

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления заказами в организации (на примере ООО «СЕРВИС-КАР»)»

Студент

Ю.В. Паршина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

Д.Ю. Буренкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 20__ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Паршина Ю.В.

Тема работы: «Совершенствование системы управления заказами в организации (на примере ООО «СЕРВИС-КАР»)».

Научный руководитель: к.э.н., Сярдова О. М.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления заказами.

Объект исследования – ООО «СЕРВИС-КАР», основным видом деятельности которого является мелко оптовая и розничная продажа автоаксессуаров.

Предмет исследования – система управления заказами в организации.

Методы исследования – анализ, сравнение, статистическая обработка результатов, дедукция, экспертные оценки.

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление заказами является важной частью успешного ведения хозяйственной деятельности компании. На основе данных плановых нормативов и показателей был проведен анализ, в результате чего были выявлены проблемы, связанные с изменением в области заказов и запасов организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «СЕРВИС-КАР» при внедрении мероприятий по совершенствованию системы управления заказами.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников.

Общий объем работы: 61 страница машинописного текста, в том числе, таблиц – 17, рисунков – 22, приложений – 1.

Abstract

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

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

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

The object of the senior thesis is the professional limited liability of the company «SERVICE-CAR».

The graduation work describes in details the order of 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 imperfect information system, customer order processing delay and excess reserves in the company's warehouse.

In the second part of the project some details about the ways how to improve the order of management system are given.

The results of the research show that the improvement of the order of management system had a positive impact on the company's state. Nevertheless, data that are more experimental are required.

The work will be interesting for the wide audience.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы управления заказами	8
1.1 Сущность системы управления заказами	8
1.2 Методы оценки эффективности и направления совершенствования системы управления заказами	13
2 Анализ эффективности управления системы заказами на примере ООО «СЕРВИС-КАР»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЕРВИС-КАР»....	24
2.2 Анализ управления заказами организации.....	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР»	44
3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы управления заказами	44
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения предложенного мероприятия.....	48
Заключение	54
Список используемых источников.....	57
Приложения	64

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях нарастающей конкуренции компаниям необходимо совершенствовать систему управления заказами, так как уровень обслуживания клиентов напрямую влияет на рыночную долю компании, общие логистические, складские издержки, и, в следствие, на рентабельность, определяя не только лояльность уже имеющихся покупателей, но и количество потенциально новых потребителей. Поэтому, одной из главных задач является организовать выполнение заказа покупателя таким образом, чтобы по максимуму снизить: материальные, временные, финансовые ресурсы [5].

Основной проблемой предпринимателей, которые владеют как малым, так и крупным бизнесом, является построение эффективной структуры процесса принятия управленческих решений. Нечеткая проработка методов, алгоритмов и подходов к организации информационно-аналитического обеспечения, затруднение процесса принятия решений в условиях неточной исходной информации определяют необходимость развития логистических систем на основе современного аппарата поддержки принятия решений и информационных технологий. В настоящее время главная проблема функционирования таких компаний – это организация эффективного управления потоками[3].

Можно сказать, что в современном мире эффективное развитие любого общества немыслимо без систем управления, построенных на комплексных системах обработки информации, на современных информационных технологиях для простого и эффективного ведения бизнеса [20].

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами.

Достижение намеченной цели предусматривает решение следующих задач:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты управления заказами в организации;
- 2) Проанализировать систему управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР»;
- 4) Определить экономический эффект предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «СЕРВИС-КАР», основным видом деятельности которого является мелко оптовая и розничная торговля автоаксессуаров.

Предметом исследования является процесс управления заказами в организации.

Теоретической основой работы являются научные теории отечественных и зарубежных авторов по вопросам области управления заказами, складской логистики и стратегического менеджмента: Андрианов А.Ю., Аникин Б.А., Вяткин А.В., Дыбская В.В., Лаппо О., Лукинский В.С., Ричард Ч., Роберт Д. и др.

Информационной базой данной выпускной квалификационной работы явилось:

- статистическая отчетность исследуемой организации;
- бухгалтерская отчетность исследуемой организации;
- опубликованные труды;
- официальные статистические материалы.

В проведении исследования нашли применение следующие методы: анализ, сравнение, статистическая обработка результатов, дедукция, экспертные оценки и др.

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 ООО «СЕРВИС-КАР» и его технико-экономических характеристик. В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления заказами на предприятии ООО «СЕРВИС-КАР».

В заключении изложены результаты и основные выводы бакалаврской работы.

1 Теоретические основы системы управления заказами

1.1 Сущность системы управления заказами

Каждый день компании, принимающие заявки от клиентов, сталкиваются с проблемой оперативного формирования заказов, связанных с проблемой хранения данных о заказах и заказчиков [1]. Результаты хозяйственной деятельности компании зависят от качества и цены продукции, цены и своевременности поставки, но и в том числе и от эффективного управления заказами.

Заказ – это поручение изготовить, оказать услуги в необходимом количестве, ассортименте, качестве и тому подобное. Он проходит полный жизненный цикл: заготовочная, содержательная и оформляющая части, включая механизм его подтверждения и одобрения (авторизации) [22].

Заказ покупателя – это желание внешнего потребителя получить ту или иную продукцию/услугу [23]. Заказ является закрытым, если вся продукция отгружена на склад покупателя и все условия договора соблюдены.

Заказ поставщику – это заказ фирмы внешнему контрагенту на получение сырья/материала для производства продукции/услуги. Заказ является закрытым, если весь товар отгружен на склад фирмы, заказывающей данный продукт [27].

Управление заказами на любом предприятии начинается с приема и обработки заказов потребителей/покупателей.

Управление заказами – это ряд последовательных действий, которые управляются менеджером с момента получения заказа и до его выполнения; это управленческие решения менеджера по закупкам, запасам, складированию и хранению товара; это согласованность действий многих подразделений в организации; это отличный сервис [21].

В распределительной логистике системе управления заказами отводится важное место. Благодаря ее четкому функционированию материальные потоки фирмы проходят без сбоев и ошибок.

Система управления заказами – неотъемлемая часть управления материально-техническими потоками компании и реализации готовой продукции [2].

Система управления заказами предназначена для:

1. разработки алгоритма и бизнес-процессов управления заказами;
2. анализа возможности принятия заказа:
 - 2.1 анализ склада материалов;
 - 2.2 анализ сроков доставки по заказам;
 - 2.3 анализ прогноза затрат и предложенной цены;
3. резервирования материальных ценностей на складе в случае принятия заказа и составление дефицита позаказно;
4. организации подготовки производства по каждому заказу;
5. составления графиков по выполнению заказов;
6. учета прихода и расхода на складах материальных ресурсов;
7. управления затратами по каждому заказу:
 - 7.1 составление плановой калькуляции затрат по каждому заказу;
 - 7.2 учет фактических затрат по каждому заказу;
 - 7.3 анализ отклонений фактических затрат от плановых;
 - 7.4 прогнозирование затрат по заказам;
 - 7.5 учет фактических затрат по предприятию и определение прибыльности.
8. управления прибылью:
 - 8.1 прогнозирование и планирование прибыльности по заказам;
 - 8.2 определение фактической прибыльности по каждому заказу и в целом по предприятию в сравнении с плановой.
9. создания и ведения электронного архива по изделиям.

Решение выше перечисленных задач способствует повышению эффективности функционирования системы управления предприятием, созданию возможности прогнозирования и управления прибылью, затратами, минимизацией налогов.

Для функционирования системы управления заказами необходимо создать соответствующие подсистемы учета и отчетности, которые включают в себя управление затратами и прибылью [4].

Исходя из выводов многочисленных исследований известно, что принять, подготовить, передать, обработать заказы составляет 50 – 70% от общего времени выполнения заказа для большинства предприятий [26]. Поэтому для того, чтобы повысить качество обслуживания потребителей и удовлетворить их ожидания как можно быстрее, необходимо сократить время и количество составляющих цикла за счет более эффективного менеджмента.

Логистический цикл управления заказами рассмотрен на рисунке 1.1, он представляет собой деятельность и управление заказом.

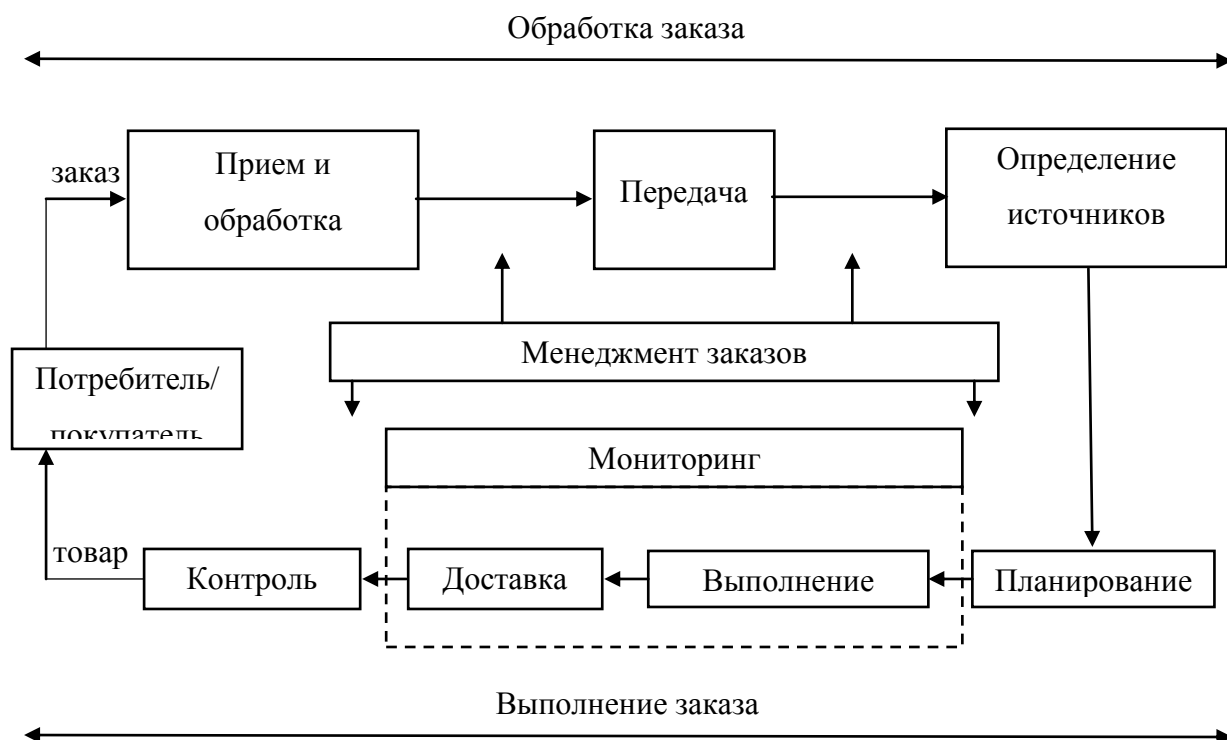


Рисунок 1.1 – Логистический цикл системы управления заказами

Цикл заказа состоит из следующих этапов:

1. Прием и предварительная обработка информации о заказе;
2. Передача;
3. Определение источников выполнения заказа;
4. Планирование;
5. Мониторинг выполнения и доставки заказа потребителю.

В зависимости от входных требований потребителей/покупателей, менеджмент заказов находит пути и источники их выполнения с точки зрения качества сервиса и минимизации затрат на данные цели [28]. Рассмотрим подробнее основные требования при интегрированном подходе к менеджменту заказов:

1. Прием и обработка заказов. Менеджер получает заказ от потребителей, изучает детали, систематизирует данные в системе.

2. Передача заказов. В данном процессе заказ передается от одного звена к другому с использованием всевозможных средств связи и передачи информации с агрегированием данных.

3. Определение источников выполнения заказов. Исходя из агрегированных данных о заказе, менеджмент определяет конкретные способы и источники их удовлетворения с учетом всех требуемых продуктовых и сервисных атрибутов.

4. Планирование. Для найденных на предыдущем этапе источников создаются планы выполнения заказов с учетом времени выполнения и доставки заказов. Длительность цикла исполнения заказа – это время с момента получения заказа и отправки его клиенту. Однако время исполнения заказа может увеличиться, в следствие этого может возникнуть «разрыв времени исполнения заказа клиента» (рисунок 1.2). В задачи менеджмента входит поиск путей сокращения подобных разрывов.

5. Мониторинг и контроль. Процессы выполнения и доставки заказанной продукции/услуги постоянно контролируются по срокам, объемам и качеству поставок с помощью системы мониторинга, обеспечивая тем самым

реализацию плана выполнения заказов [9]. Точно спланированное управление заказами может значительно упростить работу с клиентами.

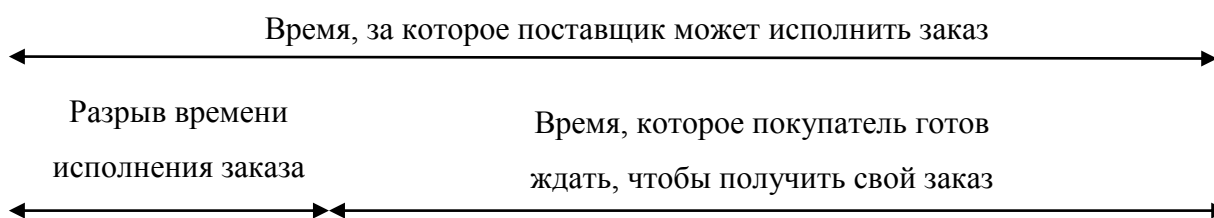


Рисунок 1.2 – Разрыв времени исполнения заказов

Ниже рассмотрены необходимые процессы для систематизации формирования заказа:

1. Обращение («Можем и готовы ли удовлетворить желание покупателя?»);
2. Заявка, с указанием идентификации продукции, количества и желаемых сроков поставки;
3. Коммерческое предложение, где указываются срок и условия действия предложения;
4. Заказ – подписанный обеими сторонами документ.

