

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика и управление цепями поставок»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления заказами в организации

Студент

Э.С. Щербина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Щербина Эмилиана Сергеевна.

Тема работы: «Совершенствование системы управления заказами в организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Кузнецова Елена Юрьевна.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами организации.

Объект исследования – ООО «Ларчфилд ЛСН», основным видом деятельности которого является оптовая торговля химическими продуктами.

Предмет исследования – система управления заказами в организации.

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

Практическая значимость работы заключается в возможности применения материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 в деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН» и других аналогичных по сфере деятельности предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, раскрывающих основное содержание темы исследования, заключения, списка используемой литературы и приложения. Общий объем работы, без приложений, 72 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования системы управления заказами в организации	7
1.1 Система управления заказами в организации: сущность и значение	7
1.2 Направления совершенствования системы управления заказами в организации	16
2 Анализ системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Оценка системы управления заказами в организации.....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН»	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления заказами на предприятии	53
3.2 Экономическое обоснование эффективности внедрения разработанных мероприятий	59
Заключение	65
Список используемой литературы	68
Приложение А Организационная структура управления ООО «Ларчфилд ЛСН».....	72

Введение

Сегодня на рынке товаров и услуг наблюдается высокая конкуренция за покупателя среди торговых предприятий, поэтому такие показатели, как качество, быстрое выполнение заказов и низкая стоимость существенно влияют на конкурентоспособность бизнеса. Уровень обслуживания клиентов оказывает непосредственное влияние на долю рынка, обслуживаемую компанией, общие логистические издержки, лояльность потребителей и как итог – на показатели прибыли и рентабельности, инвестиционную привлекательность компании. При этом общеизвестно, что чем выше уровень сервиса, тем выше и логистические затраты. В этой связи одной из наиболее актуальных задач является такая организация системы управления заказами, при которой достигался бы желаемый уровень обслуживания потребителей при существующих ограничениях на затраты.

Управление заказами затрагивает большую часть функциональных областей логистики организации, поэтому качество управления каждой из них непосредственно определяется влиянием результативности управляющего воздействия данной системы. Система управления заказами представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих установленное функционирование организации. Объектом управления этой системы служат заказы [2].

Система управления заказами интегрирована в логистическую систему предприятия, в частности, сбытовую и распределительную логистику и является основой формирования и управления портфелем заказов покупателей [25], который в свою очередь служит базой для планирования производственной программы и составления плана закупок материально-технических ресурсов. Проблемы функционирования системы управления заказами в организации приводят к задержкам их выполнения в связи с ошибками в комплектности, сроках и номенклатуре поставок, формированию сверхнормативных затрат и запасов либо, наоборот, дефицита [2].

В связи с этим, исследование вопросов эффективного функционирования системы управления заказами в компаниях и выявления возможностей ее совершенствования является актуальным.

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

Достижение данной цели предусматривает решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы управления заказами в организациях;

- проанализировать систему управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН»;

- разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН».

Объект исследования – ООО «Ларчфилд ЛСН». Предмет исследования – система управления заказами в организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся исследованиями в области управления заказами потребителей, сбытовой и распределительной логистики. В частности, наибольший вклад в развитие теоретических положений управления заказами внесли такие авторы, как: Дж. Сток, Д. Ламберт, Д. Бауэрсокс, В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, Б.А. Аникин, А.М. Гаджинский и другие. Помимо фундаментальных трудов работа основывается на публикациях в области логистики в периодических изданиях, а также сети интернет [1].

При проведении исследования были использованы различные методы экономического анализа: группировки, сравнения, вертикального и горизонтального анализа, метод коэффициентов, дедукция оценки и другие.

Информационной базой данной бакалаврской работы послужила статистическая и бухгалтерская отчетность исследуемой организации, данные внутреннего учета, опубликованные результаты исследований в релевантной области, нормативно-правовые акты.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 в деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН» и других аналогичных по сфере деятельности предприятий.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, раскрывающих основное содержание работы, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, теоретическая и информационная основа и используемые методы исследования. В первом разделе рассмотрены сущность системы управления заказами, ее роль в обеспечении эффективной деятельности организации, а также возможные направления совершенствования. Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Ларчфилд ЛСН», являющегося объектом исследования, проанализирована система управления заказами данной организации. В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления заказами организации и проведена оценка эффективности их внедрения. В заключении кратко изложены основные выводы и разработанные предложения. Список используемой литературы состоит из 34 наименований источников по теме бакалаврской работы.

1 Теоретические аспекты совершенствования системы управления заказами в организации

1.1 Система управления заказами в организации: сущность и значение

Функционирование логистических систем направлено на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей. Продукцией логистической системы предприятия является исполнение заказов потребителей. Применение современных инструментов управления заказами потребителей является одним из наиболее эффективных способов повышения конкурентоспособности предприятий.

Существуют различные подходы к определению понятия «заказ». Так, по мнению Г.Г. Левкина, «заказ является информационной единицей логистических операций» [2]. В общем случае он представляет собой задокументированное требование (предложение) клиента изготовить, поставить или продать ему определенную продукцию или услугу, содержащее информацию о необходимом количестве, качестве, цене, сроках поставки и прочих условиях поставки. Заказ, как правило, содержит все необходимые документы, связанные с конкретной сделкой (договором, контрактом).

В широком смысле управление заказами – синтетическая функция, присущая управлению материальными потоками как на этапе снабжения, так и на этапе распределения. Однако определяющую роль она приобретает в тесной связи с функциями маркетинга. Процесс управления заказами является неотъемлемой частью общей концепции обслуживания клиентов, которая направлена на увеличение числа лояльно настроенных покупателей и поддержание благоприятного имиджа компании [3].

Наконец, логистическое управление заказами дает возможность организациям контролировать уровень удовлетворения спроса потребителей и

своевременно вносить изменения в управление своей интегрированной логистической сетью [18].

В связи с этим, управление заказами является одной из важнейших функций логистики несмотря на то, что ее доля в общих логистических издержках невелика. В то же время качество управления заказами оказывает существенное влияние на достижение основной цели логистики – наилучшее удовлетворение спроса потребителей с оптимальными затратами [18].

Исходя из изложенного, очевидно, что ключевым понятием при рассмотрении системы управления заказами является логистический цикл (цикл выполнения заказа). Он, как правило, включает пять основных этапов:

- 1) планирование приема заказов;
- 2) передача и прием заказов;
- 3) обработка принятых заказов;
- 4) подбор и комплектация заказов;
- 5) доставка заказов клиентам [4].

Выполнение полного цикла заказа (реализация функции управления заказами) возможно при условии тесного взаимодействия отдела логистики с маркетинговыми службами, отделом продаж, финансовым департаментом и бухгалтерией. При управлении заказами нельзя использовать стандартный подход к обеспечению координации выполнения функции, поскольку довольно трудно определить одного ответственного исполнителя (отдел). Наиболее приемлемым вариантом координации в данном случае представляется поэтапная согласованность действий отделов.

Начальным этапом цикла выполнения заказа является планирование. Он необходим для улучшения организации процесса передачи заказов потребителям. Клиентская база компании зачастую включает тысячи потребителей с различным объемом заказа, и каждый из них предпочитает работать с поставщиками в удобное для себя время. В этой связи маркетинговые службы составляют график передачи заказов потребителям с учетом множества факторов: размера партии, ассортимента заказа, требований

к частоте и срокам поставки, расстояния до клиента, требуемого уровня сервиса и так далее. Для стимулирования клиентов к соблюдению графика поставок компании им может быть предложена система ценовых скидков.

Время передачи заказа и размер временного лага между отправкой заказа покупателем и его получением поставщиком определяются используемым способом передачи заказа: электронная почта, мессенджеры, телефоны, интернет и так далее. Сегодня подавляющее большинство организаций используют электронный обмен данными (EDI), обеспечивающий оперативность, снижение затрат и уменьшение количества ошибок. Самым эффективным способом приемки заказов и их размещения является внедрение единой информационной системы, связывающей поставщиков и клиентов на основе считывания кодов товара при продаже и передачи информации в базу данных поставщика. Принятые заказы обрабатываются отделом продаж для передачи их на исполнение.

