопечения в России.

Секрет успеха заключается в следующем:

1. Достаточно высокое качество продукции;
2. Богатый ассортимент, формирующийся из анализа потребительского спроса;
3. Собственную новейшую службу логистики;
4. Особый подход к каждому клиенту;
5. Бесплатное предоставление некоторой рекламы;

6. Очень активная рекламная кампания, способствующая популяризации бреда.

Миссией предприятия является обеспечение клиентов высококачественной продукцией и высоким уровнем сервиса. Компания постоянно изучает запросы рынка, расширяет ассортимент выпускаемого товара и повышает его качество. И это обеспечивает повышение конкурентоспособности товаров на рынке.

Компания принимает на себя ответственность за соответствие стандартам качества производимой продукции в соответствии с требованиями о качестве и требованиям покупателей, которые они предъявляют к нашему товару.

Именно поэтому предприятие ставит перед собой ряд целей:

- Постоянно контролировать соответствия продукции требованиям системе качества;
- Информировать покупателей о безопасности и натуральности нашей продукции, и изувечении их предложении и требований к продукции;
- Анализировать риски, которые влияют на качество продукции;
- Приобретение сырья и материалов у надежных поставщиков;
- Использование нового оборудования и новых в производстве продукции.

Основной целью предприятия является получение прибыли. Вид деятельности - производство хлебобулочных изделий. Дополнительные виды деятельности:

- Производство хлебобулочных изделий и хлеба недлительного хранения;
- Оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями;
- Поставка продукции столовым при предприятиях и учреждениях;

- Производство мучных кондитерских изделий длительного хранения и хлебобулочных изделий;
- Розничная торговля хлебобулочными изделиями и хлебом;
- Неспециализированная оптовая торговля замороженными пищевыми продуктами;
- Оптовая торговля хлебом и хлебобулочными изделиями

Руководство текущей деятельностью компании осуществляется генеральным директором.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной (приложение А). Генеральному директору подчиняется заместитель генерального директора по правовым вопросам, главный бухгалтер, заместитель генерального директора - директор по финансам, продажам и маркетингу, заместитель генерального директора - директор по информационным технологиям, заместитель генерального директора - директор по производству, заместитель генерального директора - директор по персоналу.

Всего на предприятии работает 841 человек.

Таким образом, АО «Тольяттихлеб» является сложно организованным предприятием.

Проведя анализ технико-экономических показателей предприятия в таблице 2.1 можно сделать следующие выводы:

В 2015г. выручка от продаж в сравнении с 2014г. возросла на 223 982 тыс. руб., или же на 13,64%, это вызвано расширением ассортимента продукции, а также ростом объема выпуска товарной продукции в период 2014-2015гг. Однако в 2016 г. происходит снижение выручки на 39 250 тыс. руб. или на 2,10%, это может быть связано с перебоями на производстве, вследствие чего были недопоставки продукции и, как следствие, потеря выручки. А себестоимость в 2014г. выросла на 101 076 тыс. руб., или на 12,60 %. В период 2015-2016гг. себестоимость так же возросла на 21 345 тыс. руб. или на 2,36%.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

| Показатели                                                              | 2014 г.   | 2015 г.   | 2016 г.   | Изменение      |                  |                |                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                                                         |           |           |           | 2015-2014гг.   |                  | 2016-2015гг.   |                  |
|                                                                         |           |           |           | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1                                                                       | 2         | 3         | 4         | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 1. Выручка тыс. руб.                                                    | 1 642 078 | 1 866 060 | 1 826 810 | 223 982        | 13,64            | - 39 250       | -2,10            |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.                                      | 802 002   | 903 078   | 924 423   | 101 076        | 12, 60           | 21 345         | 2,36             |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                                  | 840 076   | 962 982   | 902 387   | 122 906        | 14,63            | -60 595        | -6,29            |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб.                                    | 111 924   | 132 348   | 137 337   | 20 424         | 18,25            | 4 989          | 3,77             |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.                                      | 368 229   | 416 281   | 343 532   | 48 052         | 13,05            | -72 749        | -17,48           |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                                | 359 923   | 414 353   | 421 518   | 54 430         | 15,12            | 7 165          | 1,73             |
| 7. Чистая прибыль, тыс. руб.                                            | 180 699   | 202 539   | 172 011   | 21 840         | 12,09            | -30 528        | -15,07           |
| 8. Основные средства, тыс. руб.                                         | 353 432   | 317 699   | 284 381   | -35 733        | -10,11           | -33 318        | -10,49           |
| 9. Оборотные активы, тыс. руб.                                          | 200 635   | 299 760   | 366 016   | 99 125         | 49,41            | 66 256         | 22,10            |
| 10. Численность ППП, чел.                                               | 978       | 893       | 841       | -85            | -8,7             | -52            | -5,82            |
| 11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                                    | 299 218   | 389 525   | 402 368   | 90 307         | 30,18            | 12 843         | 3,30             |
| 12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)       | 1679,02   | 2089,65   | 2172,19   | 410,64         | 24,46            | 82,54          | 3,95             |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 305,95    | 436,20    | 478,44    | 130,25         | 42,57            | 42,24          | 9,68             |
| 14. Фондоотдача (стр1/стр8)                                             | 4,65      | 5,87      | 6,42      | 1,22           | 26,24            | 0,55           | 9,37             |
| 15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                            | 8,18      | 6,23      | 4,99      | -1,95          | -23,84           | -1,24          | -19,90           |
| 16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%                          | 21,92     | 22,2      | 23,07     | 0,28           | -                | 0,87           | -                |
| 17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%        | 28,07     | 28,54     | 30,00     | 0,47           | -                | 1,45           | -                |
| 18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)                          | 78,08     | 77,8      | 76,92     | -0,28          | -0,36            | -0,88          | -1,13            |

| Показатели      | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|-----------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                 |         |         |         | 2015-2014гг.   |                  | 2016-2015гг.   |                  |
|                 |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| /стр1*100 коп.) |         |         |         |                |                  |                |                  |

Исходя из этого можно сказать о том, что расходы предприятия на производство и реализацию продукции увеличиваются, потому что предприятие наращивает производственные мощности. Динамика изменения выручки и себестоимости продаж за период 2014-2016гг. представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продаж АО  
«Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

Управленческие расходы в период 2014-2016гг. имеют положительную динамику. В 2015г. они выросли на 18,25%, чем в 2014г., а в 2016г. – на 3,77%, в соответствии с 2015г. Коммерческие расходы выросли в 2015г. в отношении к 2014 на 13,05% что свидетельствует о повышении расходов

предприятия на реализацию продукции, однако в 2016г. они снизились на 17,48%.

Показатель прибыли от продаж достиг наибольшей величины в 2016г. и составил он 421 518 тыс. руб. В 2015г. в сравнении с 2014г. прибыль возросла на 54 430 тыс. руб., а в 2016г. в сравнении с 2015г. – на 7 165 тыс. руб.

Такая величина прибыли является отличным показателем положительной динамики деятельности предприятия АО «Тольяттихлеб». Так же в 2015г. происходит рост валовой и чистой прибыли на 14,63% и 12,09% соответственно. Однако в 2016г. происходит снижение валовой и чистой прибыли на 6,29 % и на 15,07% соответственно. Снижение чистой прибыли в 2016 году говорит об уменьшении объема продаж, а также росте себестоимости. (рис. 2.2)

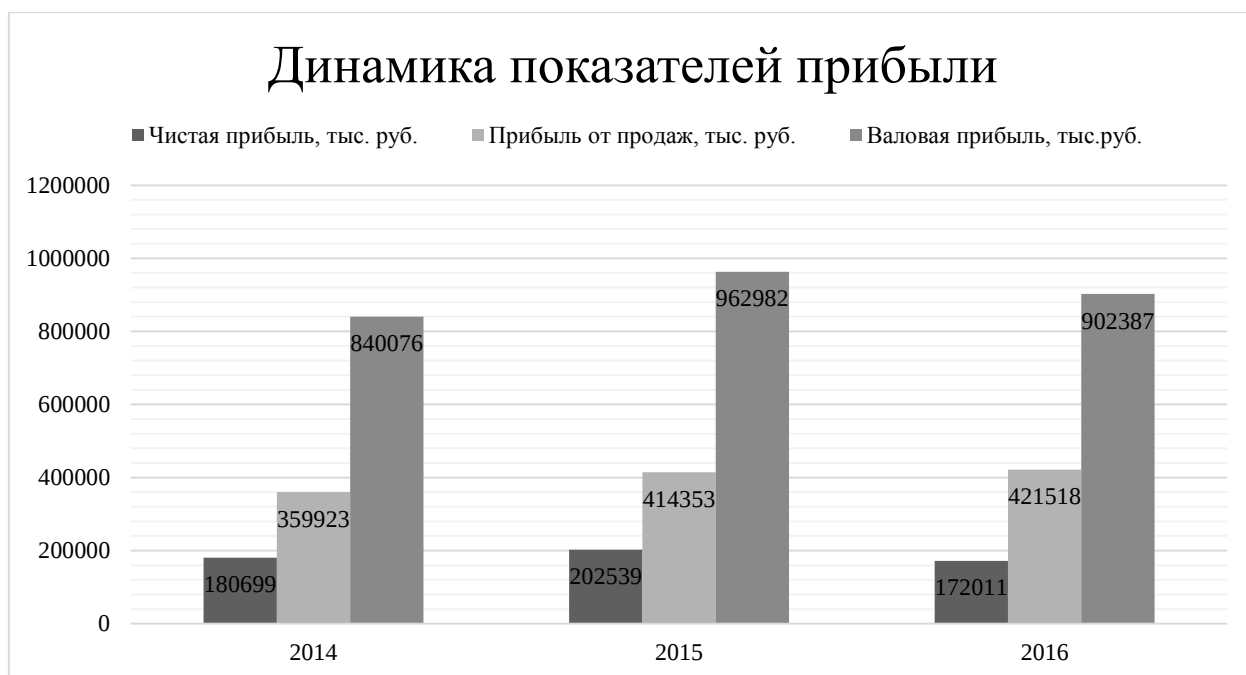


Рисунок 2.2 – Динамика показателей прибыли АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

Рассмотрим показатели рентабельности продаж и производства. (рис. 2.3). Происходит увеличение рентабельности продаж. Данный показатель в 2015г. в сравнении с 2014 г. вырос на 0,28%, а в 2016г. в сравнении с 2015г – на 0,87%.