В последнее время автоматизированные системы управления заказами активно внедряются в жизнь компаний. Благодаря этому у компании появляется возможность: создать индивидуальную систему, которая подстроится под нужды конкретной организации; эффективнее организовать, оптимизировать этапы логистической деятельности, включая процесс закупок [3].

Ведущие компании предоставляют информационные системы, контролирующие логистические показатели организации в режиме реального времени, которые позволяют выявлять возможные сбои в работе и принимать необходимые управленческие решения до кризисных моментов при предоставлении продукта/услуг клиентам [31].

Автоматизированная система управления заказами способна к адаптации реальных условий, так как она обеспечивает гибкие подсистемы сбора и обработки заказов [24]. Данная система помогает видеть полную информацию о видах продукции, его количестве и иную сопровождающую информацию, проводить инвентаризацию, не останавливая работу складов, осуществлять мониторинг производительности труда диспетчеров, использования коэффициента рабочего времени и прочее.

1.2 Методы оценки эффективности и направления совершенствования системы управления заказами

В каждой организации руководители стремятся к снижению затрат и более эффективному использованию имеющихся ресурсов. В аспекте системы управления заказами возникает задача высокого уровня обслуживания клиентов, путем предоставления обширного ассортимента, одновременно с минимизацией затрат на транспортировку и складирование товара, то есть определение оптимального или экономичного размера заказа [33].

Для решения этой задачи произведено множество исследований, и в большинстве работ используется «классический» подход к определению оптимального размера заказа – формула Харриса-Уилсона (Вильсона), представленная ниже. Она опирается на следующие базовые элементы:

- Операционные издержки на один заказ не зависят от размера заказа;
- Стоимость хранения единицы запаса – величина постоянная;
- Цена единицы товара не зависит от размера заказа [6].

Оптимальный размер заказа находится по формуле Уилсона:

$$Q = \sqrt{\frac{2AB}{D}}, \quad (1)$$

где A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

B – спрос на продукцию за рассматриваемый период, ед.;

D – затраты на хранение единицы продукции, руб.

«Затраты на поставку единицы заказываемого продукта (A) включают следующие элементы:

- стоимость транспортировки заказа;
- затраты на разработку условий поставки;
- стоимость контроля исполнения заказа;
- затраты на выпуск каталогов;
- стоимость форм документов» [7].

Использование модели оптимального заказа позволяет избежать ненужных запасов, возникновения излишков, которые приводят к «замораживанию» финансовых ресурсов, к дополнительным затратам на содержание складских помещений.

Так как система управления запасами тесно связана с системой управления заказами, то следует более подробно остановиться на данном вопросе.

Система управления запасами – это комплекс мероприятий по формированию, размещению, хранению запасов для обеспечения непрерывной работы предприятия [14]. В таблице 1.1 представлен алгоритм действий в процессе управления запасами.

Цели управления запасами заключаются в определении размера нормы запаса и его нормализации. То есть, теория управления запасами занимается нахождением «точек заказа», величины заказа и их распределением по звеньям предприятия [11].

Таблица 1.1 – Этапы в управлении запасами

Этап	Действие	Детали
1	Подготовка данных для дальнейших действий	Проводится анализ запасов за предыдущие периоды и составляется примерный прогноз по возможным расходам в будущем
2	Расчет оптимального размера заказа	Расчёт производится по формуле 1 Уилсона
3	Сопоставление размера оптимального заказа с принятым и максимальным	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводится расчет показателей за предыдущие периоды. 2. Проводится изменение объема заказа до 25%, 50%, 150% и 200% существующего объема. 3. Рассчитывается средняя величина запаса как половина объема заказа. 4. Определяется годовая потребность в материалах (величина заказов умножается на число заказов). 5. Рассчитывается новая сумма стоимости выполнения заказов. 6. Рассчитываются новые издержки на хранение. 7. По итогам пятого и шестого пункта определяется размер оптимального заказа.
4	Подбор системы управления запасами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо определить для каждого вида запасов наиболее предпочтительную систему управления. 2. Исследовать возможную нестабильность спроса на товар. 3. Выбрать оптимальную систему.
5	Разработка инструкций по контролю за состоянием логистической системы управления запасами	В том числе разработка плана действий, которые позволят в перспективе избежать непредвиденных ситуаций.

Необходимо остановиться подробнее на 4 этапе – «Подбор системы управления запасами». Существует логистический подход, который представлен следующими системами управления запасами:

1. Система с периодичностью заказа (рисунок 1.3). Закупки производятся через равный промежуток времени, это связано с планом производства или спросом на продукцию. «Оптимальный размер заказа позволяет минимизировать транспортные расходы на поставку продукции на склад и лучше организовать порядок работы сотрудников склада. Минимальный запас в случае отгрузки большого количества продукции позволяет обеспечивать потребность на время до запланированной поставки» [9].

Условные обозначения:

T – интервал времени, через который повторяется заказ (в данной системе $T_1=T_2=T_3$).

x – момент заказа;

 – время поставки

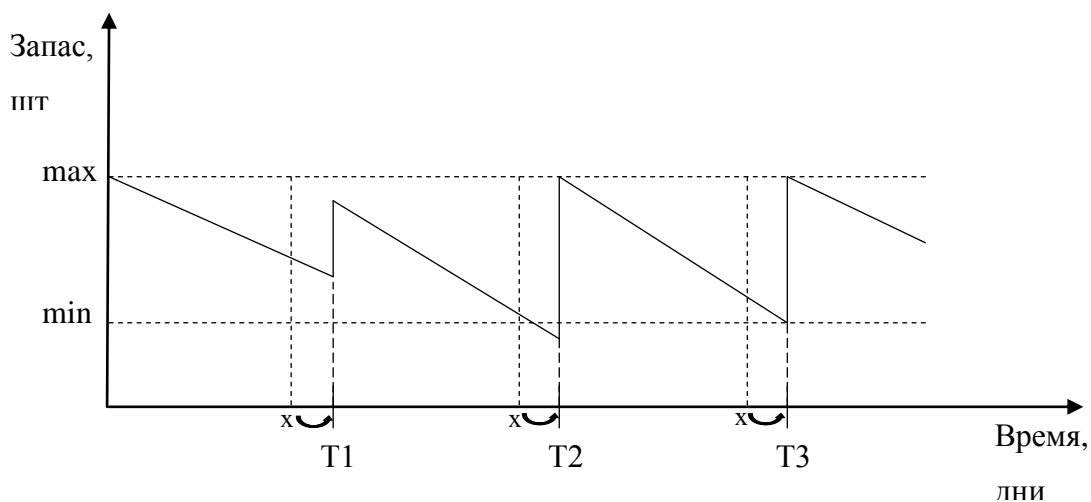


Рисунок 1.3 – Система управления запасами с фиксированной периодичностью заказа

Преимущества и недостатки данной системы рассмотрены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа

№	Плюсы системы	Минусы системы
1	Простота использования системы	Обязательность совершения заказа
2	Отсутствие необходимости постоянного мониторинга запасов, так как оценка производится только в момент формирования запасов	Риск раннего израсходования ресурсов
3		Возможность избытка запасов на складе, таким образом увеличиваются затраты на содержание складских помещений

«Расчет размера заказа в системе с фиксированным интервалом времени между заказами производится по формуле:

$$PЗ = МЖЗ - ТЗ + ОП, \quad (2)$$

где PЗ – размер заказа, шт.;

МЖЗ – максимальный желательный запас, шт.;

ТЗ – текущий запас, шт.;

ОП – ожидаемое потребление за время поставки, шт.» [8].

2. Система с фиксированным размером заказа (рисунок 1.4).

В данном случае «размер заказа является основным параметром системы. Он строго зафиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы» [9].

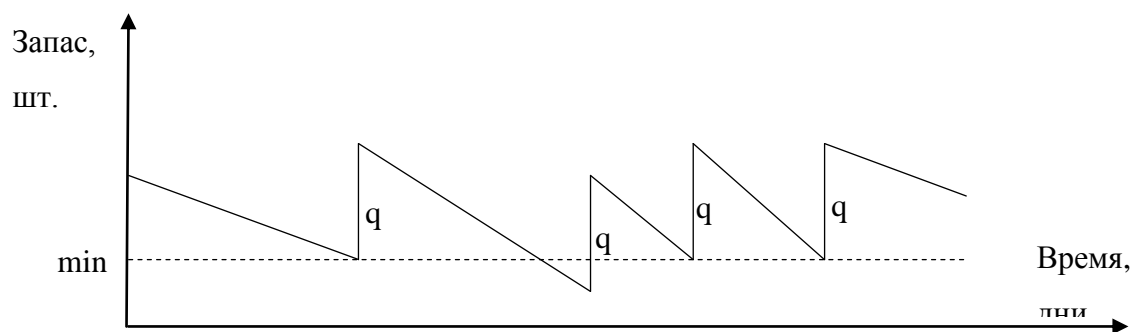


Рисунок 1.4 – Система управления запасами с фиксированным размером заказа

Заказ производится через изменяющийся промежуток времени, когда на складе запас доходит до определенного минимального порога. Положительные и отрицательные стороны системы управления запасами с фиксированным размером заказа рассмотрены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Плюсы и минусы системы управления запасами с фиксированным размером заказа

№	Плюсы системы	Минусы системы
1	Экономичный размер закупаемых материальных ресурсов, таким образом происходит экономия затрат на содержании складских помещений	Отсутствие приспособленности к резким переменам уровня имеющихся запасов до обнаружения момента, что запасы необходимо пополнить
2	Простота использования системы	Требования к постоянству контролю запасов на складе
3	Необязательность совершения заказа	Возможность применения только к ограниченному спектру условий функционирования

Для расчета размера максимального запаса продукции при оптимальном использовании складских помещений, оптимальном уровне издержек на

хранение запасов и стоимость оформления заказов используется формула 1 (формула Уилсона).

3. Система «минимум-максимум» (рисунок 1.5) предполагает наличие двух порогов – максимального и минимального. Когда уровень запасов достигает минимального уровня – поступает сигнал о формировании заказа до пополнения запасов до максимального уровня. Так же имеется гарантийный запас, он позволяет обеспечить производство необходимым количеством материала в случае задержки поставки новой партии продукции. При данной системе постоянно рассчитываемый параметр – размер заказа.

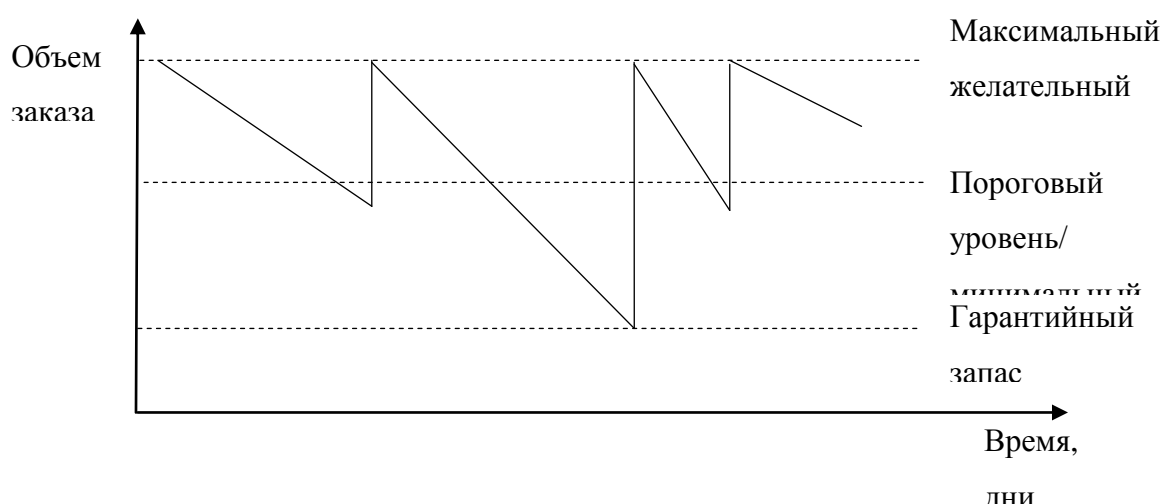


Рисунок 1.5 – Система управления запасами «минимум – максимум»

«В рассматриваемой системе заказы производятся не через каждый заданный интервал времени, а только при условии, что запасы на складе в этот момент оказались равными или меньше установленного минимального уровня» [8]. Преимущества и недостатки системы рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Преимущества и недостатки системы управления запасами «минимум – максимум»

№ п/п	Преимущества системы	Недостатки системы
-------	----------------------	--------------------

1	Отсутствие излишних запасов	Необходимость постоянного мониторинга
---	-----------------------------	---------------------------------------

Продолжение таблицы 1.4

		уровня запасов
2	Защита от исчерпания запасов	
3	Адаптация к изменению спроса	

Расчет размера заказа при данной системе производится по формуле 2 (в момент достижения порогового уровня):

$$PЗ = МЖЗ - ПУ + ОП, \quad (3)$$

где ПУ – пороговый уровень запаса, шт.