Взаимодействие отделов компании при функционировании системы управления заказами представлено на рисунке 1 [7].

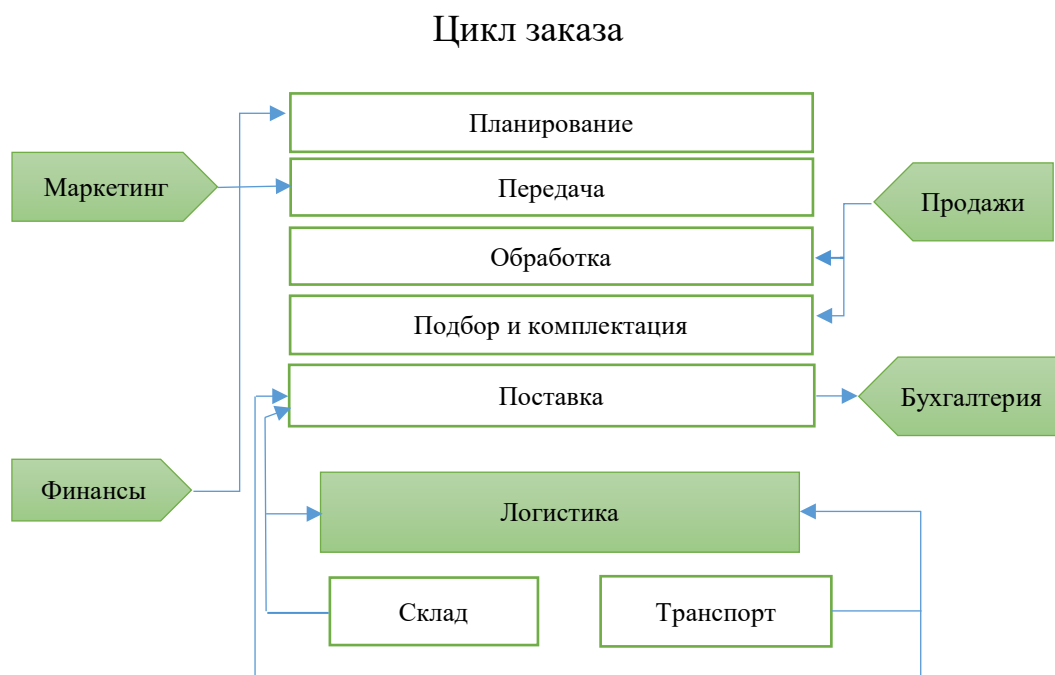


Рисунок 1 – Взаимодействие отделов компании при функционировании системы управления заказами [7]

Как видно из рисунка 1, система управления заказами охватывает различные функциональные подразделения компании. Финансовая служба контролирует платежеспособность клиентов, бухгалтерия проводит необходимые расчеты, оформляет и регистрирует сделки, логисты обеспечивают систему информацией о состоянии складских запасов, транспортном обслуживании [7].

При поступлении заказа в систему сначала проверяется правильность заполнения заказов, что при условии использования системы EDI производится автоматически. В общем случае договоры лучше заключать сроком на год с указанием основных параметров заказа и процедуры их корректировки. Это в дальнейшем позволяет снизить транзакционные издержки и затраты времени на внесение изменений. Для обеспечения эффективного управления заказами крайне важно наличие автоматизированного учета товара на складе в режиме онлайн и доступность информации отделам логистики, продаж и маркетинга.

Следующие этапы цикла заказа выполняются отделом логистики и связаны с подготовкой заказа на складе и доставкой (транспортировкой) его клиентам. При выполнении этих этапов отдел логистики решает следующие задачи:

- на складе – отбор товара с мест хранения; комплектация заказа в соответствии с требованиями клиентов, включая подготовку товаров к продаже (этикетировка, маркировка, упаковка), формирование партии отправки и отгрузку;

- при транспортировке – доставка заказов с учетом рационального выбора транспортных средств и оптимального маршрута движения [5].

Выполнение отделом логистики последних этапов цикла заказов, по сути, является частью логистического сервиса, предоставляемого клиентам. Процедуры выполнения заказов и доставки продукции сопровождаются непрерывным контролем сроков, объемов и качества поставок с помощью эффективной системы мониторинга [6].

Результативность выполнения цикла заказа во многом зависит от его продолжительности. Сокращение времени исполнения логистической составляющей в управлении заказами приводит к экономии времени его выполнения и сокращению затрат, связанных с данным процессом.

Заказ потребителя выступает как коммуникационное сообщение, приводящее в движение весь логистический процесс. Медленные и нечеткие коммуникации могут привести не только к потере потребителей, но и к излишне высоким затратам при транспортировке, содержании запасов и складировании, а также потенциальной неэффективности производства из-за частой переналадки оборудования для выпуска другой продукции».

Система управления заказами является частью логистической системы управления материальными потоками компании в различных функциональных областях, а ее основное назначение состоит в соблюдении семи правил логистики при исполнении цикла заказа:

- 1) нужный товар;
- 2) в нужном количестве;
- 3) нужного качества;
- 4) в нужном месте;
- 5) в нужное время;
- 6) с минимальными затратами;
- 7) конкретному потребителю.

Формулировки целей логистической системы управления заказами могут быть различными. Наиболее точно, по мнению автора, эти цели сформулированы одним из самых авторитетных российских ученых в области логистики – В.В. Дыбской [10]:

– «определение времени выполнения цикла заказа в соответствии с требованиями потребителей;

– обеспечение высокого качества управления заказами, определяемого минимальными потерями при доставке заказов и максимизацией ожиданий к качеству продукции и логистического сервиса;

- уменьшение всех запасов в интегрированной логистической сети;
- увеличение возврата на вложенный капитал;
- уменьшение общих логистических издержек».

При построении системы управления заказами клиентов необходимо учитывать три базовых принципа, обеспечивающих интегрированный подход к управлению заказами с позиции логистики: система управления заказами должна быть направлена на удовлетворение потребностей (требований) заказчиков; необходимо стимулировать спрос для обеспечения входного потока заказов, что способствует минимизации складских запасов; поставки должны быть быстрыми и хорошо скоординированными, что будет способствовать повышению конкурентоспособности организации [24].

С точки зрения структуры в системе управления заказами можно выделить несколько подсистем:

1. Кадровый потенциал – общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия [22]. Она представляет собой совокупность способностей и возможностей работников, которые позволяют обеспечить эффективное функционирование системы управления заказами организации. Под способностями и возможностями в данном случае понимаются профессиональные знания работников, навыки и умения, а также компетентность [22].

2. Информационное обеспечение – представляет собой совокупность информационных ресурсов, а также различных способов их организации, предназначенных для реализации управленческих и аналитических процедур, обеспечивающих финансово-хозяйственную деятельность организации. С помощью информационного обеспечения решаются задачи автоматизации движения информации, учета и анализа различных операций в системе управления заказами.

3. Организационная составляющая – это совокупность методов и принципов организации взаимодействия между элементами системы управления заказами потребителей, а также устойчивых связей и отношений между ними для обеспечения выполнения цикла заказа. Данная подсистема управления заказами связана с планированием, регулированием, координированием и контролем эффективности выполнения этапов цикла заказа, то есть реализацией собственно функций управления применительно к циклу заказа.

4. Экономическая составляющая – отражает совместный результат от производственной и коммерческой деятельности предприятия в виде выручки от реализации, а также его конечный финансовый результат в виде прибыли.

Затраты на осуществление сбытовой деятельности связаны с выполнением трех групп функций:

1. Управление сбытом – включает расходы по управлению сбытом и оперативно-сбытовой работе (содержание управленческого персонала сбытовых служб, командировочные расходы, реклама и информация, делопроизводство);

2. Вывоз готовой продукции на склад – предусматривает расходы по погрузке на транспортные средства, а также по доставке на склад готовой продукции и разгрузке;

3. Послепродажное обслуживание – связано с расходами на содержание персонала, материалы и запасные части.