Так же происходит увеличение рентабельности производства. В 2015г. этот показатель вырос на 0,47% по отношению к 2014г. и составил 28,54%, а в 2016г. – на 1,45% и составил 30%.



Рисунок 2.3 – Динамика изменения показателей рентабельности АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

Увеличение показателя рентабельности продаж свидетельствует о том, что растет спрос на продажу более рентабельной продукции предприятия. А увеличение рентабельности производства говорит о том, что качество, производимой и продаваемой продукции повышается.

Показатель оборачиваемости оборотных активов составил: в 2014г. - 8,18, 2014г. – 6,23 и 2016г. – 4,99.

Снижение данного показателя может быть связано с тем, что предприятие переходит на новый уровень, то есть расширяется, а также внедряет новые технологии производства.

Происходит рост показателя производительности труда в 2015г. на 24,46%, в 2016г. – на 3,95%. Так же происходит увеличение среднегодовой заработной платы работников, в 2015г. на 42,57%, а в 2016г. – на 9,68%. За анализируемый период численность работников организации снизилась с 978 до 841 человека.

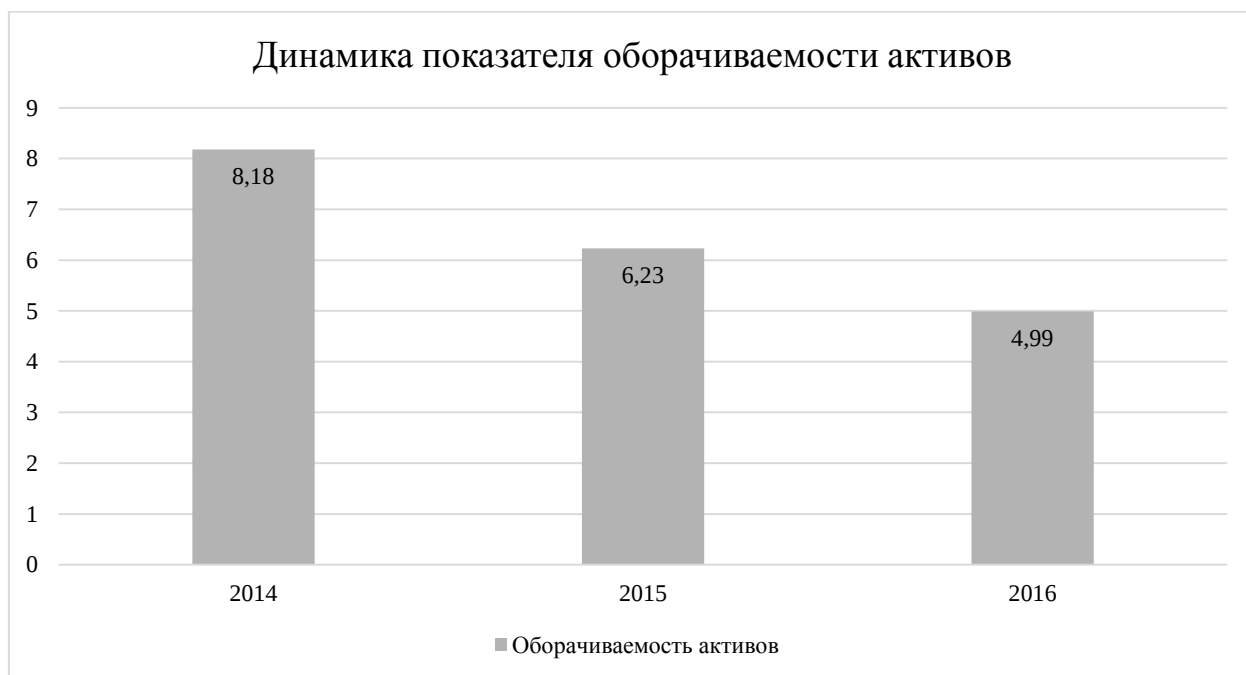


Рисунок 2.4 – Динамика изменения показателя оборачиваемости активов АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

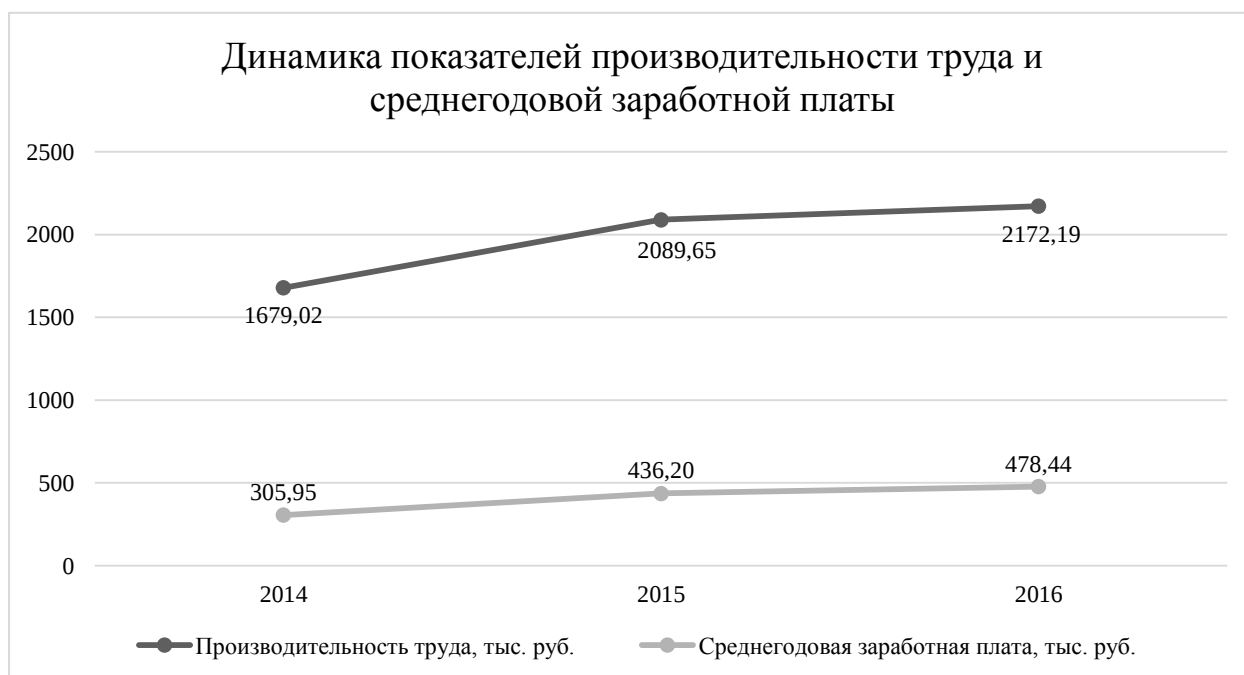


Рисунок 2.5 – Динамика изменения показателей производительности труда и среднегодовой заработной платы АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

Показатель фондоотдачи в 2015г. вырос на 1,22%, а в 2016г. – на 0,55%, это говорит о том, что увеличился рост производства. (рис. 2.6)

Основные экономические показатели АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг. показывают положительные тенденции в развитии предприятия, в следствии чего можно сделать вывод, что продукция предприятия является востребованной, то есть удовлетворяет потребителей.

Проведя анализ технико–экономических показателей данного предприятия за 2014–2016 годы можно сделать следующий вывод: предприятие ведет эффективную экономическую деятельность, находится в достаточно благоприятном, стабильном состоянии на рынке хлебобулочных изделий Самарской области и расширяет свою деятельность, однако в настоящее время на предприятии снижается показатель чистой прибыли и это говорит о том, что компании нужно пересмотреть бизнес – процессы.

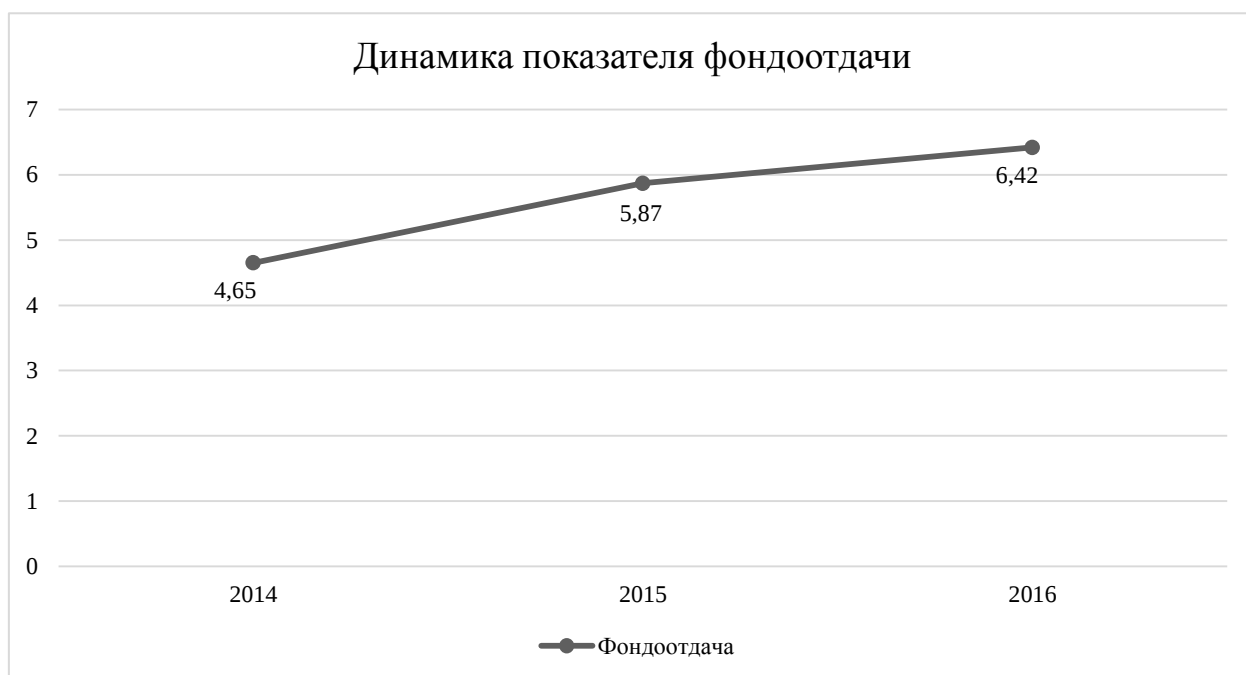


Рисунок 2.6 – Динамика изменение фондоотдачи АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

## 2.2 Оценка системы управления заказами на АО «Тольяттихлеб»

Система управления заказами в АО «Тольяттихлеб» представлена на рисунке 2.7

На первом уровне «Вход клиента» компания знакомится с потенциальным потребителем продукции, определяет его уровень (розничный, региональный, федеральный), а также объем его потребностей.