4. Система с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня (рисунок 1.6). Система актуальна в использовании при значительном колебании потребления. Выравнивание колебания происходит путем совершения заказов не только в установленные моменты времени, но и при достижении запасов порогового уровня.

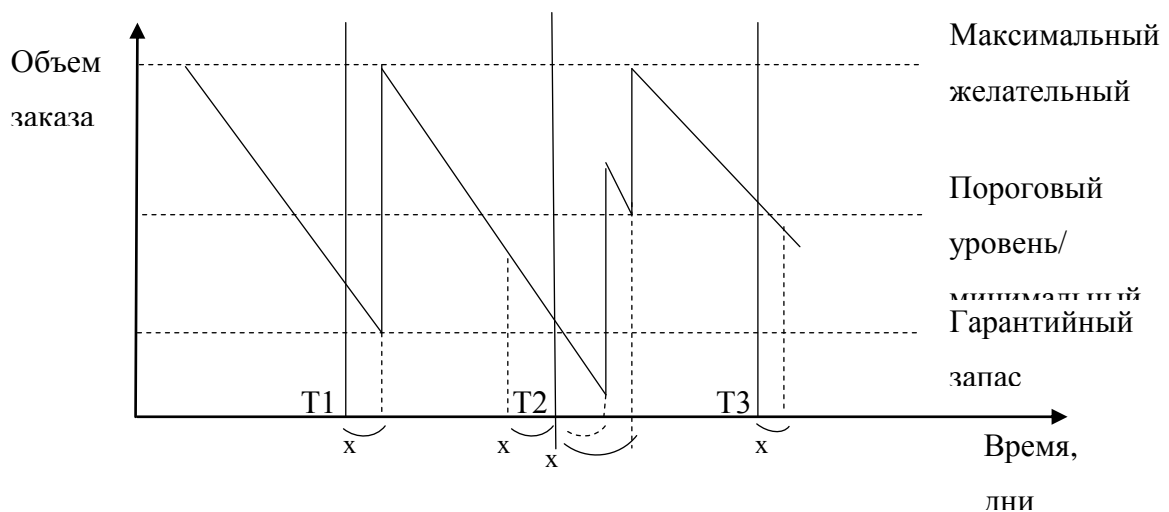


Рисунок 1.6 – Система управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня

То есть, компания совершает в каждый установленный промежуток времени заказ материалов до максимального уровня, но при внеплановой нехватке продукции так же производится внеплановый заказ. В отличие от системы с фиксированной периодичностью заказа суммарный уровень запасов не должен превышать запланированный максимум. Преимущества и недостатки системы показаны в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки системы управления запасами с установленной периодичностью и до установленного уровня заказом

№	Преимущества системы	Недостатки системы
1	Возможность использования при скачкообразном потреблении запасов	Необходимость постоянного мониторинга уровня запасов на складе
2	Защита от переизбытка запасов	

5. Система с установленной периодичностью и фиксированным заказом (рисунок 1.7).

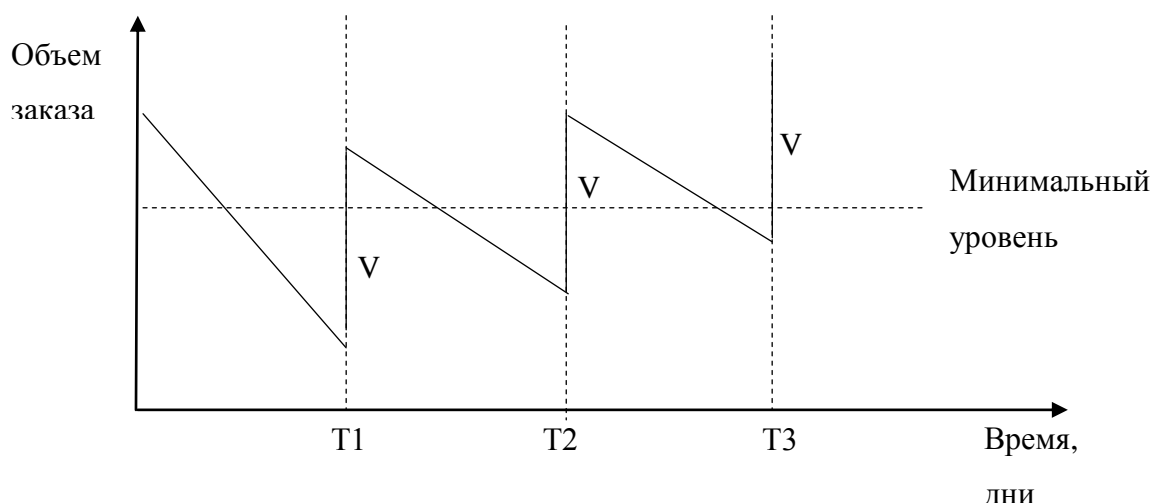


Рисунок 1.7 – Система управления запасами с установленной периодичностью и фиксированным заказом

Система включает в себя обязательность в установлении периода поставки и размера заказа, то есть на момент проверки, если уровень запасов достиг минимальной точки или опустился ниже, то выдвигается заказ в размере оптимальной партии (V). Преимущества и недостатки указаны в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки системы с установленной периодичностью и фиксированным размером заказа

№	Преимущества системы	Недостатки системы
1	Возможность привязать размер партии к транспорту и складам	Обязательность совершения заказа, даже если он не востребован
2	Отсутствие необходимости постоянного мониторинга количества запасов на складе	Риск раннего израсходования ресурсов
3		Возможность избытка запасов на складе, вследствие чего возрастают затраты на содержание складов

Таким образом, для того, чтобы система управления запасами работала эффективно, необходимо принимать во внимание специфику конкретного предприятия [30]. Например, система с фиксированным размером заказа требует непрерывного учета текущего запаса на складе, а система с фиксированным интервалом времени между заказами требует лишь периодического контроля количества запаса; при значительных колебаниях спроса выше перечисленные системы не способны обеспечить бесперебойное пополнение запасов, в таких случаях применяются такие системы как: система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня, система «минимум-максимум» [10].

К тому же, «для успешного использования формулы Уилсона следует учитывать набор определенных параметров, которые оказывают влияние на расчет оптимального объема поставляемого товара:

- ограниченное время поставки заказа;
- фиксированная стоимость организации заказа и стоимость одной единицы запасов в течение периода поставки;
- должен быть известен объем потребляемых запасов, также, как и закупаемых товаров. Потребление осуществляется равномерно на протяжении всего периода расчета;
- минимальный остаток запасов равен нулю» [11].

Управление заказами является одной из функций логистики, которая присуща при управлении материальным и потоками, как на этапе материально-технического обеспечения, так и на этапе сбыта готовой продукции. Другим и словами, система управления заказами — это логистическая деятельность, осуществляемая в период времени между моментом поступления заказа на предприятие и моментом отгрузки продукции со склада. Заказ потребителя выступает определенным сигналом, который приводит в действие разнообразные логистические функции. Важная роль здесь отводится качеству и, конечно же, скорости информации, поскольку именно они оказывают наибольшее влияние на общие издержки и уровень результативности всего логистического процесса. Медленные и ошибочные коммуникации могут привести к потере заказчиков, а также к немалым затратам на запасы, транспортировку и складирование.

2 Анализ эффективности управления системы заказами на примере ООО «СЕРВИС-КАР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЕРВИС-КАР»

ООО «СЕРВИС-КАР» – юридическое название магазина-установочного центра «Глобиавто», который специализируется на мелкооптовой и розничной продаже автомобильных аксессуаров и установке автомобильного оборудования.

Компания основана в 1998 году, и ее интернет-магазин стал одним из первых магазинов, осуществлявших on-line продажу автоаксессуаров в регионе.

ООО «СЕРВИС-КАР» имеет в своей сети единый call-центр, регулирующий всю деятельность организации, службу доставки, широкий штат квалифицированных специалистов.

Компания сотрудничает с ведущими производителями и поставщиками, предлагая высококачественную продукцию по конкурентоспособным ценам. Ассортимент продукции в «СЕРВИС-КАР» предлагает более 500 наименований товаров, позволяющий удовлетворить желания даже самого взыскательного покупателя [12].

Адрес фактического нахождения: 445044, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского, 52.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура «СЕРВИС-КАР», в данном случае она относится к линейно-функциональному типу. При небольшом количестве работников данная структура наиболее эффективна.

Численность сотрудников составляет 22 человека. Непосредственным руководителем работников организации является директор магазина.

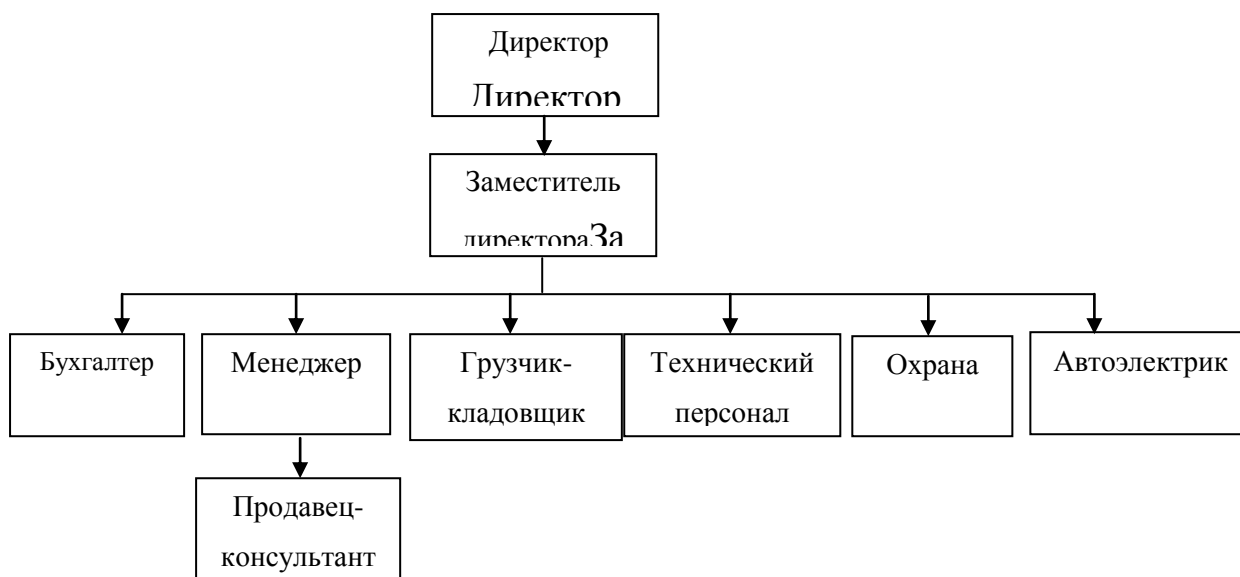


Рисунок 2.1 – Организационная структура «СЕРВИС-КАР»

В подчинении директора находится заместитель директора, он, в свою очередь, несет ответственность за менеджеров (3 чел.), 2-х продавцов-консультантов, 2-х бухгалтеров, 2-х грузчиков-кладовщиков, 7-и автоэлектриков, а также технического персонала (2 работника) и охраны (2 чел.), работающих по сменному графику. График работы персонала составляется ежемесячно непосредственным руководителем сотрудников.

Одной из важнейших составляющих процесса анализа деятельности любого торгового предприятия является оценка экономических результатов его деятельности, что позволяет отследить тенденции его развития. Результаты экономической деятельности «СЕРВИС-КАР» в период 2016 – 2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели «СЕРВИС-КАР» в период 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	29592,30	30961,90	31108,60	1369,60	104,62	146,70	100,47
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	23673,84	24763,52	24886,88	1089,68	104,60	123,36	100,49
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	5918,46	6198,38	6221,72	279,92	104,73	23,34	100,37
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	995,54	1029,68	1090,28	34,14	104,91	70,6	106,86
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	1586,61	1689,03	1650,63	102,42	106,46	-38,4	98,57
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3336,31	3479,67	3480,81	143,36	104,29	1,14	100,03
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	2341,34	2615,66	2919,23	274,32	111,72	303,57	111,61
8.Основные средства, тыс. руб.	4386,61	4524,91	4491,66	138,31	103,15	-33,25	99,26
9.Оборотные активы, тыс. руб.	3906,15	3960,95	4013,3	54,8	101,41	52,35	101,32
10.Численность персонала, чел.	22,00	22,00	22,00	0	0	0	0
11.Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6504,96	6959,04	7199,28	454,08	106,98	240,24	103,45
12.Производительность труда работающего, тыс.руб.,(стр1/стр.10)	1345,11	1407,35	1414,03	62,24	104,63	6,68	100,47

Продолжение таблицы 2.1

13.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	295,68	316,32	327,24	20,64	106,98	10,92	103,45
14.Фондоотдача (стр1/стр8)	6,74	6,84	6,92	0,1	-	0,08	-
15.Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	7,58	7,82	7,75	0,24	-	-0,07	-
16.Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)*100%	9,89	10,56	11,73	0,67	-	1,17	-
17.Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	88,73	88,76	88,84	0,03	100,03	0,08	100,09

По данным таблицы с технико-экономическими показателями «СЕРВИС-КАР» в период 2016 – 2018 гг. можно сделать следующие выводы.

Выручка – один из основных показателей, который характеризует хозяйственную деятельность организации, это выраженный в стоимостном выражении объем проданного товара без налогов. Так, в 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка выросла на 4,62%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 0,47% (рисунок 2.2).