Рассмотрим понятие вновь созданной стоимости, которое является приростом стоимости от трудовой и предпринимательской деятельности. Данную стоимость получают работники в виде заработной платы, и предприниматель в форме прибыли. Структура вновь созданной стоимости представлена ниже на рисунке 2.

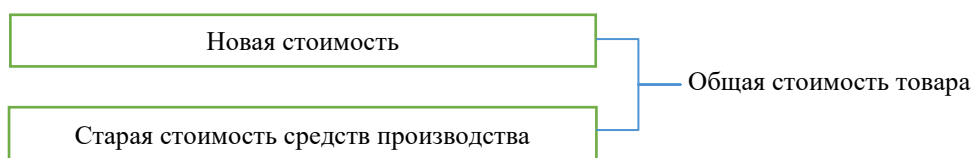


Рисунок 2 – Структура вновь созданной стоимости [26]

Вновь созданная стоимость продукции организации может быть определена по формулам (1) и (2):

$$ВСС = В - МЗ - А + ВД - ВР, \quad (1)$$

$$ВСС = ОТ + НП + ВП + П, \quad (2)$$

где ВСС – вновь созданная стоимость, т. р.;

В – выручка от реализации продукции, работ или услуг (с учетом НДС), т. р.;

МЗ – материальные затраты, т. р.;

А – амортизация, т. р.;

ВД – внереализационные доходы, т. р.;

ВР – внереализационные расходы (без налоговых платежей), т. р.;

ОТ – расходы на оплату труда, т. р.;

НП – налоговые платежи, т. р.;

ВП – платежи во внебюджетные фонды, т. р.;

П – прибыль организации, т. р.

Процесс формирования вновь созданной стоимости при управлении заказами потребителей можно представить в виде цепочки создания ценности, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Процесс формирования вновь созданной стоимости при управлении заказами потребителей [26]

4. Техническая составляющая – имеет прямую связь с системой управления заказами. Она представлена оргтехникой, средствами труда необходимыми для управления заказами потребителей на предприятии. Наличие товаров, незавершенной продукции - определяют уровень автоматизации и механизации труда сотрудников службы управления заказами и в определенной мере уровень конкурентоспособности предприятия, обуславливая качество и скорость исполнения заказа. Ниже на рисунке 4 представлен механизм взаимодействия элементов системы управления заказами потребителей.

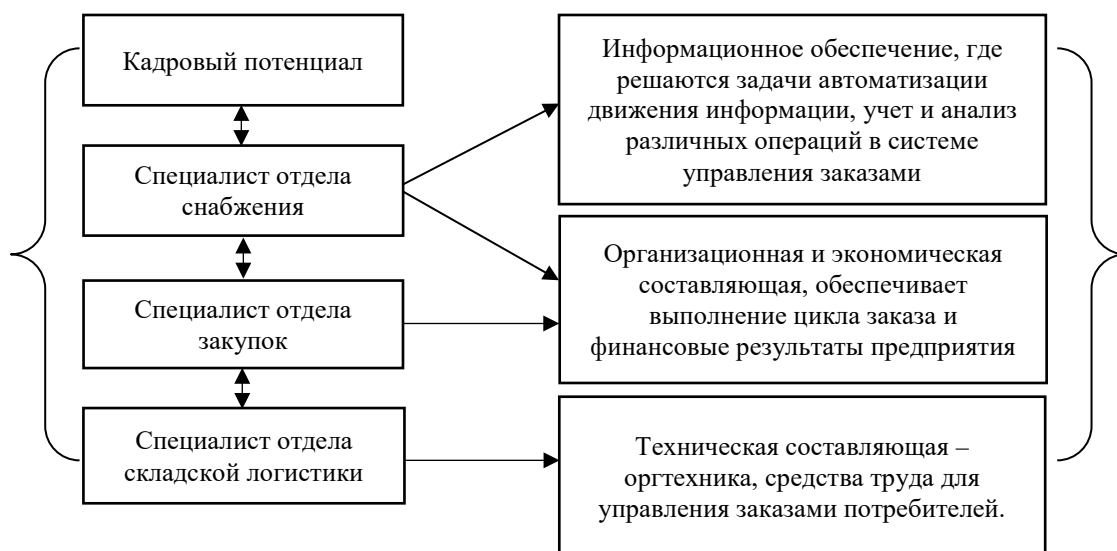


Рисунок 4 – Механизм взаимодействия элементов системы управления заказами потребителей [19]

Как видно из рисунка 4, все представленные элементы являются неотъемлемой частью системы управления заказами, которые, объединившись, обеспечивают выполнение задач системы.

Ключевым фактором успеха управления заказами является эффективное удовлетворение всех потребностей потребителей с учетом их специфических ожиданий, требований к качеству товаров и услуг и уровню логистического сервиса. Для достижения указанных требований и ожиданий некоторые компании заменили простые процедуры заказа на комплексные. Основной фокус системы управления заказами направлен на входные требования заказчиков, исходя из которых определяются способы оптимального удовлетворения этих требований с позиций компромисса между качеством сервиса и логистическими затратами.

1.2 Направления совершенствования системы управления заказами в организации

Совершенствование системы управления заказами в организации связано с повышением ее эффективности. Как было отмечено ранее, цикл управления заказами охватывает все функциональные логистические области

компании. Следовательно, функционирование системы управления заказами будет оказывать влияние на все ключевые показатели эффективности (KPI) логистики организации.

Каждая компания разрабатывает собственную систему показателей, наилучшим образом характеризующих логистическую составляющую ее бизнеса в соответствии со спецификой деятельности и корпоративной стратегией. В то же время науке и практике известны критерии, наиболее часто используемые компаниями для оценки результативности логистической системы. В самом общем виде они включают:

- общие логистические издержки;
- продолжительность логистического цикла;
- качество логистического сервиса;
- производительность системы;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру [7].

Несмотря на то, что затраты непосредственно на управление заказами невелики, организация системы управления заказами оказывает существенное влияние на затраты на управление запасами, транспортно-складские затраты, затраты на персонал и так далее. Наиболее тесной является связь эффективности системы управления заказами с продолжительностью логистического цикла и качеством логистического сервиса, которые взаимосвязаны между собой.

Согласно проведенным исследованиям, на предприятиях США в среднем не более 5 % времени выполнения заказа приходится на создание добавочной стоимости по всем отраслям. Это значит, что 95 % времени капитал, вложенный в выполнение заказа, не работает, поскольку в это время происходят различные ситуации ожидания, например, когда товар находится в процессе хранения на складе. В этот период оборотные средства заморожены и предприятия несут альтернативные потери.

Ниже рассмотрены направления повышения эффективности работы каждого элемента системы управления заказами:

1. Улучшение работы кадровой составляющей может быть достигнуто благодаря непрерывному обучению сотрудников организации, постоянного повышения их квалификации, а также поддержки более опытных коллег;

2. В рамках повышения эффективности функционирования организационной составляющей целесообразно разработать и утвердить унифицированную форму документов, процедур согласования вопросов и этапов движения потока заказов, взаимодействия специалистов и структурных подразделений;

3. Эффективность работы экономической составляющей может быть достигнута благодаря сокращению расходов и времени выполнения логистического цикла. Его максимальная длительность не должна превышать время, которое заказчик готов потратить на размещение и ожидание заказа. Если по факту выполнение заказа превышает срок ожидания, возникает своеобразный «разрыв». Задачей системы управления заказами на предприятии является сократить до минимума или предотвратить его появление. С этой целью нужно обеспечить раннее информирование служб и специалистов о поступивших заказах и оптимизацию этапов его обработки до момента отправки [17].

В то же время достаточно важным для обеспечения эффективности функционирования системы управления заказами является поддержание стабильности временных параметров цикла заказа. Сокращение же его продолжительности способствует уменьшению запасов в пути. Это отвечает интересам клиентов, стремящихся снизить их уровень в целом. Кроме того, в процессе выполнения каждого этапа цикла, а в результате заказа в целом есть вероятность нарушения его графика.