На этапе 2 компания и контрагент определяют условия взаимодействия, особенности финансовых отношений, заключают договор поставки.

Этап 3 предусматривает внесение данных о потребителе (название компании, фактический и юридические адреса, контакты, реквизиты) в автоматизированную информационную систему (далее - АИС) предприятия для формирования клиентской базы компании.



Рисунок 2.7 – Система управления заказами в АО «Тольяттихлеб»

Являясь клиентами компании, предприятие - заказчик подает свою заявку на продукцию через диспетчеров отдела продаж. Это происходит на этапе 4. Диспетчеры отдела продаж вносят конкретную заявку в АИС компании в программу «1С:Предприятие7» с целью дальнейшей автоматической передачи заявки в структурные подразделения, обеспечивающие ее исполнение.

На этапе 5 производственный цех принимает заявку к исполнению, изготавливает продукцию в соответствии с условиями заказа. Произведенную продукцию производственный цех направляет на склад готовой продукции.

Этап 6 предусматривает отгрузку продукции заказчику с учетом сроков и качества заказанной продукции. Экспедитор БКК (булочно-кондитерского комбината) формирует накладную на реализацию товара, контролирует отгрузку продукции и наличие финансовых документов, подтверждающих расчетно – денежные отношения с клиентом.

Этап 7 завершает цикл заказа. Продукция доставляется потребителю, потребитель проверяет исполнение заказа и производит оплату полученного товара.

До 2016 года в АО «Тольяттихлеб» в составе штатного расписания отдела продаж были диспетчеры, в функционал которых входил сбор заявок на продукцию от всех покупателей. В условиях экономического кризиса, возникшего в государстве с 2014 года, в условиях спада спроса на продукцию, организация приняла решение сократить свои расходы. Проанализировав работу ряда служб, в том числе и отдела продаж, было принято решение о сокращении диспетчеров, в связи с тем, что содержание их нерационально и затратно. Количество штатных единиц диспетчеров – 6. Рабочее время с 8:00 до 20:00. Время, на которое приходится основной объем работы (прием заказов), - с 16:00 до 19:00. Таким образом, большую часть рабочего времени можно рассматривать как неэффективно используемое. Было принято решение функционал приема заявок от розничных клиентов передать в аутсорсинговый call – центр. А заказы от региональных и федеральных сетей – экспедиторам БКК (Булочно-кондитерский комбинат). Заказы от региональных и федеральных сетей обслуживаются на специальных программах. Аутсорсинговый call-центр — это такая схема организации центра, когда его услуги сдаются в аренду со всесторонним обучением операторов специфике консультирования клиентов именно по необходимому арендующей компании спектру товаров или услуг. [15]

Изучив предложения рынка в данной области посредством конкурса был выбран call – центр «Танготелеком».

Call – центр «Танготелеком» разработал следующую схему принятия и утверждения заказов.

- Если звонок исходящий рис. 2.8:

Вход: потенциальный заказ

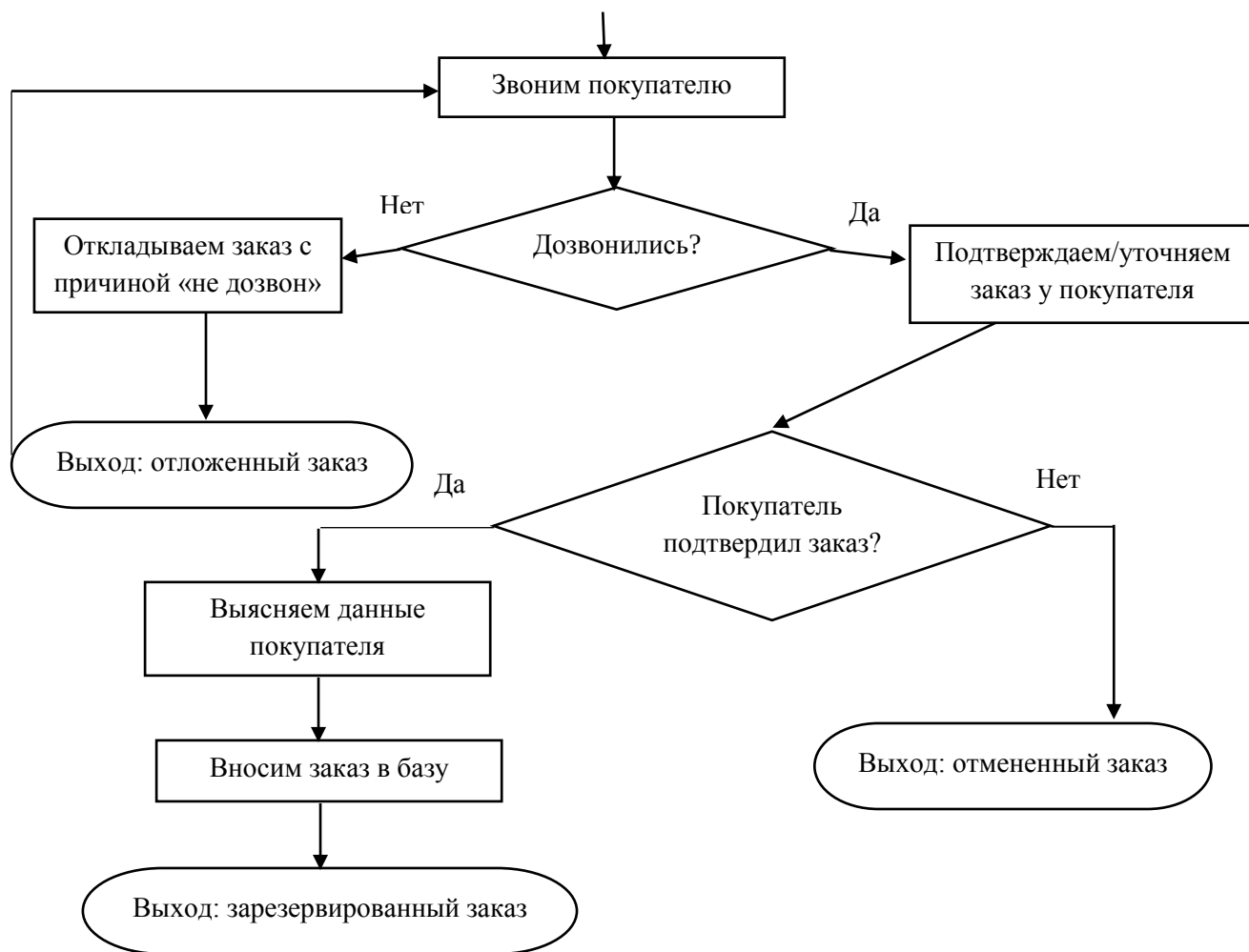


Рисунок 2.8 – Исходящий звонок

- Если звонок входящий рисунок 2.9:



Выход: отмененный заказ

Рисунок 2.9 – Входящий звонок

Предложенная схема привлекла АО «Тольяттихлеб» прежде всего работой с клиентом до результата (заказ принят/ не принят), все заказы отрабатываются, в том числе и отложенные. Положительным были признаны и услуги по всестороннему обучению операторов специфике консультирования клиентов по необходимому компании спектру товаров или услуг.

Дополнительными плюсами были признаны:

1. Снижение затрат на предприятии.

В связи с исключением диспетчеров из штатного расписания увеличился фонд заработной платы или высвободились денежные средства.

2. Обслуживание клиентов в формате 24/7/365.

Call - центр на аутсорсинге дает возможность обеспечить клиентскую поддержку в режиме 24/7/365.

3. Надлежащая ресурсная оснащенность.

Call - центр гарантирует 100%-ую надежность, имеет соответствующее оборудование и квалифицированный персонал, что относительно гарантирует удовлетворение потребностей клиентов компании.

Возможными минусами могли стать:

1. Снижение контроля над бизнес-процессами.

Отдавая функционал диспетчеров на аутсорсинг, возникал риск потери части контроля над этими процессами. И не всегда предоставляется возможность быстрого реагирования на моменты, способные повысить уровень клиентской удовлетворенности.

2. «Плохой» контакт с отделом продаж.

Операторы аутсорсинговых компаний зачастую не знакомы с философией, ценностями и культурой компании-заказчика. Поэтому не могут в полной мере предоставлять уровень обслуживания, который соответствует стандартам компании и отражает культуру компании. А так же не обладают информацией о новинках компании.

3. Незнание ассортимента продукции.

Операторы аутсорсинговых компаний очень часто не знакомы с продукцией, заказы на которую принимают. Зачастую они не могут описать состав и качество продукции, если клиент их спросит, и иногда путают штуки с ящиками, а порой, и вовсе, виды продукции.

С 2016 года АО «Тольяттихлеб» перешло на систему заказов от розницы через Call – центр «Танготелеком». Результаты изменения системы заказов можно увидеть в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Анализ основных показателей для обработки заявок от розницы до и после внедрения системы call - центра

| Показатели                              | До перехода | После перехода | Разница |
|-----------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| Кол-во обработанных заявок в день (шт.) | 500         | 300            | -200    |
| Время обработки одной заявки (мин.)     | 1,03        | 4,5            | +3,47   |
| Доля неправильно оформленных заказов, % | 0,5         | 12             | +11,5   |

По данным таблицы можно сделать следующие выводы: количество обработанных заявок резко упало, время обработки возросло, так же, как и

доля неправильно оформленных заказов, это связано с теми минусами, что описаны выше и это говорит о неэффективности внедренной системы.

Рассмотрим затраты на диспетчеров.

Средняя зарплата диспетчера по заявкам 15 000 руб., таких штатных единиц в отделе было 6, значит затраты на зарплату в месяц рассчитаем по следующей формуле:

$$\text{Зат.мес.} = K \cdot \text{ЗП}, \quad (2.1)$$

где, Зат. мес. – затраты на диспетчеров в месяц, руб.;

K – количество диспетчеров, чел.;

ЗП – заработная плата одного диспетчера, руб.