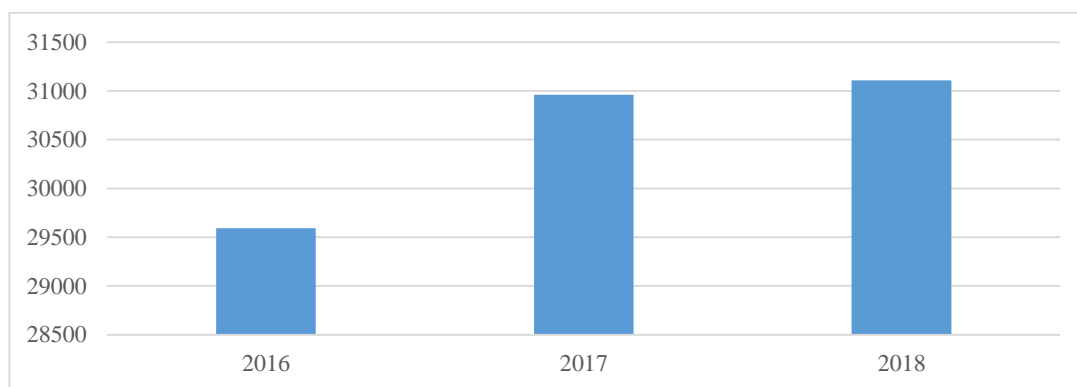


Рисунок 2.2 – Изменение показателя выручки «СЕРВИС-КАР» за период 2016-2018 гг.

Валовая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 4,73% и составила 6198,38 тыс. руб., а в 2018 по сравнению с 2017 – на 0,37% и составила 6221,72 тыс. руб. (рисунок 2.3).

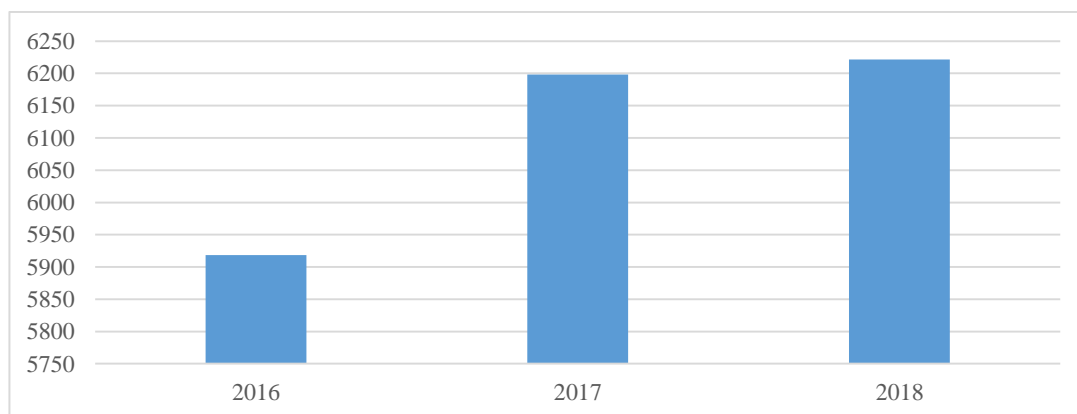


Рисунок 2.3 – Изменение показателя валовой прибыли компании 2016-2018 гг.

Рентабельность продаж в 2018 по сравнению с 2016 увеличилась на 1,84% (рисунок 2.4). Наибольший темп роста данных, рассмотренных выше, показателей произошел в 2017 – 2018 гг., что отражает положительную тенденцию развития организации.

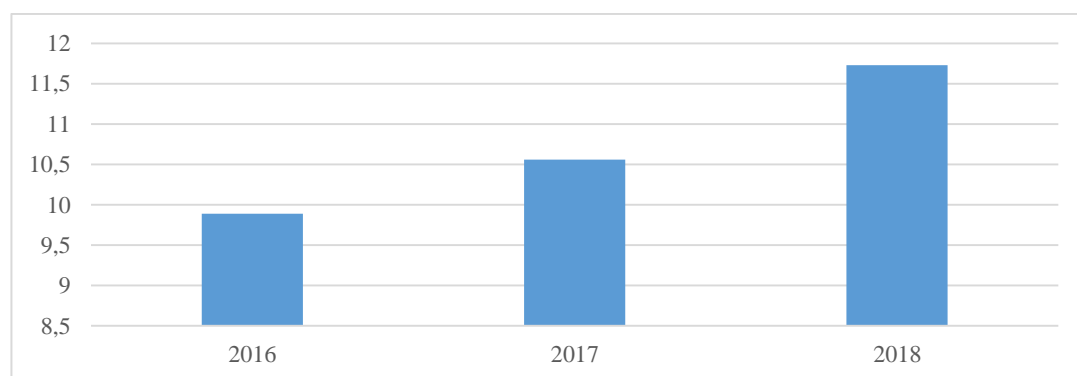


Рисунок 2.4 – Изменение показателя рентабельности продаж за 2016-2018 гг.

Также наблюдается увеличение коммерческих и управленческих затрат, что связано с проведением постоянных работ по совершенствованию и

рационализации деятельности организации, так как их увеличение не сказывается отрицательно на итоговых показателях чистой прибыли и рентабельности, стратегия руководства является верной. Наибольшее увеличение управленческих расходов наблюдается в 2017 – 2018 гг. и составляет 6,86% или 70,6 тыс. руб. Аналогичные тенденции роста наблюдаются у коммерческих издержек, однако в 2017 году они повлияли на уровень чистой прибыли, вследствие чего, в 2018 году руководством было принято решение об их уменьшении на 38,4 тыс. руб.

На рисунке 2.5 рассмотрены оборотные активы организации, показатель незначительно увеличился: на 5,07% за три года или 558,15 тыс. руб.

Оборачиваемость активов увеличилась в 2017 году и упала в 2018, но за три года выросла на 2,24% или 0,17 раз, в целом, показатель невысокий, что отражает необходимость в пересмотре вложения денежных средств организации.

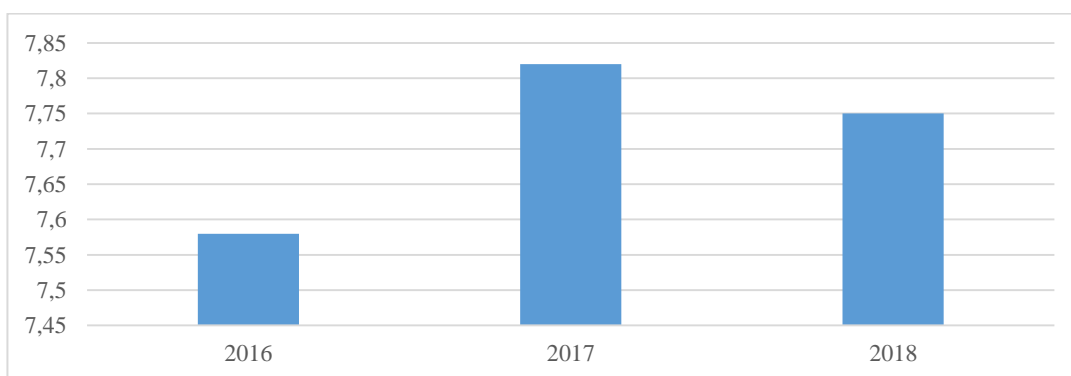


Рисунок 2.5 – Диаграмма изменения оборотных активов в период 2016-2017 гг.

Показатели численности сотрудников стабильны на протяжении анализируемого периода. Показатели производительности труда постепенно увеличивались (на 5,14% за три года), что показывает высокий уровень управления персоналом и грамотно выстроенную систему мотивации сотрудников.

Для наибольшей наглядности, рациональным является отражение основных показателей деятельности организации в графической форме. Данная информация отражена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Темп прироста основных технико-экономических показателей деятельности «СЕРВИС-КАР» 2016 – 2018 гг.

Таким образом, в 2017 году прирост показателей произошел в большей степени, а в 2018 он замедлился, однако, в течение трех лет они прогрессируют, что говорит о развитии организации.

2.2 Анализ управления заказами организации

В условиях кризиса и снижения доходов покупателей увеличивается конкуренция между различными организациями [13]. Для увеличения конкурентоспособности организации необходимо совершенствовать, реорганизовывать процессы хозяйственной деятельности.

В «СЕРВИС-КАР» заказами управляют менеджеры. Управляют как розничными, для физических лиц, так и более крупными заказами, для автомагазинов и сервисов города Тольятти, Дмитровграда, Ульяновска.

Система управления заказами представлена на рисунке 2.7.

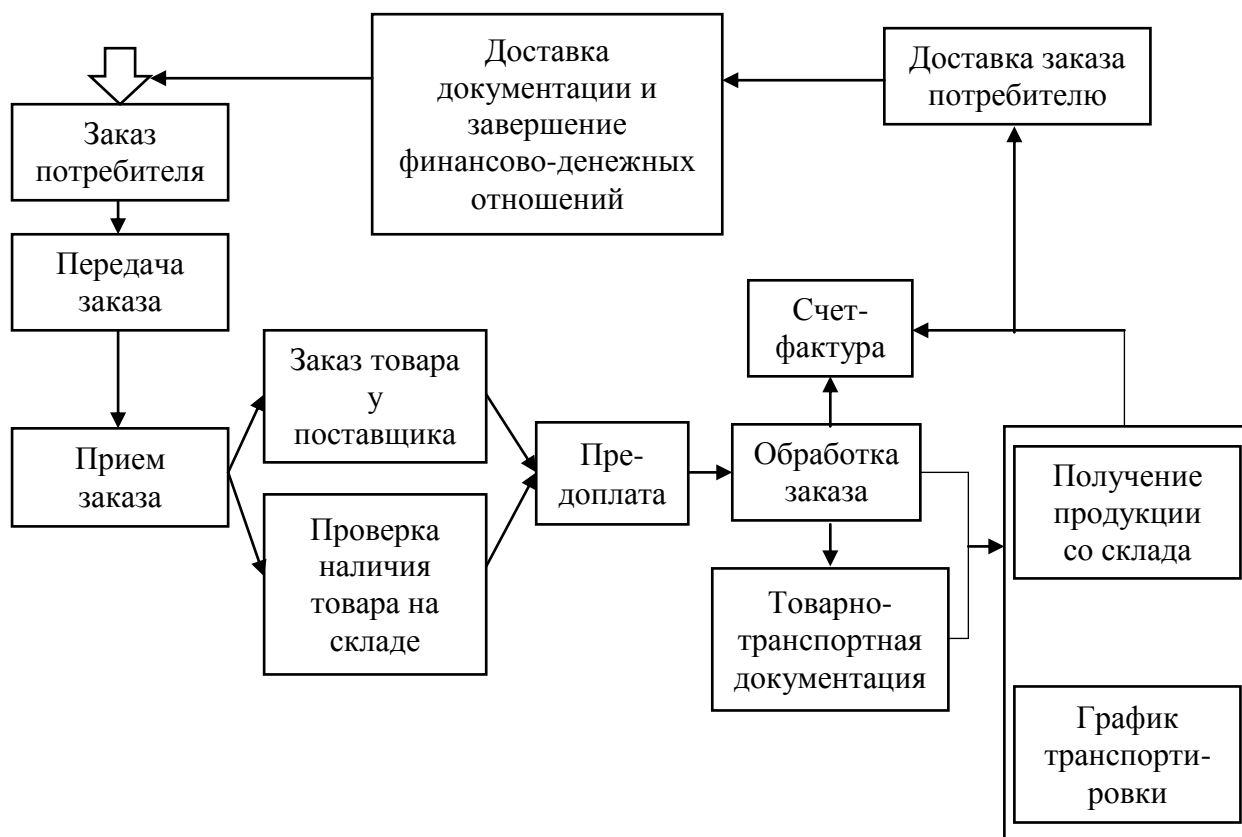


Рисунок 2.7 – Система управления заказами в «СЕРВИС-КАР»

Заказ от юридических лиц менеджер «СЕРВИС-КАР» принимает путем получения сообщения по электронной почте, лично звонит покупателю и согласовывает условия, ассортимент и размер необходимого товара.

Далее менеджер составляет партию, устанавливает, есть ли необходимые позиции на складе или есть необходимость заказать их у поставщика. Потом определяется сумма покупки и сроки доставки, данная информация согласовывается с покупателем, и, если его все устраивает, производится предоплата и начинается сбор необходимых позиций для данной партии и документов.

Как только заказ принимает статус «готового», об этом информируют покупателя и, если клиент находится в городе Тольятти, доставка осуществляется от ООО «СЕРВИС-КАР», так как компания имеет в собственности автомобиль и водителя, а если требуется отправка товара в другой город, то заказ забирают клиенты собственным транспортом.

Заканчивается система доставкой всей необходимой документацией:

- товарный чек;
- накладная;
- счет – фактура;
- акт оказания услуг

и в завершение финансово-денежных отношений покупатель совершает приемку товара и отдает оставшуюся часть суммы за оказанные услуги водителю либо переводит деньги on-line.

На рисунке 2.8 представлена структура заказов «СЕРВИС-КАР», совершающими юридическими лицами.

Организация поставляет товар таким компаниям, как:

- «Навигатор»;
- «АМТ – сервис»;
- «РОНА – сервис»;
- «Аура автосервис»;
- «Аккорд – Авто»;
- «Центральное СТО»;
- «ИМОЛА»;
- «7 вираж»;
- «Димитровград – Лада»;
- «Симбирск – Лада».