Нестабильность временных параметров цикла заказа обуславливает возникновение у потребителя дополнительных затрат, связанных либо с поддержанием страхового запаса для обеспечения непрерывного потребления в случае задержек поставок (результат – рост затрат на управление запасами), либо с возникновением издержек по причине дефицита (результат – снижение

уровня обслуживания, ухудшение имиджа, потеря прибыли). Это объясняет тот факт, что большинство клиентов предпочитают стабильность цикла заказа сокращению его продолжительности. В силу данного обстоятельства в случае сокращения продолжительности цикла заказа оптимальным вариантом стратегии управления ими для организации является соответствие плановому времени выполнения заказа (в целом и по элементам) и снижение общих затрат за счет оптимизации запасов и транспортировки [9]. Сокращение других логистических издержек, вероятнее всего, приведет к росту затрат на коммуникации, перекрывающим это сокращение.

Зачастую значительные резервы снижения продолжительности логистического цикла кроются в организации приемки и формирования заказов.

Улучшения работы технической составляющей могут быть достигнуты при условии наиболее эффективного использования производственных ресурсов, а также при условии имеющегося уровня техники и технологий, передовых форм организации производства [17];

Информационное обеспечение. Промышленные предприятия и поставщики, работающие с крупными федеральными сетями, получают заказы через EDI-сервисы (системы электронного обмена данными): заказ, а также ряд других документов (накладные, акты, счета и так далее.) формируются в электронном виде и поступает в базу данных поставщика. Очевидно, что использование EDI обеспечивает достаточную скорость работы и снижает количество ошибок [20].

Но помимо работы с федеральными сетями поставщики обычно работают и с дистрибьюторами, большинство из которых к EDI-сервисам не подключено [10]. В этом случае заказы подаются через менеджеров посредством электронной почты: в письме указываются заказываемые номенклатурные позиции и требуемое количество, иногда заполняется бланк. Некоторые формируют заказы по телефону или через мессенджеры. При таком способе приемки и формирования заказов возникает ряд проблем:

- заказ может затеряться в почте, что означает ухудшение качества логистического сервиса и иногда потерю клиентов;

- позиции в бланке могут быть неактуальными по причине замены позиций, вывода их из ассортимента, появления новых позиций, изменения количества вложений в одной упаковке и так далее. В таком случае при загрузке заказа в систему могут возникнуть ошибки и потребуются время на новые согласования, заполнение новых бланков и тому подобное;

- значительные временные затраты на ручное формирование заказа, его обработку и корректировки;

- невозможность добавления различных модулей типа рекомендованного заказа или установки принудительных ограничений при формировании заказов [19].

Очевидно, что подобные коммуникации приводят к возникновению непродуктивных затрат ресурсов, поэтому процесс формирования заказа необходимо оптимизировать и автоматизировать.

Автоматизированная система управления заказами предоставляет возможность осуществлять контроль и координацию всего процесса в единой цифровой среде. Это позволяет в режиме реального времени контролировать поступление заказа, распределение запасов, выполнение заказа и послепродажное сопровождение [20].

Система, которая упрощает и автоматизирует процесс приема и обработки заказа называется OMS (Order Management System) или система управления заказами [30]. Существует довольно много готовых решений, предлагаемых различными компаниями разработчиками программного обеспечения. Как правило, они представляют собой модуль корпоративной информационной системы ERP-класса, который обеспечивает:

- прозрачную маршрутизацию поступивших заказов;
- управление временем персонала;
- отладку коммуникации среди отделов компании;
- автоматизацию документооборота;

- управление изменением заказов и их отменой;
- комфорт отслеживания статуса обработки заявок;
- высокие аналитические возможности [10].

Система управления заказами ERP-системы направлена на согласование всех бизнес-процессов, связанных с обработкой и выполнением заказов. Так можно исключить ошибки и повысить эффективность работы за счет автоматизации, контроля и аналитики. В зависимости от корпоративной и логистической стратегий организации ее информационная система может быть направлена на реализацию выбранной логистической технологии.

Следует отметить, что в рамках развития экономики клиента в современном бизнесе довольно популярными являются логистические технологии, направленные в том числе на улучшение обслуживания потребителей, сокращение продолжительности цикла заказа, обеспечение гибкости системы управления заказами. В числе таких технологий необходимо назвать бережливое производство (LP, Lean Production), доказавшее свою эффективность в организациях различного профиля. Бережливое производство основано на стремлении к устранению всех видов потерь и предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя [28]. Эта технология является идеальной методологической базой, на основе которой должны строиться современные модели управления заказами. Концепция или технология ECR (Efficient Consumer Response – эффективный ответ потребителю) является развитием метода быстрого реагирования (QR, Quick Response) и предполагает использование производителями и покупателями компьютеризированных систем автоматической обработки заказов для выполнения однотипных операций с акцентом на перемещение товаров в дистрибутивной сети [11]. Эта технология особенно эффективна в ритейле и розничных сетях.

Благодаря применению технологии непрерывного пополнения (Continuous Replenishment Program, CRP) в ECR существует возможность

сократить время выполнения заказа и объем связанного капитала в форме наличных запасов и одновременно — повысить степень выполнения заказов. Кроме того, ускорение и автоматизация информационной поддержки логистики с помощью средств EDI приводит к сокращению расходов на транзакции в цепи поставок и к уменьшению числа ошибок, поскольку «ручное» вмешательство сокращено до минимума.

Следует заметить, что приобретение корпоративной информационной системы ERP-класса требует значительных инвестиций, которые недоступны небольшим компаниям. При этом провести оптимизацию системы управления заказами в компании можно и с помощью других мероприятий, требующих существенных вложений капитала, например:

- нанять высококвалифицированных специалистов;
- воспользоваться услугами транспортно-экспедиторских компаний, гарантирующих быструю и качественную (следовательно, дорогую) транспортировку;
- снизить продолжительность производственного цикла за счет приобретения высокопроизводительных средств производства и технологий;
- воспользоваться услугами профессиональных складских провайдеров и так далее.

Реализация любого из этих методов потребует значительных инвестиций и приведет к сокращению продолжительности логистического цикла, но далеко не все компании имеют свободные инвестиционные ресурсы.

При этом мировой опыт свидетельствует о том, что повысить эффективность системы управления заказами можно без существенных капиталовложений, а путем грамотного применения мер организационного характера. Снижения логистических затрат и времени выполнения заказа можно добиться, например, за счет оптимизации маршрутов доставки (сокращения пути поставщик-потребитель, грамотного выбора транспортных средств и товароносителей), оптимизации грузопереработки и комплектации и так далее [12].

В процессе совершенствования системы управления заказами следует стремиться к тому, чтобы контроль в рамках данной функции был непрерывным и имел двухуровневую структуру: стратегический контроль и тактический (оперативный, текущий) контроль.

Стратегический контроль приобретает особое значение при изменении маркетинговой или логистической стратегии. Например, при изменении системы распределения, размеров деятельности, диверсификации деятельности, появлении новых стратегических клиентов и других ситуаций

Цель тактического контроля в системе управления заказами заключается в выявлении текущих отклонений от плана заказов, а также информировании руководства о необходимости принятия корректирующих мер. Он должен осуществляться всегда и непрерывно [13]. Для осуществления тактического контроля необходимо иметь разработанные стандарты, связанные с функциями обработки заказов, базы данных, систему оперативного информирования о прохождении заказами цикла их исполнения, соответствующих понесенных затратах и их отклонениях от нормативов [14].

Все эти элементы должны быть согласованы между собой и интегрированы в единую систему управления заказами.