Используя эту формулу 2.1, мы получим следующие результаты:

$$\text{Зат.мес.} = 6 \cdot 15000 = 90000 \text{ руб.}$$

Значит, предприятие тратит 90 000 руб. в месяц на содержание штата диспетчеров с составе 6 человек.

Теперь рассчитаем сколько затрат уходит у организации на содержание штата диспетчеров в год по формуле 2.2:

$$\text{Зат.год.} = (\text{Зат.мес.} \cdot 12) \cdot 0,302 + \text{Зат.мес.} \cdot 12, \quad (2.2)$$

где Зат. год. – затраты в год на всех диспетчеров, руб.;

0,302 – начисление на зарплату, равное 30,2%;

12 – число рабочих месяцев в году.

Применяя эту формулу 2.2 получим следующее:

$$\text{Зат.год.} = (90000 \cdot 12) \cdot 0,302 + 90000 \cdot 12 = 1406160 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты предприятия на содержание штата собственных диспетчеров составят 1 406 160 руб.

Рассмотрим затраты на call – центр.

Время стоимости в «Танготелеком» равно 5,90 руб./мин., время обработки одной заявки 4,5 мин., рассчитаем затраты предприятия на одну заявку по формуле 2.3:

$$P = p \cdot t, \quad (2.3)$$

где,  $P$  – затраты на одну заявку, руб.;

$p$  – стоимость одной минуты разговора, руб.;

$t$  – время обработки одной заявки.

Подставляя данные в формулу 2.3 получим следующие результаты:

$$P = 5,90 \cdot 4,5 = 26,55 \text{руб.}$$

Значит одна заявка стоит 26,55 руб. В день таких заявок обрабатывается 300. Теперь рассчитаем затраты на call - центр в день по формуле 2.4:

$$\text{Зат.д.} = P \cdot k, \quad (2.4)$$

где, Зат. д. = затраты на call – центр в день, руб.;

$k$  – количество обработанных заявок в день.

Используя формулу 2.4 рассчитаем эти затраты.

$$\text{Зат.д.} = 26,55 \cdot 300 = 7965 \text{руб.}$$

Теперь рассчитаем затраты в год на call – центра по формуле 2.5:

$$\text{Зат.год.} = \text{Зат.д.} \cdot 365, \quad (2.5)$$

где, зат. д. - затраты на call – центр в день, руб.;

365 – количество рабочих дней в году.

Рассчитаем годовые затраты предприятия на call - центр по формуле 2.5:

$$\text{Зат.год.} = 7965 \cdot 365 = 2907255 \text{руб.}$$

Таким образом, предприятие тратит в год на call – центр 2 907 255 руб. Эти затраты больше, чем затраты на содержание собственных диспетчеров.

Теперь рассмотрим динамику показателей выручки у федеральных и региональных сетей и у розницы в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ структуры проведения расчетов за продукцию АО «Тольяттихлеб» за 2015-2016 гг.

| Выручка                                | 2015г.        | 2016г.        | Абсолют. измен (+/-) |
|----------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|
| Региональные и федеральные сети (руб.) | 1 586 151 000 | 1 552 788 500 | -33 362 500          |
| Розница (руб.)                         | 279 909 000   | 274 021 500   | -5 887 500           |

Анализ данных, приведенных в таблице, показывает резкий спад выручки. В 2016 году после внедрения новой системы заказов выручка за продажу продукции региональных и федеральным сетям снизилась на 33 362 500 рублей, а за розница - на 5 887 500 рублей. На наш взгляд, потеря выручки от федеральных и региональных сетей вызвана тем, что обязанности были переданы экспедиторам, которые ранее никогда не работали с данным программным обеспечением, на котором обрабатываются заказы от региональных и федеральных сетей. Так же у экспедиторов есть свой

функционал, который они должны выполнять, и они очень загружены, потому допускают ошибки в работе с заказами от сетевых магазинов. Это привело к недопоставкам товара и штрафам от магазинов. Так же имеются пара региональных сетей, которые присылают заказы на почту и их нужно вводить вручную, что тоже занимает определенное время. А потеря выручки от розницы связана с системой аутсорсинга, которая обнаружила ряд дополнительных проблем, а именно: большую текучесть кадров (поверхностное знание ассортимента компании меняющимся персоналом стало понижать объемы продаж), а также отсутствие личной заинтересованности операторов в сбыте продукции, относительно низкую заработную плату операторов, и работу с заказами нескольких компаний одновременно. Клиенты также высказывали неудовлетворенность по длительности принятия заказа. Это стало причиной ошибок в заказах, недопоставок продукции и, как следствие, потеря выручки.

Проанализируем запасы, которые могли возникнуть в следствии ошибок операторов call – центра в таблице 2.4.

Проведя анализ данных таблицы 2.4 можно увидеть изменение показателей уровня общих запасов на предприятии в период 2014-2016гг. и оно выражается в следующем:

Таблица 2.4 – Удельный вес запасов в общей сумме оборотных активов АО «Тольяттихлеб» за 2014-2016гг.

| Год                         | 2014              |                  | 2015              |                  | 2016              |                  |
|-----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                             | На начало периода | На конец периода | На начало периода | На конец периода | На начало периода | На конец периода |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 202 430           | 200 635          | 200 635           | 299 760          | 299 760           | 366 016          |
| Запасы                      | 58 130            | 64 596           | 64 596            | 84 899           | 84 899            | 108 537          |

|                                                   |        |      |      |      |      |       |
|---------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|-------|
| Удельный вес запасов в сумме оборотных активов, % | 28, 72 | 32,2 | 32,2 | 28,3 | 28,3 | 29,65 |
|---------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|-------|

- в 2014 г. произошло увеличение данного показателя на 3,48%;
- в 2015 г. показатель снизился на 3,9%;
- в 2016г. увеличился на 1,35%.

Можно сделать следующий вывод что в 2016 году сбыт готовой продукции осуществлялся менее эффективно, чем в 2015 году, о чем свидетельствует нестабильная динамика уровня запасов на предприятии за анализируемый период.

На основе анализа выше, можно рассмотреть структуру запасов в разрезе их видов и групп в период 2015-2016гг. (табл. 2.5)

Таблица 2.5 – Структура запасов АО «Тольяттихлеб» за 2015-2016гг.

| Вид запаса                           | 2015         |             | 2016         |             |
|--------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                                      | На начало, % | На конец, % | На начало, % | На конец, % |
| Сырье и материалы                    | 85           | 80          | 80           | 84,5        |
| Затраты в незавершенном производстве | 8            | 6,5         | 6,5          | 4,5         |
| Готовая продукция                    | 1,6          | 0,7         | 0,7          | 7,9         |
| Расходы будущих периодов             | 5,4          | 12,8        | 12,8         | 3,1         |

По данным таблицы можно сказать, что самым большим удельным весом в структуре запасов обладают сырье и материалы, выше 80%. В анализируемый период затраты на незавершенное производство снизились почти в 2 раза. Увеличились запасы готовой продукции. Колебалась доля расходов будущих периодов в диапазоне от 3,1% до 12,8%. (см. рисунок 2.9)

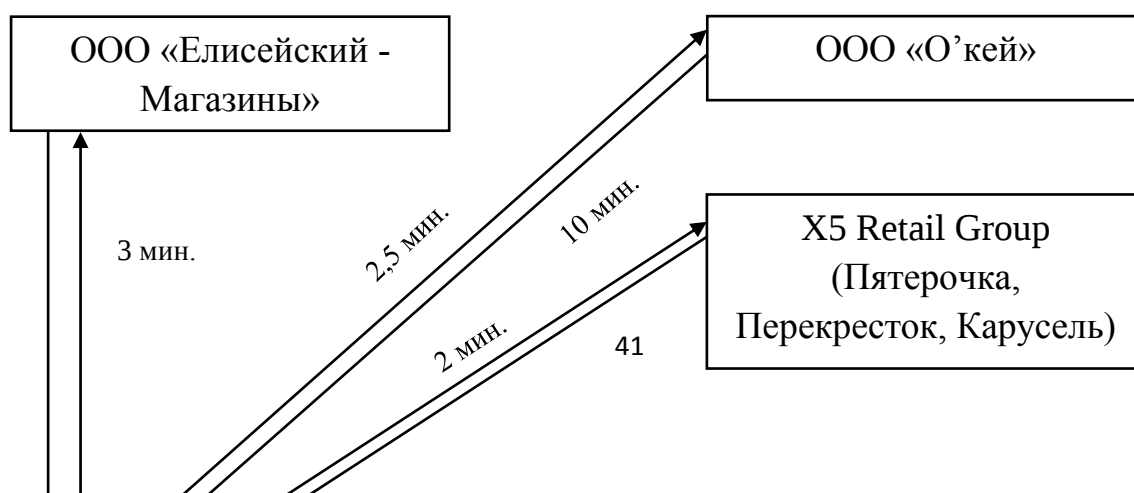


Рисунок 2.10 - Структура запасов на АО «Тольяттихлеб» на конец 2016  
года

Увеличение запасов так же связано с неэффективной системой управления заказами, которая функционирует на предприятии.

В настоящее время АО «Тольяттихлеб» при организации заказов использует модуль 1С CRM программы «1С: Предприятие 7».

На рисунке 2.11 представлена схема прохождения информационных потоков при организации заказов от федеральных сетей, а на рисунке 2.12 - схема прохождения информационных потоков при организации заказов от розничных сетей.



9  
мин.