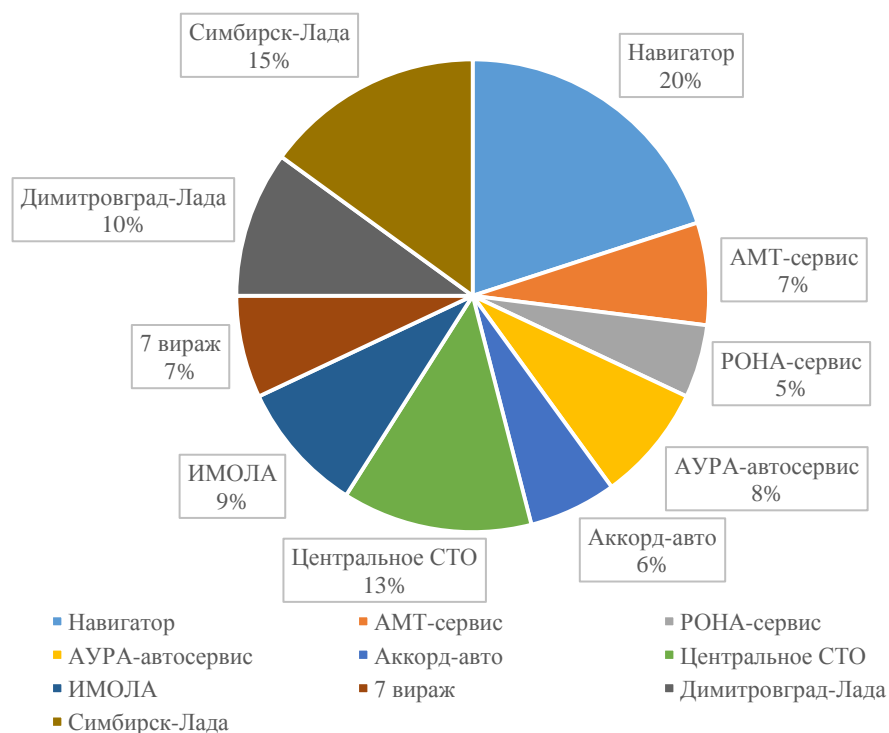


Рисунок 2.8 – Структура заказов от юридических лиц

Проанализировав рисунок 2.8, можно сделать вывод, что наибольшую долю общих заказов от юридических лиц составляют салоны: «Навигатор», «Симбирск – Лада» и «Центральное СТО»: 20%, 15% и 13% соответственно.

Для более подробного анализа системы управления заказами рассмотрим сетевой график заказа самого крупного потребителя компании – «Навигатор», которой отображен на рисунке 2.9, и рассчитаем продолжительность выполнения заказа.

Условные обозначения сетевого графика:

Событие	○
Работа	→

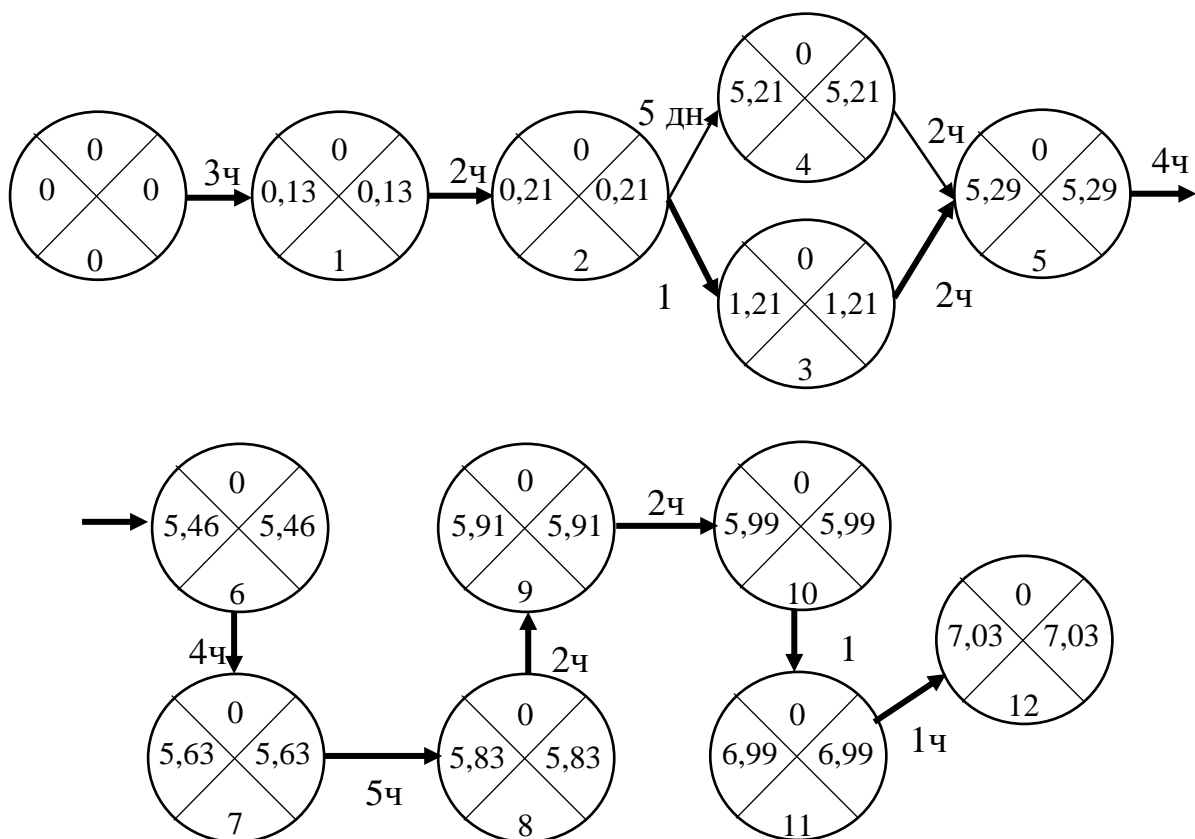


Рисунок 2.9 – Сетевой график управления заказом от «Навигатор»

Событие «0» – это поступление заказа от потребителя, далее следует передача, прием заказа, проверка наличия товара в запасах либо заказ у поставщика, предоплата, обработка заказа, сбор необходимой документации, получение продукции со склада и дальнейшая транспортировка товара.

Из рисунка видно, что максимальный путь составляет 7,03 дня, это при условии, что требуемого товара на складе компании «СЕРВИС-КАР» не оказалось, и она заказывает недостающие позиции у производителя. Минимальное время исполнения заказа (обозначенное жирными стрелками) составляет 2,03 дня, в данном случае весь нужный товар на складе имеется, и компания поставляет заказ без задержки.

В приложении А представлен календарный график отправления готовых заказов. Из таблицы 2.2 видно, что запланированные сроки отгрузки товара отличаются от фактических. Способствует этому негативному явлению два фактора:

1. Несовершенный документооборот. Для сбора, хранения и анализа данных компания «СЕРВИС-КАР» использует «Excel» и внутренний сетевой обменник. В следствие чего происходит задержка поставок товара из-за ошибок ручного ввода информации в документах.

2. Отсутствие налаженной системы учета товарных запасов. Фактическое наличие товара на складе отличается от информации в сетевом обменнике компании. Из-за широкой номенклатуры и большого количества аналогов одной позиции товара существует вероятность ошибочного учета товара. Следовательно, при составлении заказа, менеджер располагает неверной информацией об имеющемся товаре на складе организации, и далее следует задержка сроков исполнения заказа из-за необходимости заказывать нужные позиции товара у поставщиков.

Таблица 2.2 – Отклонения в календарном графике отправления готового заказа «СЕРВИС-КАР», дни

Месяца, 2018 год	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Потребители												
Навигатор	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0
АМТ-сервис	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
РОНА-сервис	-	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Аура автосервис	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Аккорд - Авто	-	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0
Центральное СТО	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0
ИМОЛА	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
7 вираж	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Димитровград Лада	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
Симбирск Лада	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	0

Таким образом, планируемая дата поставки, оговоренная с клиентом и указанная в договоре, довольно часто сдвигается в среднем на 1 – 1,5 дня.

Большая часть выше упомянутых компаний-потребителей с «СЕРВИС-КАР» сотрудничают давно, они лояльны из-за высокого качества и цены поставляемого товара. Однако, особое внимание нужно уделить обслуживанию трех выше выявленных лидеров-потребителей, так как они занимают наибольшую долю среди клиентов компании. А при несоблюдении сроков исполнения заказа потребитель вправе потребовать штраф или неустойку, из чего следуют дополнительные расходы и ухудшение репутации «СЕРВИС-КАР». Большой выбор поставщиков требуемой продукции дает возможность покупателю выбирать из них тех, кто наилучшим способом удовлетворит запросы и желания клиента, следовательно, существует большой риск потери покупателей.

В «СЕРВИС-КАР» система управления запасами «Минимум – максимум». То есть менеджер отслеживает уровень запаса на складе и, когда некоторые позиции товара доходят до установленной отметки минимального уровня, создает заявку поставщику, пополняя запасы до установленного максимального уровня. Эта система распространяется на самый ходовой товар, а на слабо реализуемые позиции затоваривание происходит по мере необходимости.

Запасы для организации одновременно выступают денежными вложениями, основным источником прибыли и главной проблемой ежедневного контроля. В настоящее время организации вынуждены уменьшать процент устанавливаемой наценки. Поэтому, для обеспечения необходимой отдачи от вложенных средств и необходимых темпов роста организации, актуальным является эффективное управление товарными запасами. Естественно, что сверхнормативные товарные запасы, «зависшие» на складах, ведут к потерям и убыткам, мешают высвобождению оборотных средств, занимают складскую площадь. В то же время недостаточность товарных

запасов, вызывающая постоянные перебои с теми или иными видами товаров, может отрицательно повлиять на отношение потребителей [15].

Как показывает практика, для того, чтобы добиться высоких результатов в использовании запасов, менеджеры должны уметь принимать оптимальные и своевременные решения [16]. Помочь менеджерам в управление запасами может анализ показателей товарных запасов. В таблице 2.3 представлены исходные данные организации по продажам и запасам на 2018 год.

Таблица 2.3 – Данные по продажам и запасам организации 2018 года

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Продажи, тыс. руб.	2498,7	2483,9	2767,2	2586,8	2639,6	2668,1	2601,9	2598,3	2563,4	2531,3	2567,7	2601,2
Остаток на складе, тыс. руб.	1447,7	1534,6	2056,6	3403,7	2941,4	2496,5	2263,5	2713,5	2361,5	2002,6	2674,7	2398,4

На рисунке 2.10 для наибольшей наглядности показана динамика запасов на складе организации.

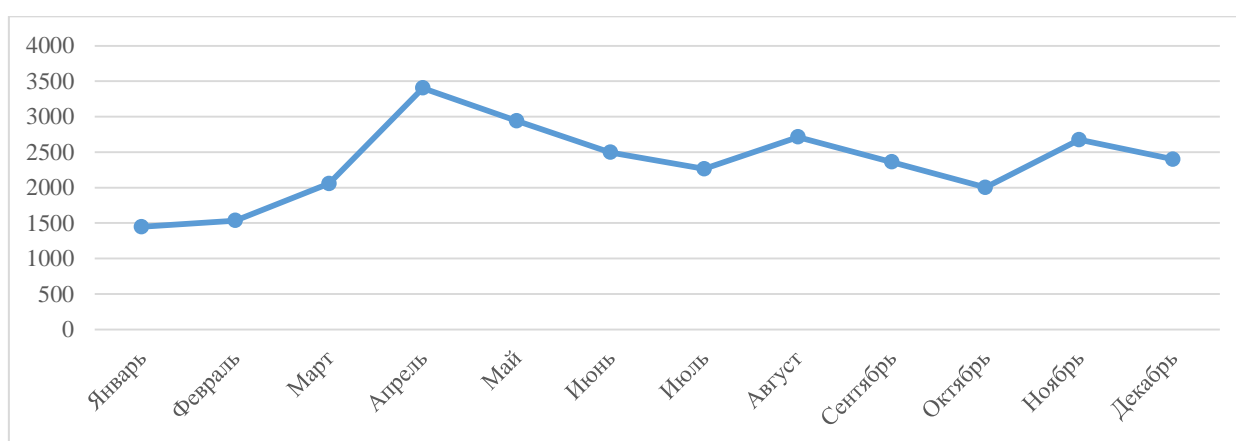


Рисунок 2.10 – Динамика остатков запасов на складе «СЕРВИС-КАР» за 2018 ГОД

Таким образом, в начале года уровень запасов был небольшим, пик запасов приходится на апрель месяц в связи с тем, что руководство компании решило приобрести большую партию товара, так как производитель делал на нее большую скидку, далее показатель запасов относительно стабилен.