Для обеспечения эффективного функционирования системы управления заказами необходимо наличие следующих факторов:

- прозрачность, выражается в наглядном представлении всей цепочки поставок, информации о запасах, а также оперативном выявлении и устранении проблем;
- аналитика, дает возможность на основании анализа данных и показателей производительности подстраивать систему управления заказами под существующие бизнес-правила компании;
- гибкость, позволяет группировать заказы по сегментам, формировать отдельные задачи для дальнейшей их передачи в соответствующие системы и отделы;

– система учета запасов в реальном времени, хранит и систематизирует подробную информацию о текущих запасах, товарах в наличии, запасах в пути. Это позволяет в реальном времени оценивать уровень потребительского спроса, избегать накопления избыточных запасов.

Исходя из вышеизложенного, основные направления совершенствования системы управления заказами в организации связаны со снижением продолжительности логистического цикла, повышением уровня обслуживания и оптимизацией общих логистических затрат. Следует помнить, что процесс обслуживания клиентов всецело зависит от эффективной работы логистической структуры, а качественное обслуживание напрямую влияет на репутацию предприятия в соответствующем рыночном сегменте, рентабельность, лояльное отношение как существующих покупателей, так и потенциальных.

2 Анализ системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование исследуемого предприятия в соответствии с уставом – общество с ограниченной ответственностью «Ларчфилд ЛСН», сокращенное наименование – ООО «Ларчфилд ЛСН» [27].

В 1987 г. на юге Великобритании, в 40 минутах от центра Лондона, была основана компания «Larchfield Ltd». Компания специализируется на поставках химического сырья на территории стран бывшего Советского Союза [15]. В 1991 г. в Москве открылось представительство «Larchfield Ltd». В 2000 г. компания открыла направление по лакокрасочным материалам. Сегодня – это отдельное подразделение ООО «Ларчфилд ЛСН» – торгово-логистическая компания, специализирующаяся на представлении продукции производителей и поставщиков химической, авиационной и пищевой промышленности. Предприятие успешно развивает региональные поставки по всей России, а также в Казахстан, Беларусь и страны Балтии [16].

Организация находится по адресу: Москва, ул. Валовая, д.2-4/44, строение 1, подъезд 4, этаж 2. На основании общего собрания Учредителей было создано ООО «Ларчфилд ЛСН» (протокол №1 от 04 декабря 2013 года). ООО «Ларчфилд ЛСН» является коммерческой организацией – хозяйственным обществом. Уставный капитал предприятия составляет 10 000 р. [27].

Основной целью создания общества является осуществление производственной и коммерческой деятельности для извлечения прибыли [27].

Предметом деятельности предприятия является:

- оптовая торговля химическими продуктами;
- производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах;
- производство пластмассовых плит, полос, труб, профилей;

- производство прочих пластмассовых изделий;
- выполнение дизайнерских работ;
- хранение и складирование;
- промышленный дизайн;
- оказание услуг по оборудованию жилых и нежилых помещений;
- перевозочная, транспортно-экспедиционная деятельность, связанная с осуществлением транспортного процесса;
- предоставление складских и связанных с ними услуг юридическим и физическим лицам;
- реализация, установка, обслуживание, ремонт всех видов бытовой техники;
- маркетинговые и представительские услуги;
- организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов в России и за рубежом;
- лизинговые услуги;
- рекламная деятельность.

Основной вид деятельности предприятия: 51.55 – оптовая торговля химическими продуктами [27].

Среди дополнительных видов деятельности общества можно выделить следующие:

- 24.16 – Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах;
- 24.66 – Производство прочих химических продуктов;
- 24.30.1 – Производство краски и лака на основе полимеров;
- 51.55.34 – Оптовая торговля прочими промышленными химическими веществами, не включенными в другие группировки;
- 24.62 – Производство клеев и желатина;
- 24.12 – Производство красителей и пигментов [27].

Несмотря на то, что численность персонала предприятия на конец 2018 года составляет 18 человек, а величина выручки не превышает 800 млн. р.,

предприятие не относится к малому бизнесу, поскольку суммарная доля участия иностранных организаций в уставном капитале превышает 49 %, структура учредителей предприятия выглядит следующим образом:

- доля физического лица – 50 %;
- доля компании «Ларчфилд Групп Лимитед» (LARCHFIELD GROUP LIMITED) – 50 %.

Во главе организации стоит генеральный директор, в подчинении которого находятся 5 подразделений, а именно: административный отдел, коммерческий отдел, отдел поставок и закупок, бухгалтерия, отдел развития бизнеса.

Организационная структура управления ООО «Ларчфилд ЛСН», представленная на рисунке А.1, является линейно-функциональной.

Данная организационная структура управления базируется как на линейных полномочиях, так и на департаментализации по функциональному признаку. Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно-функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки такого типа структур [27]. Из преимуществ такой организационной структуры управления можно выделить следующие:

1. Стимуляция деловой и профессиональной специализации;
2. Улучшение координации в функциональных областях;
3. Уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях.

Среди недостатков данной организационной структуры управления можно выделить:

1. Большую заинтересованность отделов в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей организации, тем самым увеличивая возможность конфликтов между функциональными областями;
2. Замедленная реакция на внешние изменения;
3. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем [27].

Коммерческая деятельность компании является достаточно успешной, о чем свидетельствуют технико-экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2016-2018 гг., представленной в таблице 1.

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

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Выручка, тыс. руб.	433204	453282	532566	20078	4,63	79284	17,49
2 Себестоимость продаж, тыс. руб.	354775	372961	430172	18186	5,12	57211	15,33
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	78429	80321	102394	1892	2,41	22073	27,48
4 Коммерческие расходы, тыс. руб.	39912	44267	54683	4355	10,91	10416	23,53
5 Прибыль от продаж, тыс. руб.	38517	36054	47711	-2463	-6,39	11657	32,33
6 Чистая прибыль, тыс. руб.	33579	26962	42580	-6617	-19,70	15618	57,92
7 Основные средства, тыс. руб.	999	668	693	-331	-33,13	25	3,74
8 Оборотные активы, тыс. руб.	90316	144636	167622	54320	60,14	22986	15,89
9 Численность ППП, чел.	18	18	18	-	-	-	-
10 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	17 518	18728	28145	1210	6,91	9417	50,28
11 Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	24066,89	25182,33	29587,00	1115	4,63	4675	18,56
12 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	973,22	1040,44	1563,61	67	6,88	524	50,38
13 Фондоотдача	433,64	678,56	768,49	245	56,45	89	13,10
14 Оборачиваемость активов, раз	4,80	3,13	3,18	-2	-	0	-
15 Рентабельность продаж, %	8,89	7,95	8,96	-0,94	-	1,01	-
16 Затраты на рубль выручки, коп.	91	92	91	1	1,03	-1	-1,08

Учитывая данные, представленные в таблице 1, можно сформулировать следующие выводы.

В 2016 г. выручка предприятия составила 433204 т. р. В 2017 г. наблюдается увеличение выручки на 20078 т. р., что обусловлено ростом спроса на товары предприятия. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка

увеличилась на 79284 т. р. или на 17,49%, что обусловлено заключением нового крупного контракта с сетевой организацией. В целом за исследуемый период выручка организации выросла на 99362 т. р. На увеличение выручки оказали воздействие такие факторы, как:

- эффективная деятельность предприятия по реализации продукции;
- завоевание и освоение новых рынков сбыта;
- расширение дилерской сети;
- периодический пересмотр политики коммерческого кредитования.

С учетом того, что рынок лакокрасочных материалов в России за последние годы растет на 2-4 % в год, такие темпы прироста объема продаж можно охарактеризовать как высокие, однако, по данным исследователей, в перспективе ожидается снижение темпов роста данного рынка, что может привести к снижению и объемов продаж.

В 2016 г. себестоимость предприятия составила 354775 т. р. В 2017 г. наблюдается рост себестоимости продаж на 18186 т. р. или на 5,12 %. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. себестоимость увеличилась на 57211 т. р. или на 15,33 % и на конец 2018 года составила 430172 т. р. Такая динамика себестоимости продаж обусловлена увеличением расходов предприятия на приобретение товаров для перепродажи, заработную плату персонала, связанного с основным видом деятельности.