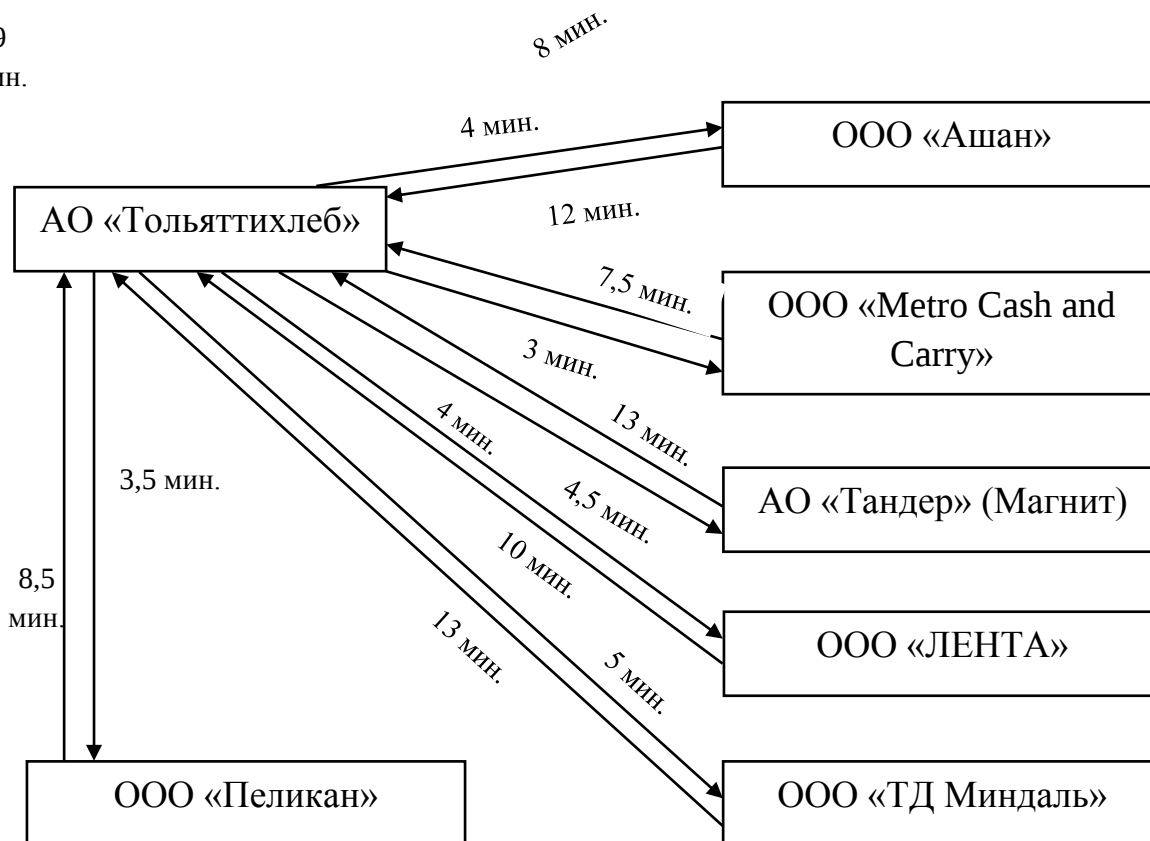
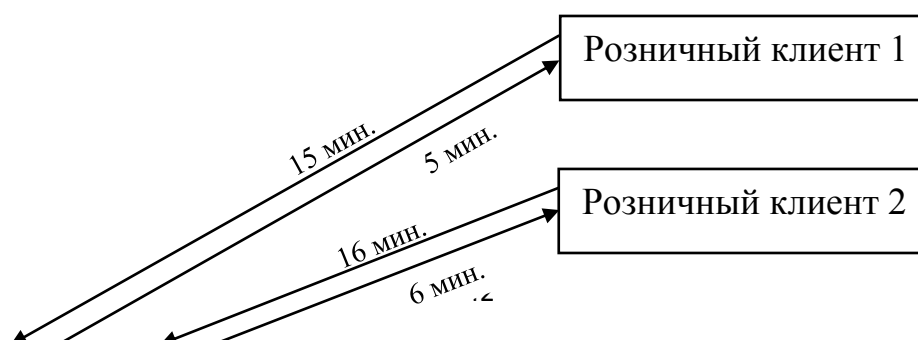


Рисунок 2.11 – Информационные потоки при организации заказов от федеральных сетей

Время, за которое заявка доходит до предприятия – это затраты времени на получение и обработку заказа (например, 9 мин.).

Время, за которое потребитель получает ответ от предприятия включает в себя формирование ответа и счет фактуры в программе (например, 3 мин).



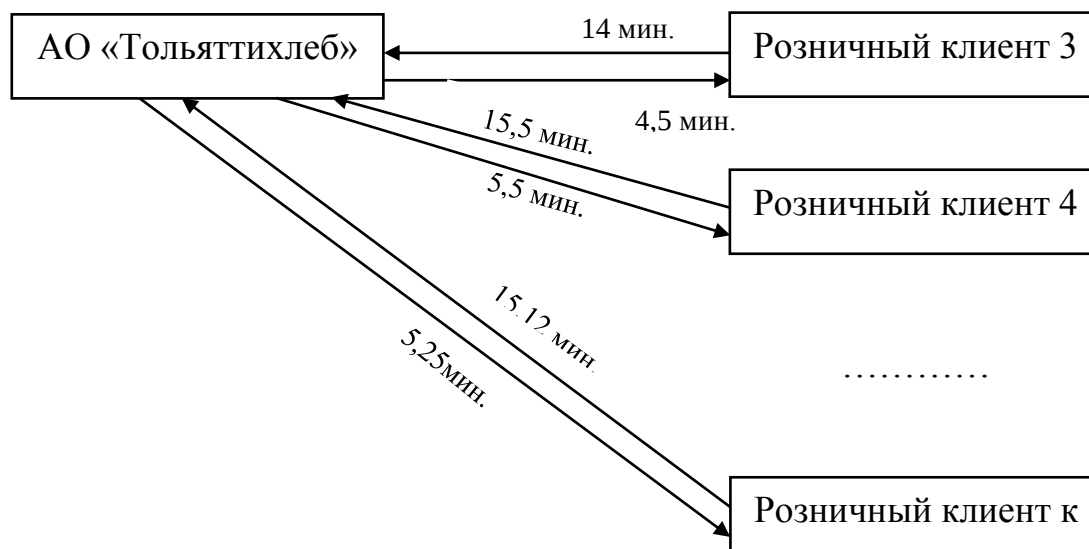


Рисунок 2.12 – Информационные потоки при организации заказов от розничных сетей

Время, за которое заявка доходит до предприятия – это затраты времени на получение и обработку заказа (например, 15 мин.).

Время, за которое потребитель получает ответ от предприятия включает в себя формирование ответа по телефону и счет фактуры в программе (например, 5 мин.).

С точки зрения логистики этот модуль «1С CRM» неэффективен, так как:

1. Слабая графика интерфейса

Такая графика не дает пользователю эффективно ориентироваться в рабочем поле: маленький значок, отображающий определенную функцию не позволяет быстро и четко определить его значение. Несмотря на то, что в более поздних версиях программы ситуацию частично подкорректировали, до эффективной версии есть над чем работать.

2. Переизбыток информации

Программа содержит много функций, не представляющих серьезной значимости. Излишний набор функций дезориентирует пользователя. Частично эту проблему можно решить путем работы с базовыми настройками, часть данных можно скорректировать через конфигуратор (при отсутствии своего программиста 1С, за это придется заплатить).

Для этого, чтобы настроить и удалить ненужное, придется сначала проанализировать данные, а затем отсортировать предоставляющие интереса. Это вызовет определенный труд и у сотрудника, так как он еще не разобрался в программе, а уже нужно ее подстраивать.

Эту проблему полностью можно было бы решить, если хорошо представлять специфику работника и предварительно настроить программу перед его обучением.

### 3. Мелкий размер шрифтов

В базовом варианте программы шрифты достаточно мелкие, особенно это видно на мониторах с высоким разрешением. Разрешение самих букв также оставляет желать лучшего, поскольку четко различимы пикселем.

### 4. Программные ошибки

Под ошибками понимают неспособность некоторой функции выполнять свое назначение или выполнять ее с ошибкой. Ошибки – неотъемлемая составляющая любой программы. Однако, ошибки устраняются не так быстро, а если в программе был доработан функционал, то установка новой версии будет за отдельную плату (при отсутствии собственного программиста).

### 5. Некоторые трудности в построении отчетов

Система построения отчетов при всей ее видимой удобности, имеет некоторые сложности при настройке отчетов. На рабочий стол выложена значимая закладка «панель отчетов», которая включает ряд преднастроенных

отчетов. Некоторые из них достаточно неудобны. Однако, у неопытного пользователя возникают трудности построения нестандартного отчета. Из-за большого количества показателей начинающему пользователю сложно выбирать параметры отчета. Для того, чтобы в этом разобраться потребуются расходы временных ресурсов.

Таким образом, мы видим, что данная система заказов оказалась неэффективной, этому свидетельствуют количество уменьшенных заявок с 500 до 300 штук, увеличение времени обработки одной заявки с 1,05 до 4,5 минут, увеличение доли неправильно оформленных заказов с 0,5 до 12%. Также наблюдается снижение выручки как у розничных, так и у крупных сетей, и увеличение доли запасов готовой продукции. Так при анализе системы управления заказами была выявлена проблема, связанная с неэффективной информационной системой. Организация понесла убытки в связи с тем, что был не учтен важнейший элемент системы заказов – человеческий фактор.

### 3 Совершенствование системы управления заказами в АО «Тольяттихлеб»

#### 3.1 Внедрение программного продукта по управлению заказами

Проведя анализ обновленной системы управления заказами на предприятии АО «Тольяттихлеб», было выявлено, что выбранная предприятием система малоэффективна и повлекла за собой потерю клиентов и, как следствие, убытки. Это связано с использованием неэффективной и устаревшей информационной системой.

На сегодняшний день отечественный рынок предлагает ERP-системы как российских, так и иностранных поставщиков. По экспертному мнению, значительная доля рынка принадлежит немецкой системе – SAP (41%), на втором месте 1С (27%), третье место занимает компания Microsoft, которая охватывает примерно 8% отечественного рынка ERP-систем.

Первенство немецкой системы SAP объясняется тем, что немецкий концерн пришла на российский рынок еще в 1992 году. Таким образом, основными конкурентами на рынке ERP-систем являются программные продукты SAP и 1С. (см. рис. 3.1)

Анализ данных диаграммы свидетельствует о том, что наиболее востребованная на рынке – система «SAP».

Управление отношениями с клиентами – важнейший инструмент повышения финансовых показателей компании, увеличения товарооборота и, как следствие, роста эффективности бизнеса. Сегодня российские предприятия активно внедряют концепцию бережливого производства, важнейшим принципом которой является ориентация на потребителя продукции, иначе говоря, клиентоориентированность. Достигнуть же статуса клиентоориентированность компании возможно только в том случае, если компания сможет выстроить отношения в логичный, последовательный, непрерывный процесс, в котором будут участвовать все структурные

подразделения, отдельные сотрудники и иные ресурсы, в том числе и информационные.