На основе приведенных выше показателей, представленных в таблице 2.3 и таблицы 2.1, были рассчитаны основные показатели оценки эффективности системы управления запасами «СЕРВИС-КАР», представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные показатели оценки эффективности системы управления запасами «СЕРВИС-КАР» за 2018 год

Показатель	Формула расчета	Значение
1.Средний товарный запас	$TЗ_{\text{ср}} = \frac{TЗ_1 + TЗ_n}{n-1},$ <p>где TЗ – величина запаса анализируемого периода, руб. n – количество месяцев в периоде.</p>	$TЗ_{\text{ср}} = (1447,7 + 1534,6 + 2056,6 + 3403,7 + 2941,4 + 2496,5 + 2263,5 + 2713,5 + 2361,5 + 2002,6 + 2674,7 + 2398,4) / 11 = 2\,572,2 \text{ тыс. руб.}$
2.Коэффициент оборачиваемости запасов	$K_{\text{об.з.}} = \frac{\text{Себест.реализ.прод.}}{\text{Среденгод.ст.запасов}}$	$K_{\text{об.з.}} = \frac{24886,88}{2572,2} = 9,67$
3.Оборачиваемость запасов, дни	$Об_{\text{дн}} = \frac{TЗ_{\text{ср}} * Д}{T}$ <p>где Д – количество дней в периоде; Т – товарооборот, руб.</p>	$T = 2498,7 + 2483,9 + 2767,2 + 2586,8 + 2639,6 + 2668,1 + 2601,9 + 2958,3 + 2563,4 + 2531,3 + 2567,7 + 2601,2 = 31\,108,1 \text{ тыс. руб.}$ $Об_{\text{дн}} = \frac{2572,2 * 365}{31108,1} = 30,1 \text{ дней}$
4.Оборачиваемость запасов, раз	$Об_{\text{раз}} = \frac{T}{TЗ_{\text{ср}}}$	$Об_{\text{раз}} = \frac{31108,1}{2572,2} = 12,1 \text{ раз}$
5.Коэффициент устойчивости ассортимента	$K_y = \frac{y}{Ш_d},$ <p>где y – число моделей товара, пользующиеся спросом; Ш_д – широта ассортимента.</p>	$K_y = \frac{539}{673} = 0,8$

В таблице 2.5 сопоставлены плановые и фактические показатели системы управления запасами организации для их анализа.

Таблица 2.5 – Данные для анализа запасов «СЕРВИС-КАР» 2018 года

Показатели	По плану	Фактически	Отклонение от плана
1.Средний товарооборот в месяц, тыс. руб.	2 500	2 592,3	92,3
2.Средний товарный запас в месяц, тыс. руб.	2 200,3	2 572,2	371,9
3.Коэффициент оборачиваемости запасов	11,5	9,67	-1,83
4.Оборачиваемость запасов, дни	25	30,1	5,1
5.Оборачиваемость запасов, раз	10	12,1	2,1
6.Коэффициент устойчивости ассортимента	0,85	0,8	-0,05

По данным этой таблицы можно сделать вывод, что ООО «СЕРВИС-КАР» имеет сверхнормативные запасы, так как:

1. Фактическая месячная продажа товаров немного превысила плановый показатель, а именно, на 92,3 тыс. руб., это хороший признак, однако, вместе с этим нужно учитывать и то, что для поддержания возросшего товарооборота нужен и больший уровень запасов. Его можно рассчитать пропорционально увеличению товарооборота, и данный коэффициент будет составлять 1,03.

2. Средний товарный запас отчетного периода превышает плановый, даже если он будет соответствовать увеличившемуся товарообороту и составлять 2 266,3 тыс. руб., – то отклонение равняется 305,9 тыс. руб. Это означает, что для поддержания нужного уровня товарооборота нужны меньшие запасы, из этого следует, что на складе организации лежит неликвидный товар.

Излишки товарной массы сверх нормальной потребности в товарных запасах замедляют товарооборот, что подтверждают коэффициенты ниже.

3. Коэффициент оборачиваемости снизился на 1,83; показатели оборачиваемости запасов в днях и разгах увеличились на 5,1 дня и 2,1 раз соответственно, это свидетельствует о более замедленном темпе оборачиваемости запасов компании, чем планировалось, что является негативной тенденцией.

4. Коэффициент устойчивости ассортимента показывает насколько организация способна удовлетворить потребность в пользующемся спросом товар. В «СЕРВИС-КАР» данный показатель ниже нормативного на 0,05. Так как на складе имеется неликвидный товар, который занимает достаточно много места, компания не может хранить и, соответственно, закупать нужные позиции.

В насыщенной конкурентной среде организации ищут различные способы повышения своей конкурентоспособности. Это сопровождается ростом товарного ассортимента, что приводит к расширению номенклатурных групп, росту запасов, замораживанию денежных средств и постоянному увеличению затрат на управление и содержание запасов [35].

Опираясь на то, что данные издержки по управлению запасами и их содержанию составляют примерно 30% от всех логистических затрат, а на складах от 25 до 40 % товаров относятся к «неходовым», то борьба за постоянное увеличение товарного ассортимента, с целью поддержания высокого уровня обслуживания клиентов, может привести к постоянному росту этого вида логистических издержек. В данном контексте они являются именно издержками, так как это трата денежных средств, которая возникла вследствие ошибки специалиста, в отличие от затрат, которые возникают на осуществление регламентированных процессов [25].

Главная проблема неликвидов заключается в том, что нет чётко регламентированного определения для их идентификации на складе в организации оптовой и розничной торговле. При этом, однозначно правильного

ответа на этот вопрос не существует, так как каждая компания разрабатывает свои критерии для определения неликвидных товаров. На практике также сталкиваются с той ситуацией, когда в одной организации разные подразделения устанавливают свои требования к определению неликвида. Некоторые категории товаров можно назвать «ходовыми», тогда как другие находятся на прилавках только с целью поддержания имиджа и политики организации. Кроме того, существует категория товаров с сезонным спросом [18].

ООО «СЕРВИС-КАР» имеет большое разнообразие товаров (около 600 наименований), разделив общую торговую массу на категории: «звук», «от угона», «парковка», «электроника», «для установки», «магнитолы» и «тюнинг» были определены неликвиды. Для наглядности на рисунке 2.11 изображена структура категорий ассортимента организации.

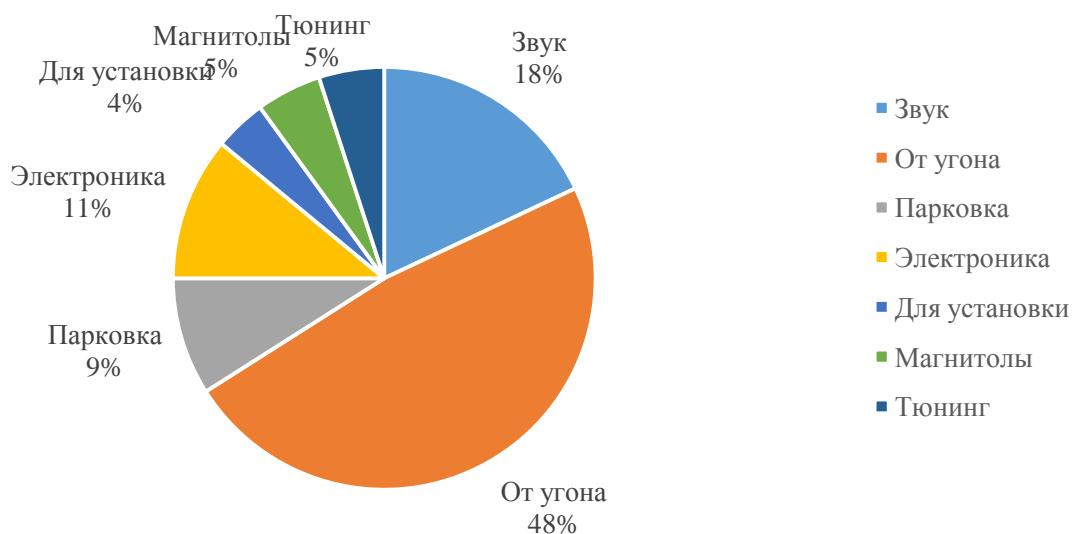


Рисунок 2.11 – Структура категорий товара «СЕРВИС-КАР»

Так как товары в категории «от угона» имеют наибольшую популярность, то ассортимент по этому виду продукции самый обширный, чтобы потребитель имел возможность выбора при покупке. Но вместе с тем, у данной категории есть позиции, которые долго лежат на складе. Рассчитаем критическое время

хранения, чтобы отслеживать, в какой момент товар не приносит компании прибыль.

Критический срок хранения производится по формуле:

$$X = \frac{R+D(O-Y)}{D+Z}, \quad (4)$$

где X – критический срок хранения товара, мес.;

R – средняя маржинальная рентабельность продаж по выбранной позиции, %

D – доходность вложенных в запасы денег, % в мес.;

O – отсрочка платежа по данному товару от поставщика, мес.;

Y – средняя отсрочка платежа покупателям, мес.;

Z – условно-переменные затраты в месяц на хранения товара на складе, выраженные в % к себестоимости единицы продукции.

Для расчёта данного показателя были запрошены данные у организации, представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Исходные данные

Показатель	Значение
1.Средняя маржинальная рентабельность продаж по выбранной позиции, %	16%
2.Доходность вложенных в запасы денег, %	7%
3.Условно-переменные затраты в месяц на хранения товара на складе, %	0,1%
4.Отсрочка платежа покупателям, мес.	-
5.Отсрочка платежа по данному товару от поставщика	-

Таким образом, критический срок хранения категории «от угона» будет составлять:

$$X = (16+3*0)/(7+0,1) = 2,25 \text{ мес.}$$

А по данным отчета по запасам «СЕРВИС-КАР», около 30% запасов категории «от угона» могут храниться по 3 – 4 месяца.

Таким образом, мы видим, что в организации существуют недостатки в системе управления как заказами, так и запасами. При анализе системы управления заказами была выявлена проблема, связанная с неэффективной информационной системой. Организация несет убытки в связи с неучтенным важнейшим элементом системы заказов – человеческим фактором.

Существуют различные меры, с помощью которых можно значительно повысить эффективность обеспечения и управления предприятия запасами и решить проблемы, описанные ранее, организации управления заказами.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы управления заказами

Во второй главе работы были выявлены проблемы, связанные с исполнением заказов в установленные сроки и развитием организации в целом:

1. Недостоверная информация о запасах;
2. Наличие неликвидных запасов на складе компании;
3. Несовершенная система документооборота.

Данные проблемы сказываются на удовлетворенности потребителей.

Анализ организаций, которые специализируются на продаже широкономенлатурного товара, показывает, что центральное место занимает процессы оформления заказа и проверка наличия на складе.

Каждая компания стремится к оптимизации бизнес-процессов своей организации. Поэтому компании стараются использовать современные информационные технологии для совершенствования логистических процессов, в том числе и на складах. Эти технологии помогают сокращению продолжительности циклов исполнения заказов. К таким технологиям относят технологии адресного хранения, штрихкодирование, автоматизированные системы управления складом и др.

Неверная идентификация товаров – главная проблема при проверке наличия позиций на складе ООО «СЕРВИС-КАР», поэтому крайне важно своевременно найти для нее решение.

Мероприятием для решения этой проблемы предлагается технология штрихового кодирования.

Автоматизированный процесс комплектования товара и складского учета позволит проводить хранение запасов в соответствии с номенклатурными

группами, что повысит эффективность использования складских площадей благодаря корректному размещению автомобильных аксессуаров.

Штрихкодирование – технология, при которой на каждую единицу хранения наносят штрих код, который может быть считан при помощи специального устройства (рисунок 3.1).

Кодировать груз может производитель, или же штрих код наносят на складе при получении товара. Штрихкодирование обеспечивает более быстрое получение полной информации о товарах, уменьшение времени на сортировку товара при комплектации заказа клиентов, сокращение затрат на обработку и исполнение заказов клиентов, возможность контроля, мониторинга и анализа товаров.

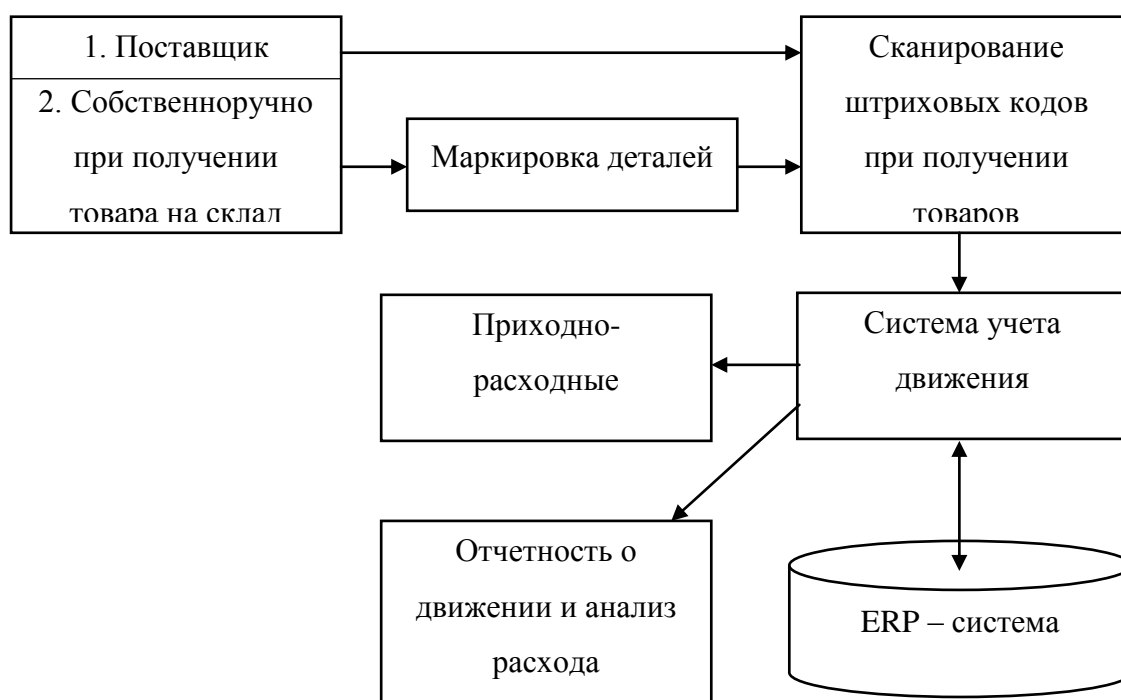


Рисунок 3.1 – Схема работы технологии штрихового кодирования

Данная технология используется в ERP-системе, которая анализирует остатки позиций, формирует плановые закупки на основании данных состояния автоаксессуаров на складе, определяет остатки, проводит анализ наиболее

«актуальных» комплектующих. Характеристика технологии штрихового кодирования представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика штрихового кодирования

№ п/п	Характеристики технологии	Значение
1	Дальность регистрации	До 6 м.
2	Идентификация металлических объектов	Возможна
3	Использование как стационарных, так и ручных терминалов для идентификации	Да
4	Объем программируемых данных	До 100 байт
5	Нанесение данных на упаковку без специальной этикетки	Возможно
6	Капитальные вложения: сканер, принтер, специальная бумага	30 000 руб.