С учетом того, что темпы роста выручки значительно превышали темпы роста себестоимости, в 2016 г. размер валовой прибыли составил 78429 т. р. В 2017 г. данный показатель увеличился на 1892 т. р. или на 2,41 %, а в 2018 г. темп прироста валовой прибыли составил 27,48 % по сравнению с 2017 годом, что обусловлено такими факторами, как:

- рост объемов реализации продукции;
- расширение ассортимента;
- снижение себестоимости.

Коммерческие расходы, связанные со сбытом товарной продукции, в 2016 г. составили 39912 т. р. В 2017 г. они выросли на 4355 т. р. или на 10,91

%. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. данный показатель увеличился на 10416 т. р. или на 23,53 %. На рост данного показателя в значительной мере оказало увеличение расходов на доставку товара покупателям (увеличились затраты на топливо и ГСМ). Помимо этого, можно отметить, что наблюдается рост затрат на аренду складских помещений для хранения запасов. В перспективе прогнозируется дальнейшее увеличение затрат на топливо и ГСМ, следовательно, коммерческие расходы, скорее всего, увеличатся.

С учетом вышеизложенного наблюдается динамика роста прибыли от продаж. В 2016 г. значение показателя составило 38517 т. р., а в 2017 г. наблюдается его увеличение на 2463 т. р. (6,39 %). В 2018 г. по сравнению с 2017 г. прибыль от продаж увеличилась на 11657 т. р. или на 32,33 %, что связано с ростом объемов реализации товаров и услуг. С учетом обозначенных перспектив снижения темпов роста рынка, на котором осуществляет деятельность рассматриваемое предприятие, ожидается снижение темпов роста прибыли от продаж до 2023 г.

В 2016 г. значение показателя чистой прибыли составило 33579 т. р. В 2017 г. данный показатель увеличился на 6617 т. р. или на 19,7 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. показатель вырос еще на 15618 т. р. или на 57,92 %.

Это свидетельствует о том, что наиболее успешным в деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН» является 2018 г., когда показатели финансового результата деятельности предприятия имели максимальное значение.

Проанализировав основные средства с 2016 по 2018 гг., можно установить следующее: первоначальная стоимость основных средств в 2016 г. составляла 999 т. р. В 2017 г. в результате выбытия основных средств из организации их стоимость снизилась на 33,13 %. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. за счет ввода новых основных средств их стоимость составила 693 т. р.

Оборотные активы за рассматриваемый период показывают постоянный прирост: для сравнения в 2016-2017 гг., прирост составил 60,14 % и в 2017-2018 гг. – 15,89 %.

В течение всего анализируемого периода численность персонала составляла 18 человек. Можно отметить, что большая часть сотрудников работает с момента основания предприятия.

Несмотря на то, что численность персонала за 2016-2018 гг. оставалась неизменной, размер фонда оплаты труда персонала увеличивался. В 2017 г. он вырос до 18728 т. р. (на 6,91 %), а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. – на 9417 т. р. или на 50,28 %, что связано с тем, что у сотрудников, связанных с продажами, присутствует не только оклад, но и гибкая часть оплаты труда в виде премий и бонусов за продажи. Рост заработной платы и фонда оплаты труда на предприятии обоснован как увеличением количества заказчиков, так и увеличением объема продаж.

С учетом изложенного среднегодовая заработная плата также увеличивалась: с 973,22 т. р. в 2016 г. до 1563,61 т. р. в 2018 г. Необходимо отметить, что привязка заработной платы к финансовым результатам деятельности предприятия стимулирует персонал производительнее трудиться.

В 2016 г. показатель среднегодовой выработки работающего составил 24066,89 т. р. В 2017 г. он увеличился на 1115 т. р. и составил 25182,33 т. р. В 2018 г. по сравнению с предыдущим годом темп прироста данного показателя составил 18,56 %. Следовательно, предприятие осуществляет неэффективную кадровую политику и планирование фонда оплаты труда, так как заработная плата растет быстрее производительности труда.

Ежегодный рост фондоотдачи за 2016-2018 гг. показал увеличение отдачи выручки при использовании уже имеющегося оборудования.

В 2016 году оборачиваемость активов организации, равная 4,8 раз, показала достаточно высокую скорость оборота капитала по сравнению с 2017-2018 гг. В 2017 году показатель снизился на 1,67 оборотов и составил 3,13 раз, что свидетельствует об ухудшении структуры активов за счет значительного увеличения запасов и дебиторской задолженности. При росте выручки рост дебиторской задолженности свидетельствует о том, что предприятие расширяет сеть сбыта путем предоставления отсрочки платежа.

Рост запасов указывает на то, что предприятие повышает страховой запас. С одной стороны, это снижает вероятность срывов в поставке товара покупателям, а с другой – может свидетельствовать об увеличении затрат на их содержание. В 2018 г. оборачиваемость активов незначительно увеличилась на 0,05 оборотов.

Рентабельность продаж характеризует долю прибыли, которое получает предприятие с каждого рубля реализации продукции. Проанализировав деятельность предприятия за 3 года, удалось установить, что самая высокая рентабельность продаж была в 2018 году – 8,96 %, что было достигнуто за счет высокого рыночного спроса на реализуемую продукцию, снижения себестоимости продукции и роста отпускных цен.

С учетом изложенного, финансово-экономическое состояние предприятия может быть охарактеризовано как стабильное. Однако значение рентабельности продаж, не превышающее 9 % в течение анализируемого периода, говорит о достаточно низкой доходности бизнеса, особенно для сферы торговли, что требует более тщательного анализа проблем функционирования предприятия.

2.2 Оценка системы управления заказами в организации

Система управления заказами, как было отмечено ранее, является совокупностью всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, которые обеспечивают эффективное функционирование данной логистической области. В данной системе выделяют пять подсистем:

1. Кадровая подсистема, представляющая собой совокупность способностей и возможностей работников, которые позволяют обеспечить эффективное функционирование системы управления заказами организации.

Управление заказами клиентов в ООО «Ларчфилд ЛСН» осуществляется отделом поставок и работы с заказчиками, в основные функции которого входят [23]:

- ведение заказа с момента получения до закрытия заявки;
- работа с заказом;
- организация и координация отгрузки с работниками склада;
- закупка, планирование и мониторинг продуктов на складе;
- решение претензионных вопросов с поставщиками и заказчиками организации.

Штатный состав сотрудников отдела поставок и работы с заказчиками представлен: начальником отдела поставок, менеджером по планированию и работе с заказчиками, специалистом по работе с заказчиками [23]. У всех работников есть высшее образование:

1. Начальник отдела поставок с лингвистическим образованием;
2. Менеджер по планированию и работе с заказчиками с экономическим образованием;
3. Специалист по работе с заказчиками – имеет профильное образование по направлению «Логистика и управление цепями поставок».

Учитывая вышеизложенное, в исследуемом периоде все сотрудники отдела поставок и закупок имеют высшее образование (100 %), а доля сотрудников с высшим профильным образованием составляет 33,33 % (Рисунок 5).

Опыт работы каждого сотрудника по управлению заказами свыше 5 лет. Все они обеспечены персональными компьютерами и необходимым программным обеспечением 1С для работы с заказами покупателей.

На начальника отдела поставок возложены следующие функции [23]:

- работа с поставщиками по закупке продуктов;
- планирование и мониторинг продуктов на складе;
- контроль работы менеджера по планированию и работе с заказчиками, специалиста по работе с заказчиками;
- решение претензионных вопросов с поставщиками и заказчиками;
- взаимодействие с отделом продаж и менеджером по логистике;
- регулирование цен с основными поставщиками.



Рисунок 5 – Доля сотрудников с высшим профильным образованием

На менеджера по планированию и работе с заказчиками возложены функции [23]:

- работа с клиентами генерального директора и начальника отдела продаж;
- ведение отгрузки с работниками склада;
- работа с перевозчиками и поиск новых бюджетных путей доставки;
- размещение заказов поставщикам.

Специалист по работе с заказчиками ответственен за [23]:

- работу с клиентами менеджеров по продажам;
- ведение отгрузки с работниками склада;
- планирование складских остатков.