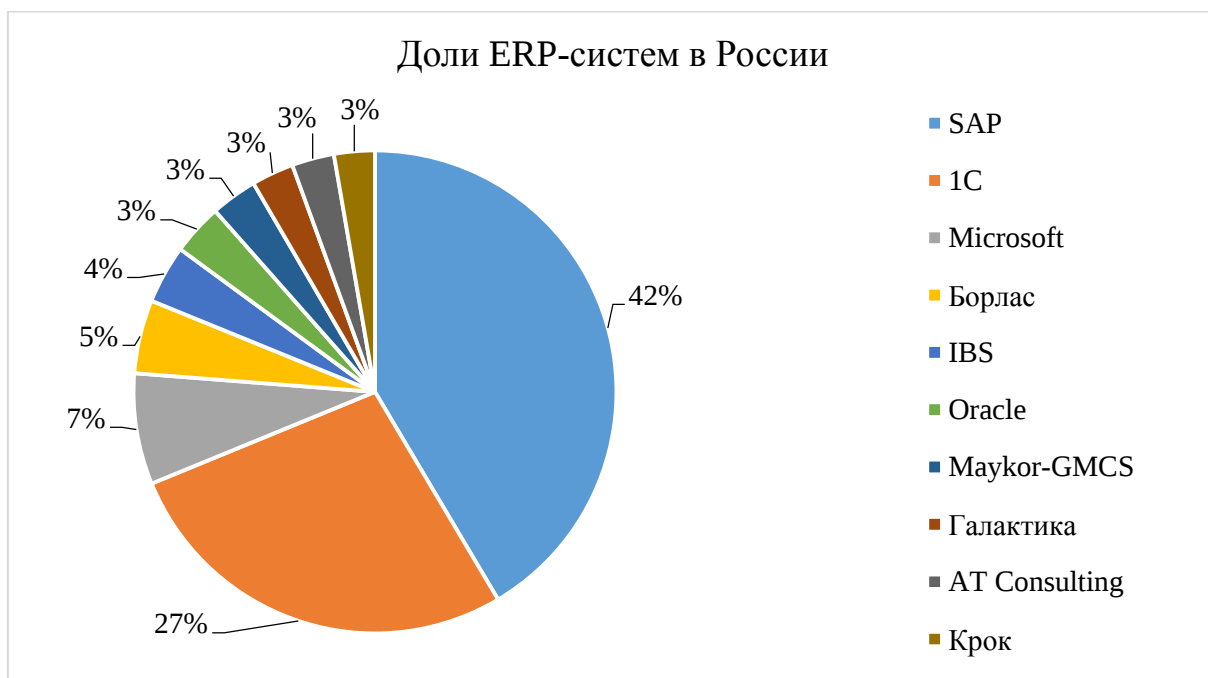


Рисунок 3.1 – Доли ERP-систем в России

С целью устранения выявленных проблем предприятию АО «Тольяттихлеб» было предложено перейти на информационную систему «SAP CRM», которая даст возможность улучшить эффективность работы с клиентами и их заказами.

«SAP CRM» (Customer Relationship Management (система управления взаимоотношениями с клиентами)) — логичное и эффективное решение, дающее ресурсы для использования CRM-стратегии в полном объеме, объединяющее процессы и технологии, сотрудников и партнеров в полный цикл взаимодействия с потребителями. Позволяет в автоматизированном режиме вести бизнес-процессы компании и осуществлять эффективное управление.

Наиболее эффективным в управлении отношении на сегодняшний день считается комплексный подход. Он характеризуется использованием всех

современных эффективных инструментов, том числе и системы автоматизации. Именно таким инструментом является система управления клиентами на основе SAP CRM.

Предлагаемые ею решения универсальны, подойдут для любых компаний, деятельность которых лежит в поле отраслей экономики, для разных масштабов бизнеса. Если начинать работу со стандартных решений, по мере необходимости дополняя их иными специфическими функциями, возможно провести оперативное внедрение программного комплекса и получить отдачу в краткосрочной перспективе. [14]

Рассмотрим бизнес-процессы, способствующие развитию клиентской базы в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Система SAP CRM, бизнес-процессы

| Бизнес-процесс                            | Что в него входит                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддержка продуктовой линейки             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальный подход к потребителям;</li> <li>• Контроль качества продукции;</li> <li>• Оптимальная ценовая политика.</li> </ul>                                                                           |
| Стимулирование притока новых потребителей | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение способов и каналов сбыта;</li> <li>• Продвижение бренда и работа над имиджем предприятия;</li> <li>• Контроль за качеством продвижения новых продуктов;</li> <li>• Реклама продукции.</li> </ul> |
| Повышение лояльности имеющих потребителей | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль качества обслуживания;</li> <li>• Персональное обслуживание.</li> </ul>                                                                                                                            |

Внедрение SAP CRM дает возможности компании скоординировать действия всех структурных подразделений и работников, в чью компетенцию входят вопросы взаимодействия с клиентами. Это службы, обеспечивающие:

- Аналитику;
- Управление каналами продаж;
- Маркетинг;

- Продажи;
- Сервисное обслуживание;
- Электронную коммерцию и т.п.

Использование системы «SAP CRM» будет способствовать достижению следующих результатов:

- Сокращение затрат за счет оптимизации бизнес-процессов и повышения производительности труда сотрудников, работающих в подразделениях, обеспечивающих взаимодействие с клиентами;
- Увеличение прибыли;
- Повышение качества обслуживания клиентов и, как результат, лояльности предприятия;
- Повышение эффективности маркетинговых мероприятий;
- Усовершенствование схем продвижения и продаж продукции на рынке.

Использование таких функциональных возможностей системы «SAP CRM» как управление маркетинговыми коммуникациями, управление продажами, управление сервисом и поддержкой клиентов нацеливают компанию на принятие эффективных управленческих решений. Рис. 3.2

Наиболее вероятный результат от внедрения системы «SAP CRM» на предприятие АО «Тольяттихлеб» представлен в таблице 3.2

Внедрение системы «SAP CRM» на предприятие АО «Тольяттихлеб» позволит решить серьезную проблему, связанную работой в неэффективной информационной системе, из-за чего происходят ошибки в системе управления заказами.



Рисунок 3.2 – Функциональные возможности «SAP CRM»

Таблица 3.2 – Результат от внедрения «SAP CRM» на предприятие АО «Тольяттихлеб»

| № п/п | Показатели                                                                               | Результат от внедрения, % |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1     | Снижение затрат времени на прием и обработку заказа, мин.                                | 25                        |
| 2     | Снижение затрат времени на формирование ответа и счет фактуры на заказ в программе, мин. | 20                        |

Рассмотрим, как изменились информационные потоки при организации заказов от федеральных и розничных сетей после внедрения «SAP CRM» на предприятие АО «Тольяттихлеб» на рис. 3.3 и 3.4 соответственно.

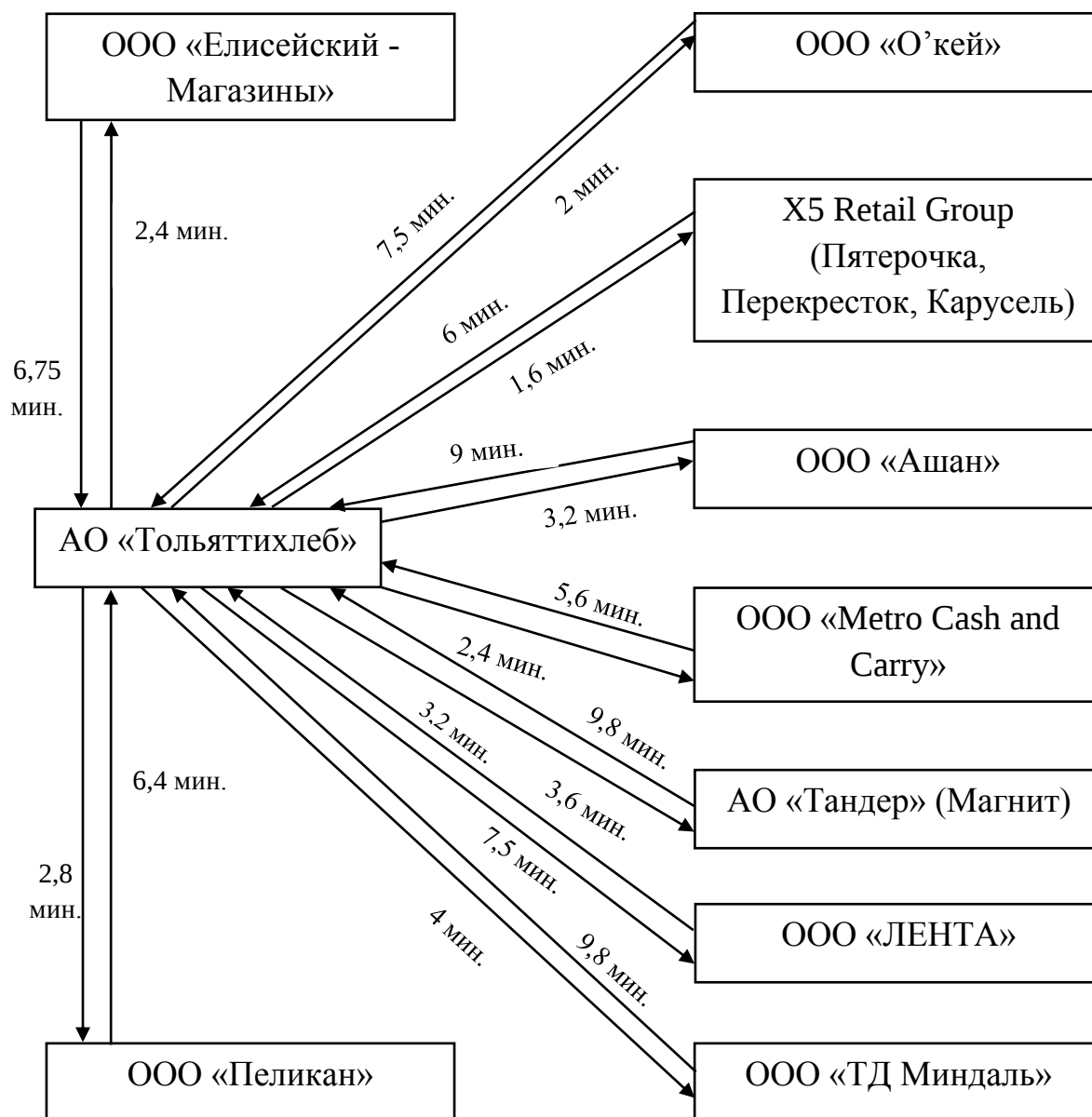


Рисунок 3.3 – Информационные потоки при организации заказов от федеральных сетей после внедрения системы «SAP CRM»