Использование данной технологии даст возможность сократить долю ручного труда, что, в свою очередь, позволит совершенствовать складскую логистику, позволит снизить издержки на персонал, а также издержки учета. Так, с внедрением данной технологии существенно упрощается процесс инвентаризации склада или торгового зала, сокращаются издержки, связанные с приемом и отпуском товаров. По оценкам специалистов, при внедрении технологии издержки торговых предприятий могут сократиться на 30-50% в зависимости от глубины ее внедрения [34].

Переходя ко второй проблеме, следует сказать, что в компаниях, предоставляющих запасные части и аксессуары для автомобилей из-за большой номенклатуры позиций на неликвид приходится порой до 40 % всех запасов. Причин этому множество: от закупки лишнего товара организацией до возврата продукции клиентами на склад по различным причинам. Данная проблема выявлена и в компании «СЕРВИС-КАР».

Только тщательный учет и хорошая организация управления запасами избавят организацию от образования неликвидов.

Этапами по снижению уровня неликвидных товаров будет являться следующее:

1. Определение неликвидов. Для этого нужно проанализировать имеющиеся запасы и выявить те позиции, которые находятся на складе больше критического срока хранения;

2. Предпродажная деятельность (рисунок 3.2). Неликвид – это товар, который какими-либо особенностями отличается от быстро оборачивающегося товара. Часто неликвидной продукции приходится восстанавливать ее товарный вид, а если она потеряла свою ценность – то может быть и не продана вовсе, тогда следует просто от нее избавиться;

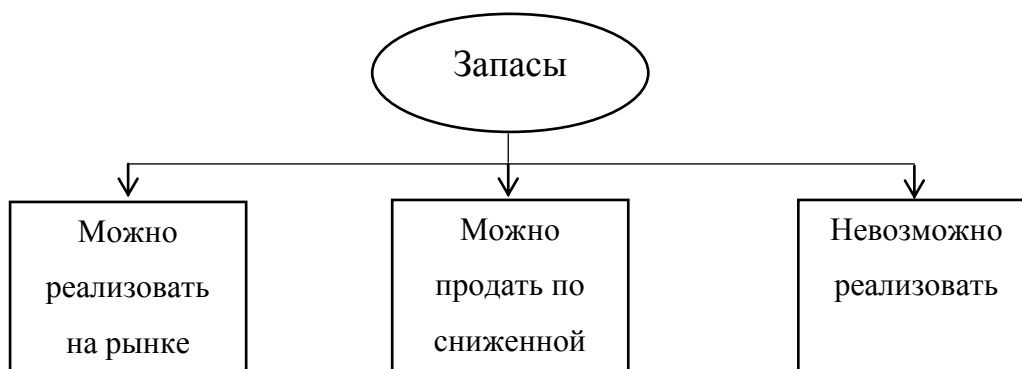


Рисунок 3.2 – Этап подготовки к продаже неликвидной продукции

3. Мотивация персонала. Эффектным способом избавления данной категории запасов является разработка стимулов для сотрудников за продажу данных товаров;

4. Разработка мероприятий по снижению неликвидных запасов. Нежелательные запасы компания может попытаться продать с уценкой; добавить позицию в комплект с основной продукцией: вернуть со скидкой поставщику; коммерческие предложения для заинтересованных покупкой образовавшихся неликвидов лиц так же способствуют уменьшению доли труднореализуемых товаров [19];

5. Предотвращение создания неликвидов и их контроль. К мероприятиям по сокращению уже имеющихся неликвидных запасов так же стоит добавить мероприятия для их предотвращения. В компании должна постоянно проводиться работа по отслеживанию появления сверхнормативных запасов, их уровень обязан контролироваться ответственными лицами [17].

Избавление от неликвидных товаров позволит высвободить складские площади и повысить эффективность деятельности организации в целом.

Правильно спланированное и целесообразное управление неликвидного товара фирмы способствует повышению товарооборота и времени обращения товара и эффективности использования товарных ресурсов.

3.2 Расчет экономической эффективности внедрения предложенного мероприятия

Проведя анализ управления системой заказов во второй главе работы, было выявлено, что, из-за несовершенной передачи информации, в компании возникают сбои в документообороте, вследствие чего время исполнения заказа увеличивается, превышая норму.

Еще в 1960-1970 гг. для удобства управлением предприятием была разработана система, названная MRP. Она создавалась для производственных предприятий для планирования потребности в материалах, но редко использовалась для процессов планирования организаций, оказывающих различные услуги.

Дальнейшее развитие этой системы привело к созданию ERP – систем, систем планирования ресурсов предприятия.

Некоторыми из основных функций ERP – системы являются:

- формирование планов продаж;
- управление запасами и закупками: ведение договоров, реализация закупок, обеспечения учета и оптимизация складских запасов;

- оперативное управление финансами, включая составление финансового плана и осуществление контроля его исполнения, финансовый и управленческий учет;
- автоматическое заполнение данных из заказа от покупателя и формирование печатных форм необходимых документов.

Данная система, безусловно, прекрасное дополнение к управленческой деятельности организации, но имеется серьезная проблема: высокая стоимость приобретения лицензии для пользования программой, консалтинга и внедрения.

Решением данной проблемой предлагается пользование облачным сервером. Данная схема изображена на рисунке 3.3. То есть сервер, которым пользуется клиент, расположен на серверах поставщика, который отвечает за осуществление всей бизнес-логистики клиента. Пользователи ERP – системы работают с удаленным сервером через Интернет.

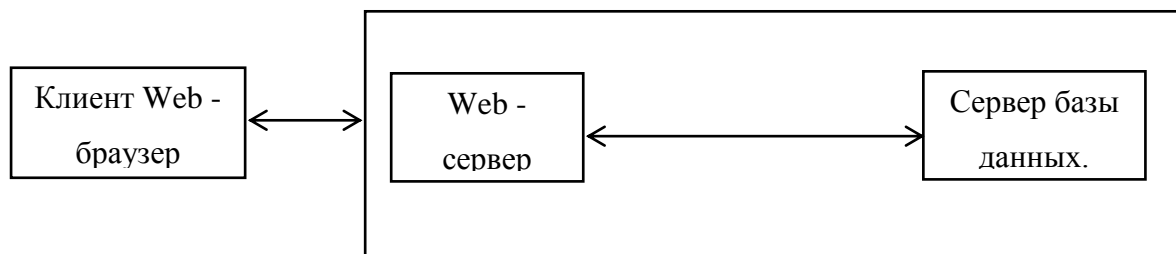


Рисунок 3.3 – Схема доступа к ERP – системе через Интернет

Поэтому, преимущества использования облачной ERP-системы очевидны: не нужно тратить на покупку дорогостоящего сервера, лицензии, содержание программы.

Таким образом, стоимость внедрения системы ERP представлена в таблице 3.2, она складывается из стоимости пользования облачным сервером и затрат на обучения персонала.

Таблица 3.2 – Затраты на внедрение ERP-системы

Вид расходов	Значение, руб.
1. Пользование сервера в облаке, в год	143 936
2. Настройка программы	15 000
3. Обучение персонала	10 000
Итого	168 936

В итоге получается, что компания единоразово потратит 168 936 тыс. руб.

На основе данных информационных средств, при правильно введенной ERP-системе организация сможет добиться следующих результатов, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Экономический эффект от внедрения ERP-системы

Показатели	Значения, (+/-)
1. Операционные и управленческие расходы	- 25%
2. Коммерческие расходы	- 16%
3. Затраты на содержание запасов	- 28%
4. Оборачиваемость активов	+ 3%
5. Оборачиваемость материальных запасов	- 15%
6. Срок исполнения заказа	- 25 – 50 %

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект (таблица 3.4) от предложенного мероприятия, с учетом указанных выше изменений, используя данные таблиц 2.1, 2.4 и рисунка 2.9.

Таблица 3.4 – Ожидаемый экономический эффект после внедрения облачной ERP – системы

Показатели	Значения до внедрения	Расчет значений после внедрения	Изменения, (+/-)
1. Операционные и управленческие расходы, тыс. руб.	1090,28	$1090,28 * 0,75 = 817,71$	-272,57

Продолжение таблицы 3.4

2. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1650,63	$1650,63 * 0,84 = 1386,53$	-264,1
3. Затраты на содержание запасов, тыс. руб.	798,73	$798,73 * 0,72 = 575,08$	-223,65
4. Оборачиваемость активов, раз	7,75	$7,75 * 1,03 = 7,98$	+0,23
5. Оборачиваемость запасов, раз	12,1	$12,1 * 0,85 = 10,28$	-1,82
6. Срок исполнения заказа, дней	3,04	$3,04 * 0,75 = 1,44$ и	-1,6
	7,04	$7,04 * 0,75 = 5,28$	-1,76
Итого расходов			- 719,87 тыс. руб.

Таким образом, экономия денежных средств после внедрения мероприятия составит 719,87 тыс. руб./год. Оборачиваемость активов увеличится на 0,23 раза и составит 7,98 раз. Оборачиваемость запасов сократится на 1,82 раза и будет составлять 10,28.

Срок исполнения заказа сократится до 1,44 дней на заказ, позиции которого есть на складе организации, и до 5,28 дней – при заказе товара у поставщика (рисунок 3.4).

Рассчитаем фактическую экономию денежных средств от внедрения программы по формуле 5:

$$\mathcal{E}_ф = \mathcal{E} - \mathcal{З}, \quad (5)$$



где $\mathcal{E}_ф$ – фактическая экономия от внедряемого мероприятия, руб.;

\mathcal{E} – экономия от мероприятия, руб.;

$\mathcal{З}$ – затраты на внедрение ERP-системы, руб.

$$\mathcal{E}_ф = 719870 - 168936 = 550934 \text{ руб.}$$

Условные обозначения сетевого графика:

Событие	
Работа	

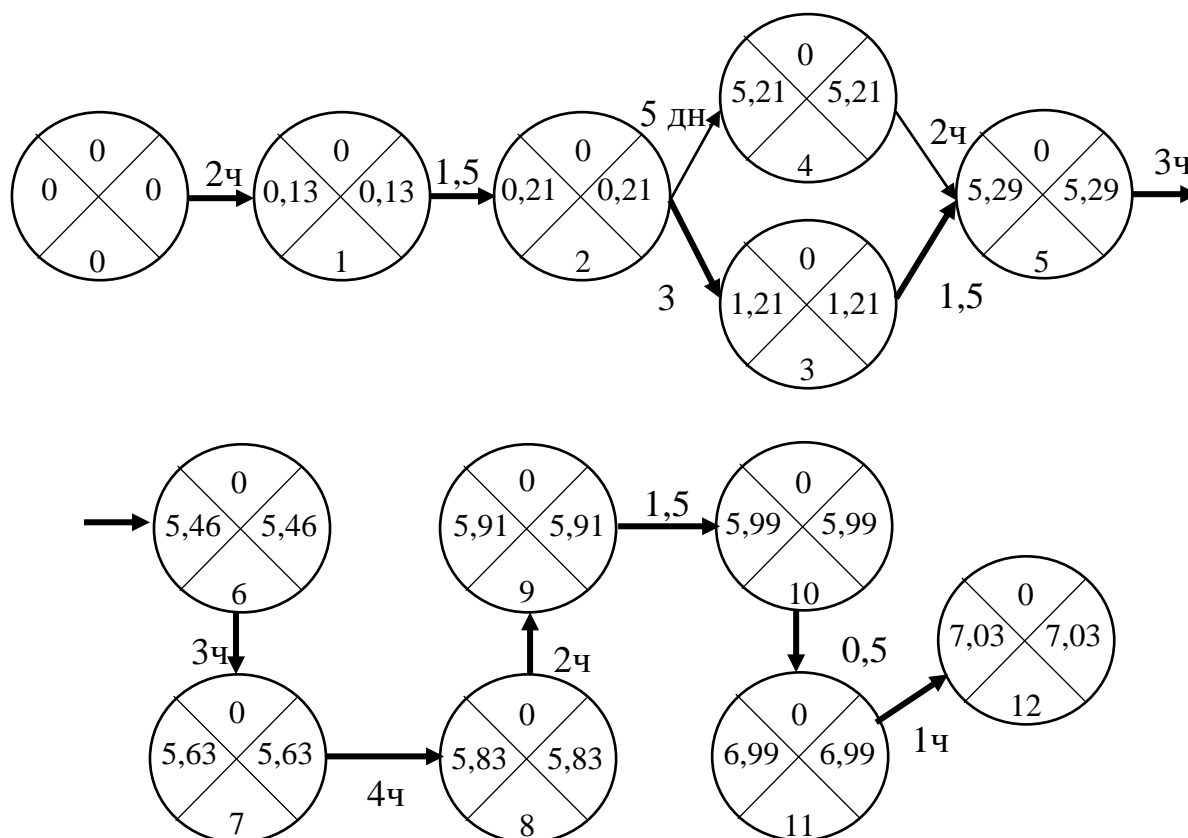


Рисунок 3.4 – Сетевой график исполнения заказа после внедрения мероприятия

Далее рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 6:

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_f - E_n * K, \quad (6)$$

где \mathcal{E}_r – годовой экономический эффект, руб.;

E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности, $\approx 0,25$;

K – капитальные вложения, руб.

$$\mathcal{E}_r = 550934 - 0,25 * 168936 = 508700 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости рассчитаем по формуле 7:

$$T_n = K / \Delta_r \quad (7)$$

$$T_n = 168936 / 508700 = 0,33 \approx 4 \text{ мес.}$$

Коэффициент экономической эффективности капитальных затрат рассчитывается по формуле 8:

$$K_{\text{эф}} = \Delta_r / K \quad (8)$$

$$K_{\text{эф}} = 508700 / 168936 = 3,01\%$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенное мероприятие – внедрение облачной системы ERP – эффективно, так как $K_{\text{эф}} > E_n$ ($3,01\% > 0,25\%$), оно окупится в течение 4 месяцев и принесет прибыль в 508,7 тыс. руб.