Планирование, закупка и мониторинг продуктов происходит только на основании потребностей заказчика в связи со спецификой и сроками годности продуктов [23].

Обязательным направлением работы менеджера по планированию и работе с заказчиками и специалиста по работе с заказчиками является полное ведение заказа от получения заявки на продукт до его отгрузки и доставки

заказчику. Если заключается новый договор поставки, проверку данного контрагента производит бухгалтерия по следующему утвержденному списку критериев согласно договора [23]:

- карточка клиента с реквизитами;
- устав организации (с печатью ИФНС на оборотной стороне и подписью учредителя);
- решение учредителей о создании общества;
- свидетельство о государственной регистрации организации и свидетельство о постановке юридического лица на налоговый учет;
- протокол собрания (или решение учредителей) о назначении генерального директора (приказ о его вступлении в должность);
- приказ о назначении главного бухгалтера;
- выписка из единого государственного реестра юридических лиц (срок действия не более 1 месяца);
- доверенность на лицо, осуществляющее право подписи договоров;
- информационное письмо о кодах статистики (виды деятельности);
- бухгалтерский баланс (Форма №1), отчет о прибылях и убытках за последний отчетный период (Форма №2) – с подписью руководителя организации и отметкой налоговой инспекции о принятии документов;
- справка об отсутствии задолженности из ИФНС по налогам и сборам;
- уведомление об открытии банковского счёта.

Все копии заверяются проставлением подписи уполномоченного лица и печати покупателя [23].

Управление заказами в организации начинается с приема и обработки заказов потребителей материальных ресурсов. Заказчик направляет заявку специалисту по работе с заказчиками или менеджеру по продажам, который его курирует. После получения заявки специалист по работе с заказчиками проверяет, был ли запрошен продукт согласно файлу «План по складу» [23]. Ведение и заполнение данного файла возложено на менеджеров по продажам с указанием точной потребности в продуктах для заказчика на 3 месяца.

Менеджер по планированию и работе с заказчиками проверяет своевременность внесения информации в план, который должен быть заполнен до пятого числа текущего месяца на следующий месяц [23]. После проверки оформленного файла «План по складу» специалист по работе с заказчиками вносит в программу «1С» ежемесячный план продаж, а затем проверяет наличие свободного остатка на складах компании по базе 1С. Для этого формируется документ «Ведомость по партиям товаров на складах».

Если продукта нет в наличии, то специалист по работе с заказчиками передает заявку начальнику отдела поставок и менеджеру по планированию и работе с заказчиками для размещения заказа поставщику.

Проведя проверку остатков продукта на складе, специалист по работе с заказчиками обязательно приступает к проверке условий договора в части оплаты, условий и сроков доставки продукта заказчику [23].

Если по условиям договора оплата товара производится заказчиком в размере ста процентов предоплаты, то специалист по работе с заказчиками отслеживает поступление оплаты по счету, сформировав в программе «1С» структуру подчиненности документа из заказа покупателя [23].

Если по условиям договора оплата товара производится заказчиком с отсрочкой платежа, то специалист по работе с заказчиками формирует в программе «1С» отчет «Дебиторская задолженность по срокам долга» [23].

При соблюдении и исполнении всех условий (если продукт есть в наличии или известна дата его поступления на склад, а также выполнены все условия по оплате заявки) специалист по работе с заказчиками подтверждает заявку по установленной форме в электронном письме и формирует заказ покупателя в программе «1С» [23].

Заказ покупателя (далее Счет) формируется с учетом условий договора по оплате (100 % или постоплата), а также согласно ценам, утвержденным в прайс-листе. Счет является основанием для оплаты и с помощью него (заказа покупателя) специалист по работе с заказчиками формирует спецификацию.

Далее клиенту высылается скан счета и согласовывается отгрузка по установленной форме (Таблица 2).

Таблица 2 – Подтверждение об отгрузке в ООО «Ларчфилд ЛСН»

Параметры заказа	Характеристики
Продукт	
Фасовка	
Количество	
Оплата	
Готовность к отгрузке	

При отправке счета на предоплату (при приеме заказа) клиенту обязательно отправляется ответное письмо со следующим текстом: «Ваш заказ принят. Пожалуйста, ожидайте подтверждения готовности отгрузки» [23].

Согласно условиям договора, поставка продукции осуществляется партиями и на основании спецификаций, которые являются неотъемлемой частью договора [23].

После этого специалист по работе с заказчиками организует перевозку.

При отгрузке со склада за счет заказчика специалист при необходимости и по согласованию с заказчиком размещает заявку на доставку за счет заказчика на сайте транспортной компании [23].

При отгрузке со склада самовывозом специалист по работе с заказчиками предоставляет полную информацию об отгрузке сотруднику склада и далее координирует доставку до склада заказчика.

При организации перевозки за счет ООО «Ларчфилд ЛСН» специалист по работе с заказчиками оформляет поручение на перевозку и отслеживает доставку до заказчика. После доставки специалист по работе с заказчиками оповещает менеджера по продажам о факте передачи товара заказчику, подтверждает исполнение оказанной услуги и начинает сбор закрывающих

документов от транспортной компании [23]. Скан-копия комплекта документов предоставляется в бухгалтерию в течение трех рабочих дней и состоит из:

- счета от перевозчика;
- акта выполненных работ;
- счет-фактуры;
- экспедиторской расписки;
- заявки на перевозку.

Оригиналы выше перечисленного комплекта документов собираются в течение двадцати календарных дней. Только после этого бухгалтерией производится оплата за оказанные транспортной компанией услуги [23].

При каждой отгрузке со склада специалист по работе с заказчиками заранее оповещает бухгалтера об отгрузке и дает четкие инструкции по выбору серий, партий, а также особенных условий упаковки и перевозки, инструкции для водителя.

Бухгалтер склада на основании счета готовит заявку на отгрузку (с учетом серий, партий, упаковки). Она создается на основании заказа покупателя. Программа «1С» автоматически резервирует самую раннюю серию товара (по методу FIFO) из остатков на дату создания заявки на отгрузку [23].

Сформировав заявку на отгрузку, бухгалтер склада передает ее кладовщику для комплектации заказа.

После сбора заказа бухгалтер склада готовит комплект документов для заказчика и передает их водителю при отгрузке:

- счет;
- ТОРГ-12;
- счет-фактура;
- сертификат анализа на товар;
- ТТН (если доставка осуществляется за счет ООО «Ларчфилд ЛСН»).

После получения заявки на заказ продукта (при отсутствии необходимого продукта для заказчика на складе) начальник отдела размещает заказ поставщику, а также отслеживает статус сбора заказа поставщиком по фасовке, цене, срокам отгрузки, при необходимости консолидирует различные партии грузов. После размещения заказа поставщику он взаимодействует с менеджером по логистике по вопросам оптимизации и минимизации затрат при перевозке, координации поставок, расчетам стоимости доставки и проверке кодов ТНВЭД новых продуктов. Начальник отдела также осуществляет: планирование складских запасов, контроль наполнения склада, своевременного прихода товара на склад, анализ срочности поставки заказов, проверку и ведение таблицы анализа оборачиваемости товаров [23].

Важным показателем эффективности функционирования кадровой подсистемы системы управления заказами является также уровень текучести персонала, который представляет собой долю сотрудников, уволившихся из организации по причинам текучести в течение определенного периода [26].

Данный показатель рассчитывается по формуле (3):

$$T = \left(\frac{K}{C}\right) \cdot 100, \quad (3)$$

где K – количество уволенных работников за период, чел.;

C – среднесписочная численность штатных работников, чел.

Показатель уровня текучести персонала позволяет:

- оценить эффективность процессов удержания персонала;
- планировать численность работников и затраты на исполнение возложенных на них функций (бюджетирование затрат) [26];
- выявить проблемы в управлении эффективностью труда персонала;
- оценить издержки от потерь персонала и их целесообразность.

На основании таблицы 3 следует произвести расчет показателей, характеризующих движение персонала отдела поставок и закупок.