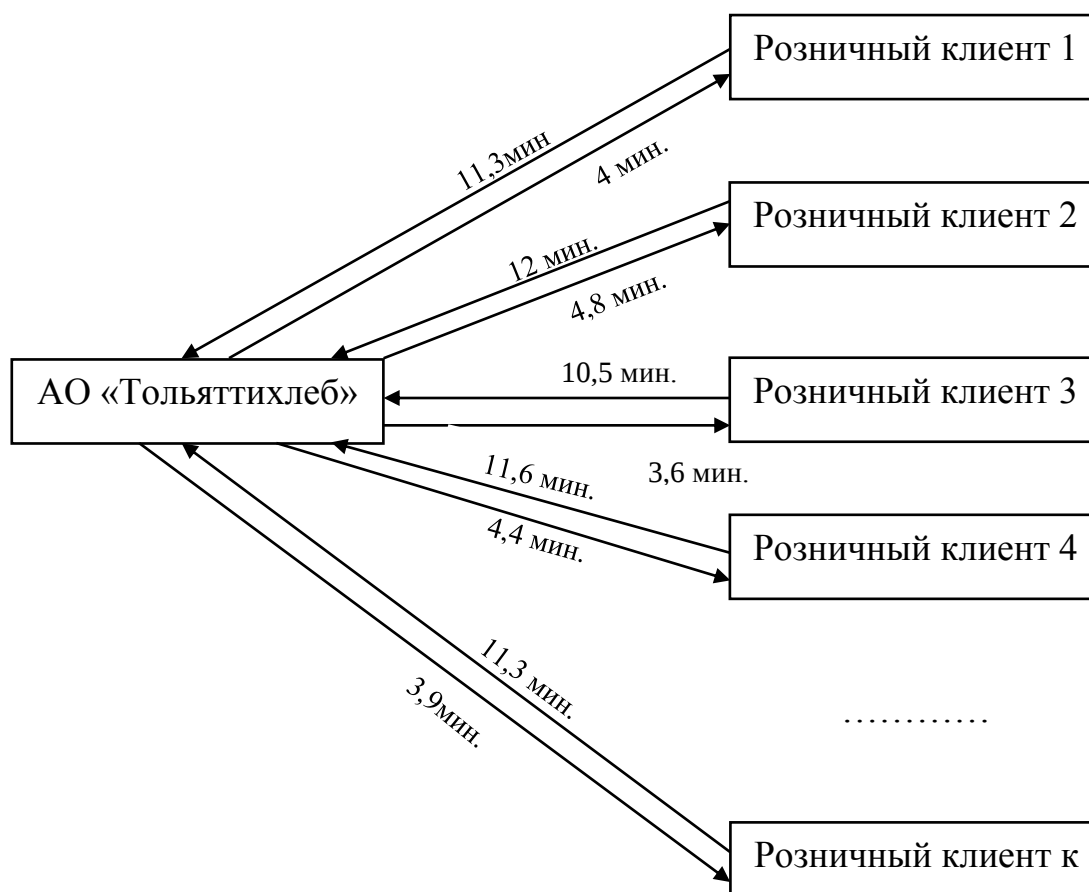


Рисунок 3.4 – Информационные потоки при организации заказов от розничных сетей после внедрения системы «SAP CRM»

Следовательно, система «SAP CRM» обеспечит на предприятии АО «Тольяттихлеб» автоматизацию и оптимизацию всех процессов управления заказами.

### 3.2 Мероприятие по совершенствованию работы отдела продаж

Однако, если предприятие хочет улучшить работу с розничными клиентами, то второе предлагаемое мероприятие — это отказ от call-центра и возвращение к оптимизированной работе диспетчеров, и передача им обязанностей call-центра, а также работу с федеральными и региональными сетями.

Работники аутсорсингового call – центра лично не заинтересованы в продажах продукции компании, поскольку таких компаний у них несколько, а зарплата строго фиксированная. Так же у диспетчеров call – центра нет прямого контакта с отделом продаж, и они не получают информацию о новых продуктах компании и о возможных проблемах, которые могли произойти на производстве. И не могут сообщить об этом клиентам.

Проведя анализ в предыдущей главе было выявлено, что система call – центра оказалась неэффективной, о чем свидетельствуют данные таблицы 3.3

Таблица 3.3 – Сравнение показателей выручки и затрат до и после внедрения системы call – центра

| Показатель              | Диспетчера, 2015г. | Call – центр, 2016г. |
|-------------------------|--------------------|----------------------|
| Выручка от розницы руб. | 279 909 000        | 274 021 500          |
| Затраты на розницу руб. | 1 406 160          | 2 907 255            |

Предприятию предлагается вернуть штат диспетчеров, но с оптимизацией их работы, чтобы полностью передать им обязанности по приему заявок от розницы по телефону и заказов от региональных и федеральной сетей через специальное программное обеспечение, а также через почту. Тогда показатели уровня неудовлетворенных клиентов, недопоставки продукции и штрафы должны снизиться.

Тогда их функционал будет заключаться в следующем:

1. прием заявок от розницы по телефону;
2. прием заявок от сетевых клиентов по почте и специальному программному обеспечению;
3. вывод отчетов каждый день о заказанной продукции.

Для этого предлагаем нанять четверых человек, которые будут работать по графику 2/2 по 8 часов и одного человека, который будет работать 5/2,

начиная с воскресенья и заканчивая четвергом, т.к. пятница и суббота менее загруженные дни.

Рассчитаем затраты на них по формуле 3.1:

$$\text{Зат.мес.} = K \cdot \text{ЗП}, \quad (3.1)$$

где, Зат. мес. – затраты на диспетчеров в месяц, руб.;

K – количество диспетчеров, чел.;

ЗП – заработная плата одного диспетчера, руб.

Используя эту формулу 3.1, мы получим следующие результаты:

$$\text{Зат.мес.} = 5 \cdot 16500 = 82500 \text{руб.}$$

Значит, содержание оптимизированного штата диспетчеров в составе 5 человек обойдется предприятию 82 500 руб. в месяц.

Теперь рассчитаем сколько затрат уйдет у организации на содержание оптимизированного штата диспетчеров в год по формуле 3.2:

$$\text{Зат.год.} = (\text{Зат.мес.} \cdot 12) \cdot 0,302 + \text{Зат.мес.} \cdot 12, \quad (3.2)$$

где, Зат. год. – затраты в год на всех диспетчеров, руб.;

0,302 – начисление на зарплату, равное 30,2%.

Применяя формулу 3.2 получим следующее:

$$\text{Зат.год.} = (82500 \cdot 12) \cdot 0,302 + 82500 \cdot 12 = 1288980 \text{руб.}$$

Таким образом затраты предприятия на содержание оптимизированного штата диспетчеров составят 1 288 980 руб. в год.

Почему лучше иметь своих диспетчеров, чем отдавать эти обязанности на аутсорсинг:

### 1. Прямой контакт с отделом продаж и его руководителем.

Если что-то случилось на производстве, допустим, поломка оборудования или предприятие выпускает новые продукты, то они тут же могут сообщить об этом диспетчерам, которые в свою очередь будут сообщать об этом клиентам. В прошлой системе это не было предусмотрено, поэтому возникали конфликты со стороны магазинов о недопоставке товара или о не предоставлении информации о новых товарах. Или если проблемы с программным обеспечением у диспетчеров, то они сразу могут позвонить главному программисту, и он решит эту проблему.

### 2. Стабильность кадров.

В call – центре достаточно большая текучесть кадров, плюс там диспетчеры работают на нескольких проектах сразу, что не дает им возможности запомнить ассортимент предприятия. Диспетчеры, которые непосредственно работают на предприятии сосредоточены только на своей работе, хорошо знают ассортимент и могут помочь сделать клиенту выбор, если тот затрудняется.

### 3. Незаинтересованность в продажах продукции.

Так как у операторов call - центра зарплата фиксирована, то у диспетчеров оклад и плюс % от продаж, поэтому они заинтересованы в том, чтобы покупатель заказал как можно больше продукции.

Из этого следует, что диспетчеры на предприятии будут принимать заказы за меньшее кол-во времени, будет гораздо меньше заказов с ошибками, в следствии чего – уменьшение недопоставок и штрафов. А так же это привлечет новых клиентов.

Таблица 3.4 – Анализ основных показателей для обработки заявок от розницы после внедрения оптимизированного штата диспетчеров

| Показатели                              | Call-центр | Диспетчеры | Разница |
|-----------------------------------------|------------|------------|---------|
| Кол-во обработанных заявок в день (шт.) | 300        | 450        | +150    |
| Время обработки одной заявки (мин.)     | 4,5        | 1,05       | -3,45   |
| Доля неправильно оформленных заказов, % | 12         | 0,7        | -11,3   |

Проведя сравнение показателей call – центра и оптимизированного штата диспетчеров, можно сделать вывод о том, что, количество заявок увеличилось, так как время принятия заявки сократилось, и диспетчеры стали принимать большее количество заказов. Так же уменьшился процент неправильно оформленных заказов, это говорит о том, что сотрудники предприятия отлично знают ассортимент. А так сократилось количество недопоставок и штрафов, что привлекло новую клиентуру.

Рассчитаем возможную выручку от внедряемого мероприятия:

Средняя сумма заказа составляет около 2000 руб., в день обработанных заказов будет около 450, рассчитаем дневную выручку по формуле 3.3:

$$\text{Выр.дн.} = \text{Рс.} \cdot k, \quad (3.3)$$

где, Выр. дн. – дневная выручка, руб.;

Рс. – средняя сумма заказа, руб.;

k – количество заказов, обработанных за день.

Рассчитаем по формуле 3.3 дневную выручку:

$$\text{Выр.дн.} = 2000 \cdot 450 = 900000 \text{руб.}$$

Дневная выручка равна 900 000 руб., а теперь рассчитаем годовую выручку по формуле 3.4:

$$\text{Выр.год.} = \text{Выр.дн.} \cdot 365, \quad (3.4)$$

где, Выр. дн. – дневная выручка, руб.;

365 – количество рабочих дней.