Сводная таблица внедрения облачной ERP – системы представлена ниже (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Сводные показатели внедрения мероприятия

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Капитальные вложения, тыс. руб.	25
2.	Годовые эксплуатационные расходы, тыс. руб.	143, 936
3.	Ожидаемый годовой экономический эффект, тыс. руб.	508,7
4.	Коэффициент экономической эффективности	3,01
5.	Срок окупаемости	0,33 \approx 4 мес.

Таким образом, внедрение облачной ERP-системы сократит затраты на хранение запасов, будет способствовать повышению качества контроля за неликвидными позициями, сократит коммерческие и управленческие расходы, сократит время исполнения заказов «СЕРВИС-КАР», что поможет сохранить имеющихся клиентов и приобрести новых, вследствие улучшенной репутации.

Заключение

Современная рыночная экономика приводит к ускорению научно-технического прогресса и обострению конкуренции на рынках. Это заставляет компаний искать новые методы и средства организации и управления, направленные на более качественное и эффективное удовлетворение запросов потребителей.

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

В бакалаврской работе была рассмотрена система управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР» и предложены пути ее совершенствования.

В первой главе были изучены теоретические основы системы управления заказами, а также методы оценки эффективности и направления ее оптимизации.

Во второй главе представлена краткая характеристика ООО «СЕРВИС-КАР». Путем анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2016 -2018гг. были выявлены следующие результаты: в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка увеличилась на 0,47%, валовая прибыль – на 0,37% и составила 6221,72 тыс. руб.; оборачиваемость активов за три года выросла на 2,24% или 0,17 раз, однако, показатель невысокий, что отражает необходимость в пересмотре вложения денежных средств организации.

Так же во второй главе был проведен анализ системы управления заказами в ООО «СЕРВИС-КАР», который показал, что у компании имеется проблема с выполнением заказа от юридических лиц в срок, в частности, из-за длительного срока документооборота, допущения менеджерами ошибок при заполнении документации и некорректной информации по состоянию запасов на складе. Так же был проведен анализ запасов, выявлено, что снижены такие показатели как: коэффициенты оборачиваемости запасов, устойчивости

ассортимента, а имеющийся товарный запас превышает плановое значение, так как на складе имеются неликвидные позиции товара.

Цель данной работы состоит в анализе необходимости доработки существующей информационной системы для возможности осуществлять необходимые организации функции по учету и работе с данными заказов от клиентов. Ведь важнейшим фактором обеспечения эффективной деятельности любой организации является использование средств автоматизации. Достижение основной цели – выполнение заказов в плановые сроки – требует большой ориентированности системы на планирование и контроль исполнения плана.

В результате решения поставленной задачи в третьей главе работы предлагается внедрить ERP-систему, в которой автоматически заполняются данные из заказа от покупателя и формируется печатные формы необходимых документов. Решение данной задачи является крайне актуальным для компании, что значительно облегчит работу менеджеров ООО «СЕРВИС-КАР», уменьшит количество затраченного времени на выполнение задачи, а также уменьшится вероятность возникновения ошибок и неточностей.

Использование информационной системы будет способствовать достижению следующих результатов: сокращение затрат за счет оптимизации бизнес-процессов и повышения производительности труда сотрудников, работающих в подразделениях, обеспечивающих взаимодействие с клиентами; повышение качества обслуживания клиентов. Так же сократятся временные затраты на 60%; операционные и управленческие расходы – на 25%; коммерческие расходы – на 16%, а затраты на содержание запасов – на 28%.

К тому же, чтобы не вкладывать крупных финансовых средства, рекомендуется воспользоваться арендой информационной программы. Данное мероприятие окупится через 4 месяца.

Для того, чтобы менеджеры, когда составляют заказ от юридических лиц, при проверке товара в наличии не делали ошибок и не тратили дополнительное время для перепроверки позиций на складе, предлагается внедрить технологию

штрихового кодирования. Она будет устанавливаться совместно с ERP-системой. К тому же, больших финансовый вложений технология не требует. В результате, компания получит более совершенную складскую логистику, снижение издержек на персонал и издержек учета. Персоналу будет легче отслеживать неликвидный товар и вести складское хозяйство.

Таким образом, цели бакалаврской работы достигнуты, поставленные задачи выполнены.

Список используемых источников

1. Андрианов А.Ю., Данилов А. С. Идентификация наиболее актуальных систем в управлении запасами производственного предприятия // Инновационное развитие экономики: статья в журнале. Номер 3 (45) – Йошкар-Ола, 2018. С. 231-238
2. Аникин Б.А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина Б.А. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа свободный: <http://znanium.com/catalog/product/458672>
3. Бялошицкая П.О. Современные логистические технологии на складе // Системный анализ и логистика: Научная статья. Санкт-Петербург, 2018. С. 32-35
4. Вяткин А.В. Разработка системы автоматизации процесса приема и хранения данных о заказах на грузоперевозки // Сборник материалов VII Всероссийской, научно-практической конференции молодых ученых с международным участием «Россия молодая»: статья в сборнике трудов конференции. Кемерово, 2016. С. 121
5. Герасименко О.А, Фоменко А.С. Применение ABC – анализа в управлении товарными запасами // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: статья в журнале. Краснодар, 2015. С. 173-176
6. Дыбская В.В. Проектирование системы распределения в логистике: монография / В.В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 235 с. Режим доступа свободный: <https://znanium.com/catalog/product/780510>
7. Егоров Ю.Н. Логистика / Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/507700>
8. Исмагилова Э. Р., Маркелов В. Д. Информационная система предприятия по формированию заказов от клиентов с использованием методики модифицируемых алгоритмов: статья в журнале. Пермь, 2018. С. 7-9

9. Калюжный И.Л., Калюжная Т.В., Лазарев В.Б. Система управления заказами в научно-производственном предприятии с многономенклатурным характером производства продукции: статья в журнале. Севастополь, 2015. С. 36-40
10. Костяник Н.В. Классификация как необходимый элемент системы управления товарными запасами в условиях применения информационных технологий // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права: научная статья. Белгород, 2017. С. 234-245
11. Кузьмина Э.В., Пьянкова Н.Г., Петунина И.А., Кухаренко Л.В. Применение модели оптимального размера заказа для повышения эффективности деятельности малого предприятия // Экономика устойчивого развития: статья в журнале. Краснодар, 2018. С. 320-325
12. Лаппо О.А. Создание и штрихкодирование средствами ИРБИС 64 // Сохранение традиций и развитие новых технологий: статья в сборнике трудов конференции. Москва, 2018. С 217-222
13. Лукинский В.В., Филева А.П. Неликвидные запасы: причины появления и способы борьбы // Альманах мировой науки: статья в журнале. Москва, 2016. С. 75-77
14. Лукинский В. С., Лукинский В. В., Плетнева Н. Г. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2017. 359 с.
15. Нефедова А.А. Штрихкодирование как способ автоматизации работы склада // Актуальные вопросы современной науки: теория и практика научных исследований: статья в сборнике трудов конференции. Пенза, 2017. С. 449-452
16. Никишин А.Ф. Интеграция как способ повышения эффективности использования ресурсов в электронной торговле // Наука сегодня: проблемы и пути решения: статья в сборнике трудов конференции. Москва, 2016. С. 131-133

17. ООО «СЕРВИС-КАР» [Электронный ресурс]. URL: <https://globyauto.ru/> (дата обращения: 10.04.19).

18. Пакутина Н. А. Аналитический обзор систем управления товарно-материальными запасами // Экономика, инновации и предпринимательство: статья в сборнике статей. Уфа, 2016. С. 89-94

19. Письмерова А. М. Система Учета и приема заказов в интернет-магазине на платформе 1С: Предприятие: Статья в сборнике трудов конференции. Курск, 2018 С. 240-242

20. Питер Х.Й. Малые и средние предприятия. Управление и организация. / Под ред. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 280 с.

21. Ричард Ч., Роберт Д.: Производственный и операционный менеджмент, - М: Вильямс, 2017. – 1094 с.

22. Сергиенко Н.Е., Котиков П.Е. О постановке задачи автоматизации процессов складской деятельности в сфере продажи автомобильных запчастей // Аллея науки: научная статья. Москва, 2018. С. 961-965

23. Соловьева Д.В. Роль анализа товарных запасов и ассортимента на предприятии розничной торговли // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: статья в журнале. Омск, 2016. С. 29-33.

24. Трифонова Н.В., Прошкина А.С., Яковлев М.М., Мельникова А.А. Международная логистика: учебное пособие / М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т", Каф. междунар. бизнеса. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. - 90 с.

25. Тырнова Е.А, Ларина И.В. Сравнительный анализ понятия «неликвид»: статья в журнале «Современная экономика и управление». Саратов, 2016. С. 136-137

26. Филипс Т. Управление на основе данных / пер. с англ. Потемкина Ю. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.

27. Хитрова Т.И., Гаврищук Е.В. Моделирование логистической системы с «опережающим заказом» // Известия байкальского государственного университета: статья в журнале. Иркутск, 2016. С. 670-675
28. Цымбляк А. Логистика. Взгляд снаружи и внутри // Журнал: Логистика и управление, 2017. С. 45-51
29. Чуркина О.И., Пименова М.В. Управление неликвидными запасами в цепи поставок // Логистические системы в глобальной экономике: статья в журнале. Красноярск, 2015. С. 502-505.
30. Шершитский А.А., Грошева Н.Б. Методы идентификации товаров на складе: анализ и сравнение // Логистические системы в глобальной экономике: Научная статья. Красноярск, 2015. С. 511-516
31. DAMPAK IMPLEMENTASI ENTERPRISE RESOURCES PLANNING (ERP) ATAS PENGARUH PROFITABILITAS TERHADAP NILAI PERUSAHAAN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/002fec8e9fd14dc7b3a5b3d04365935f>
32. Factors Affecting the Return Stock Company in Indonesia Stock Exchange (IDX) LQ45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/001fe5f6a5de457d9670c604b77f1d05>
33. How Do Technological Skills Improve Reverse Logistics? The Moderating Role of Top Management Support in Information Technology Use and Innovativeness [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/001e8fd82da5494bb72e866d78ee27ce>
34. Preventing Traumatic Urinary Catheter Insertion Through a Computerized Ordering System: Quasi-experimental Study From a Tertiary Academic Center [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/0042a632e96440918ac43c2d412416ef>
35. Perancangan Sistem Informasi Manajemen Persediaan (Studi Kasus : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/01d979aa52b14844b8b26e355eaa6c4c>

Приложение

Календарный график отправления заказа за 2018 год «СЕРВИС-КАР», число месяца

Потребители	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май		Июнь		Июль		Август		Сентябрь		Октябрь		Ноябрь		Декабрь	
	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф
Навигатор	8	10	5	5	5	7	2	2	7	7	4	4	2	3	6	6	3	3	8	8	5	6	3	3
АМТ-сервис	22	22	19	19	19	19	16	17	21	21	18	19	16	16	20	20	17	18	22	22	19	19	17	17
РОНА-сервис	-	-	9	9	9	9	6	8	11	11	8	8	6	6	10	10	7	8	12	12	9	9	7	7
Аура автосервис	10	10	7	7	7	7	4	5	9	9	6	7	4	4	8	8	5	6	11	11	7	7	5	5
Аккорд - Авто	-	-	12	12	12	12	9	11	14	14	11	12	9	9	13	13	10	10	15	15	12	13	10	10
Центральное СТО	10	10	12	12	13	14	11	11	17	19	15	15	10	11	12	12	9	9	14	14	16	16	4	4
ИМОЛА	9	9	6	6	6	6	3	4	8	8	5	6	3	3	7	7	4	4	9	10	6	6	4	4
7 вираж	8	8	5	5	5	6	3	3	7	7	4	5	2	2	6	6	3	3	5	5	5	6	3	3
Димитровград Лада	15	15	12	12	12	12	9	10	14	14	11	11	9	9	13	14	10	10	15	15	12	13	10	10
Симбирск Лада	8	9	6	6	6	6	5	5	8	9	4	4	3	4	6	6	3	3	8	9	5	7	5	5