Рассчитаем возможную годовую выручку:

$$\text{Выр.год.} = 900000 \cdot 365 = 328500000 \text{руб.}$$

Итого, возможная годовая выручка составит 328 500 000 руб.

Синтезируем данные в таблицу и рассмотрим экономическую эффективность от предложенного мероприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Экономическая выгода от внедрения предлагаемой системы

| Показатель                | Call - центр | Оптимизированные диспетчера | Абсолютное изменение | Темп прироста, % |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|----------------------|------------------|
| Выручка от розницы (руб.) | 274 021 500  | 328 500 000                 | 54 478 500           | 19,88            |
| Затраты (руб.)            | 2 907 255    | 1 288 980                   | - 1 618 275          | -55, 66          |

Проанализировав данные, мы видим, экономический эффект предлагаемого мероприятия составит 54 478 500 руб., а годовая экономия - 1 618 275 руб.

Подведем итоги предлагаемого мероприятия в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Итоги предлагаемого мероприятия

| Показатель                              | До внедрения | После внедрения | Экономический эффект |
|-----------------------------------------|--------------|-----------------|----------------------|
| Выручка в год от розницы (руб.)         | 274 021 500  | 328 500 000     | 54 478 500           |
| Затраты на розницу (руб.)               | 2 907 255    | 1 288 980       | -1 618 275           |
| Кол-во обработанных заявок в день (шт.) | 300          | 450             | 150                  |
| Время обработки одной заявки (мин.)     | 4,5          | 1,05            | -3,45                |
| Доля неправильно оформленных заказов, % | 12           | 0,7             | -11,3                |

То есть, делая выводы, важно отметить следующее, что возврат АО «Тольяттихлеб» к работе с розничными сетями через собственный оптимизированный штат диспетчеров позволит сократить долю неправильно оформленных заказов с 12% до 0,7%; сократить время обработки одной заявки с 4,5 мин. до 1,05 мин.; увеличить количество обработанных заявок в день с 300 штук до 450 штук; сократить затраты на содержание персонала, обслуживающего работу с розничными сетями с 2 907 255 руб. (при пользовании услугами аутсорсингового call – центра) до 1 288 980 руб. (при наличии собственного штата); и как следствие, увеличить годовую выручку от продажи продукции через розницу с 274 021 500 руб. до 328 500 000 руб.

Таким образом, годовая экономия составит 1 618 275 руб., а экономический эффект предлагаемого мероприятия - 54 478 500 руб.

## Заключение

В современном мире для того, чтобы предприятию удержаться на рынке конкуренции оно должно иметь эффективную систему управления заказами. Конкурентным преимуществом организации становятся быстрота, качество и низкая цена выполнения заказа. Высокая скорость выполнения заказа, и его низкая себестоимость обеспечивают значительные финансовые показатели внутри компании.

В распределительной логистике важная роль отводится системе управления заказами. Именно ее функционирование способствует эффективному продвижению материальных потоков от производителя к потребителю.

В целях удержания конкурентного преимущества на рынке товаров и услуг компании вынуждены постоянно оптимизировать систему управления заказами.

В нашей работе мы рассмотрели систему управления заказами на АО «Тольяттихлеб» и предложили пути ее совершенствования.

В первой главе были изучены теоретические основы системы управления заказами, а также направления совершенствования системы заказами на предприятии.

Во второй главе представлен краткий анализ отрасли хлебопекарной промышленности, характеристика предприятия АО «Тольяттихлеб». Так же путем анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2014 -2016гг. были выявлены следующие результаты: в 2015г. выручка от продаж в сравнении с 2014г. возросла на 223 982 тыс. руб., или же на 13,64%, это вызвано расширением ассортимента продукции, а также ростом объема выпуска товарной продукции в период 2014-2015гг, но в 2016 г. происходит снижение выручки на 39 250 тыс. руб. или на 2,10%, это может быть связано с перебоями на производстве, вследствие чего были недопоставки продукции и, как следствие, потеря выручки. В следствии

этого наблюдается колебание показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли.

Так же во второй главе был проведен анализ системы управления заказами на АО «Тольяттихлеб», который показал, что у предприятия эта система неэффективна, так как показатель чистой прибыли снизился после внедрения системы call – центра. Так же увеличились такие показатели как: время обработки заказа, процент неправильно оформленных заказов. И уменьшилось количество заявок, так как потребители были недовольны такой системой, постоянными ошибками операторов и перебоями в поставках.

Так же были и недовольны крупные сети, с которыми работает предприятие, потому что выручка от работы с ними тоже снизилась, потому что оформление заказов от диспетчеров отдела продаж них было передано экспедиторам, которые никогда с ними не работали и не знают программного обеспечения, вследствие чего были допущены ошибки в заказах, недопоставки продукции и штрафы.

Был проведен и анализ запасов, который показал, что из-за неэффективной системы управления заказами произошел их рост, что отрицательно сказывается на деятельности предприятия. А так же был произведен анализ информационной системы, которая оказалась неэффективной и из-за нее страдает вся система управления заказами.

В третьей главе были разработаны и представлены следующие рекомендации по совершенствованию системы управления заказами на предприятии АО «Тольяттихлеб»:

- Внедрение программного продукта по управлению заказами;
- Улучшение работы с розничными сетями, посредством отказа от услуг call –центра и создание своего штата диспетчеров в отделе продаж с оптимизированной работой.

Использование информационной системы «SAP CRM» будет способствовать достижению следующих результатов:

- Сокращение затрат за счет оптимизации бизнес-процессов и повышения производительности труда сотрудников, работающих в подразделениях, обеспечивающих взаимодействие с клиентами;
- Увеличение прибыли;
- Повышение качества обслуживания клиентов и, как результат, лояльности предприятия;
- Повышение эффективности маркетинговых мероприятий;
- Усовершенствование схем продвижения и продаж продукции на рынке.

Так же сократятся временные затраты на прием и обработку заказов и на формирование ответа и счет фактуры соответственно на 25% и 20%.

При применении второго мероприятия, возврата АО «Тольяттихлеб» к работе с розничными сетями через собственный оптимизированный штат диспетчеров позволит сократить долю неправильно оформленных заказов на 11,3%; сократить время обработки одной заявки на 3,45 мин.; увеличить количество обработанных заявок в день на 150 штук; возможная экономическая выгода составит 54 487 500 руб. а возможная годовая экономия - 1 618 275 руб.

## Список использованной литературы

1. Александров О. А. Логистика: Учебное пособие / О.А. Александров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 217 с.
2. Аникин Б.А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
3. АО «Тольяттихлеб»: официальный сайт [Электронный ресурс]. 2015. - Режим доступа: <http://www.thleb.ru>
4. Блюм Б.И. Маркетинг рекламы: Учебное пособие / М.А. Блюм, Б.И. Герасимов, Н.В. Молоткова. - 2-е изд. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 144 с.
5. Волгин В.В. Логистика приемки и отгрузки товаров: Практическое пособие / Волгин В.В., - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 460 с.
6. Гаджинский, А. М. Логистика: Учебник для бакалавров / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 420 с.
7. Драганчук Л.С. Поведение потребителей: Учебное пособие / Л.С. Драганчук. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
8. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основы логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://uchebnikirus.com/logistika/osnovi\\_logistiki\\_-\\_dudar\\_tg/osnovi\\_logistiki\\_-\\_dudar\\_tg.htm](http://uchebnikirus.com/logistika/osnovi_logistiki_-_dudar_tg/osnovi_logistiki_-_dudar_tg.htm)
9. Дыбская В.В. Проектирование системы распределения в логистике: монография / В.В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 235 с.
10. Дыбская В.В. Логистика складирования: Учебник / В.В. Дыбская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 559 с.
11. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: Учебник / Под ред. проф. В.И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2013. - 944 с.

- 12.Егоров Ю.Н. Логистика и маркетинг. Теоретические аспекты взаимодействия, Ю.Н. Егоров - 2-е изд., стереотипное - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 112 с.
- 13.Канке А.А. Логистика: Учебник / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 384 с.
- 14.Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sapcrm.ru/>
- 15.Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Call-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%2C\\_%D1%82%D0%B8%D0%BF%D1%8B\\_%D0%B8\\_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Call-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%2C_%D1%82%D0%B8%D0%BF%D1%8B_%D0%B8_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8)
- 16.Миротин Л. Б., Ташбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры. Энциклопедия по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economyru.info/page/059016114056210170096200151178229130044226069233/>
- 17.Мочалин С.М., Шамис В.А. Управление заказами на предприятии с использованием автоматизированной CRM – системы // Научно – методический электронный журнал «Концепт». – 2016. - №4 (апрель). – 0,5 п.л. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-zakazami-na-predpriyatii-s-ispolzovaniem-avtomatizirovannoy-crm-sistemy>
- 18.Степанов В.И. Логистика производства: Учебное пособие / В.И. Степанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 200 с.
- 19.Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Учебник / Уотерс Д. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 503 с.

- 20.Шепелева А. Шпаргалка по логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.tinlib.ru/shpargalki/shpargalka\\_po\\_logistike/p28.php](http://www.tinlib.ru/shpargalki/shpargalka_po_logistike/p28.php)
- 21.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]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/029384cede834fb993176f920b2943a0>
22. José Petraglia. The importance of technological innovation in the logistics of ethanol exports [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/69/133>
- 23.Nikolay Dragomirov. Information systems in logistics – transition challenges [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxqb3VybmfSaW5zdXN0fGd4OjJlMThlOGJlOWQwNGE1OA>
- 24.Pokhabov V. I., Klichevskaya V. E. Logistics and Planning of Output Volume [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/04aa72b4850d4a43bac9f61cbbccbd43>
- 25.Sebastjan Škerlič, Robert Muha. Identifying warehouse location using hierarchical clustering [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://transportproblems.polsl.pl/pl/Archiwum/2016/zeszyt3/2016t11z3\\_12.pdf](http://transportproblems.polsl.pl/pl/Archiwum/2016/zeszyt3/2016t11z3_12.pdf)
- 26.Pokhabov V. I., Klichevskaya V. E. Logistics and Planning of Output Volume [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/04aa72b4850d4a43bac9f61cbbccbd43>