Таблица 3 – Показатели движения персонала отдела поставок и закупок

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 от 2016 гг.	2018 от 2017 гг.
Среднесписочная численность отдела поставок и закупок, чел.	3	2	3	-1	1
Принято, чел.	3	-	1	-3	1
Выбыло, чел.	-	1	-	1	-1
Коэффициент текучести кадров, %	-	33	4	33	-27
Коэффициент стабильности кадров, %	100	67	96	-33	29

Как видно из таблицы 3, в 2016 г. текучести кадров в отделе поставок и закупок не наблюдалось. В 2017 г. коэффициент текучести кадров составил 33 %, что связано с увольнением одного сотрудника. В 2018 г. коэффициент текучести кадров отдела поставок и закупок ООО «Ларчфилд ЛСН» составил 4 %, что связано с принятием 1 сотрудника в штат.

Факт текучести кадров негативно отражается на деятельности предприятия и любого его отдела, в том числе и отдела поставок и закупок предприятия, поскольку, как правило, оптовые покупатели знают менеджера, который закреплен за ними, и в условиях длительного сотрудничества покупатели лояльнее относятся к постоянно сопровождающему их заказ сотруднику.

Важным также представляется отметить сотрудников, получивших повышение. В 2017 году один из сотрудников отдела получил повышение. Для кадровой подсистемы системы управления заказами ООО «Ларчфилд ЛСН» эффект от этого заключается в том, что предприятию не пришлось нанимать нового сотрудника на должность менеджера по планированию, поскольку на уже имеющегося сотрудника были возложены дополнительные обязанности. Кроме того, данный сотрудник владеет информацией о размещении заказов импортным поставщикам и сроках готовности продукции и в любой момент может дать клиенту исчерпывающую информацию о стадии формирования заказа.

Проанализировав кадровую подсистему можно сделать следующие выводы: все сотрудники отдела закупок и поставок имеют высшее образование, профильность которого отмечается только у 33,33 %. Тем не менее, предприятием больше ценится практический опыт работы сотрудников по управлению заказами, который у каждого составляет более 5 лет. Среднесписочная численность отдела составляет 3 человека, значительной текучести кадров в отделе не наблюдается.

2. Информационная подсистема является совокупностью информационных ресурсов и различных способов их организации, которые предназначены для эффективной реализации управленческих и аналитических процедур системы управления заказами организации.

В настоящее время предприятие использует в своей деятельности «1 С: Предприятие 8». С помощью данного программного обеспечения производится оформление заказа по форме №ТОРГ-26, в которой указываются наименования товаров, их количество и стоимость. В обязательном порядке данный документ заверяется заказчиком и сотрудником отдела поставок и закупок при отпуске заказа.

После того, как заказ сформирован, он ставится в очередь либо выполняется на оговоренных условиях с заказчиком. Для этого заявка обрабатывается сотрудником склада, который также использует программное обеспечение «1 С: Склад». Даже после того, как заявка закрыта, она хранится в базе данной программы, поэтому в любой момент можно посмотреть предыдущие заявки покупателей.

Для оценки эффективности работы информационной подсистемы системы управления заказами применен метод определения совокупной стоимости ее владения (ТСО – Total cost of ownership) и анализ эффективности затрат (СВА – cost-benefits analysis) [24].

Методика ТСО предназначена для определения затрат на использование информационных систем и технологий за весь жизненный цикл. Данная методика делит все затраты на две составляющие:

- прямые расходы, которые включают стоимость аппаратного и программного обеспечения, активного сетевого оборудования, каналов связи;
- косвенные расходы, которые связаны с конечными пользователями информационных систем: затраты на устранение сбоев или проблем с компьютерной техникой, простой рабочего времени, затраты на обучение персонала [24].

Следует произвести расчет стоимости владения информационной системой предприятия в динамике. Она складывается из расходов на обновление лицензионной программы типовой конфигурации для 14 сотрудников (1400 р. за 1 базу в месяц в 2018 г., совокупные расходы 19 600 р.), работы системного администратора (установка обновлений и техническая поддержка) из расчета 10 часов в месяц по 2 000 р./час, разового курса обучения сотрудника по использованию программы – от 2700 р./чел).

Динамика совокупной стоимости владения информационной системой ООО «Ларчфилд ЛСН» в 2016-2018 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика совокупной стоимости владения информационной системой ООО «Ларчфилд ЛСН» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 от 2016 гг.	2018 от 2017 гг.
Стоимость обновления программного обеспечения	31,20	33,60	50,40	2,40	16,80
Стоимость работы системного администратора	204,00	222,00	240,00	18,00	18,00
Стоимость обучения персонала работе с программным обеспечением	12,50	10,00	15,00	-2,50	5,00
Итого	247,70	265,60	305,40	17,90	39,80

Как видно из таблицы 4, в 2016 г. стоимость владения информационной системой составляла 247,7 т. р., в 2017 году данный показатель увеличился на

17,9 т. р., что связано с ростом стоимости обновлений на 2,4 т. р. и работы системного администратора на 18 т. р. В 2018 г. стоимость владения информационной системой составила 305,4 т. р., увеличившись на 39,8 т. р. Это обусловлено значительным ростом затрат на обновление, поскольку в 2018 г. было внесено много изменений в законодательные акты.

Использование информационных систем не в состоянии исправить ошибки и недочеты в организации бизнеса, однако они способны в какой-то мере снизить операционные издержки, то есть связанные с организацией процессов управления ресурсными потоками. В информационной подсистеме можно выделить несовершенную систему документооборота и необходимость настройки оповещений для менеджеров по продажам для своевременного заполнения плана по складу.

Проанализировав информационную подсистему, следует сформулировать следующие выводы: в ООО «Ларчфилд ЛСН» для реализации рассматриваемой логистической функции применяются 2 программы – стандартный пакет MS Office и «1 С: Предприятие 8», которая в настоящее время является лидером на рынке программного обеспечения в области комплексной автоматизации работы предприятия. Это единственный профильный софт, используемый предприятием для управления заказами клиентов, в связи с чем коэффициент обеспеченности специализированным программным обеспечением составляет 0,50 пункта и говорит о низкой оснащенности организации передовыми информационными технологиями.

В числе проблем предприятия в сфере управления информационными потоками также можно выделить наличие недостоверной информации о структуре и объеме складских запасов. Данный факт обусловлен тем, что план по складу обновляется начальником отдела поставок всего 2 раза в неделю, в то время как отгрузки со склада происходят ежедневно. В связи с этим специалисту по работе с заказчиками и менеджерам по продажам необходимо постоянно сверяться с данными программы «1 С» по фактическим остаткам

товара, чтобы предоставить клиенту достоверную информацию об его наличии.

Проблему функционирования информационной подсистемы системы управления заказами клиентов ООО «Ларчфилд ЛСН» составляет также несовершенная система документооборота, недостатки которой стали особенно заметны по мере увеличения числа клиентов. Подписанные заявки покупателей специалист по работе с заказчиками заносит в таблицу в «Excel». С одной стороны, такой способ регистрации заявок облегчает контроль за их исполнением, так как позволяет систематизировать всю информацию о них (наименование продукта, требуемое количество, желаемую дату поставки, условия оплаты, ответственного менеджера) и отслеживать статус исполнения заказа. С другой стороны, данная процедура управления заявками слишком трудоемка и не лишена субъективности и влияния человеческого фактора, так как все данные вводятся и контролируются вручную, а значит, есть вероятность неправильного введения параметров или недосмотра за четким и полным соблюдением требований к исполнению условий заказа.

3. Организационная подсистема является совокупностью методов и принципов организации взаимодействия между элементами системы управления заказами потребителей, а также устойчивых связей между ними для обеспечения выполнения цикла заказа.

Рациональное распределение товаров является важной составляющей эффективной работы предприятия с заказами. На практике ООО «Ларчфилд ЛСН» применяет систему управления распределением товаров DRP (Distribution Requirements Planning), которая основывается на расчете точки заказа, контроле за состоянием запасов, формировании связей производства, а также на снабжении и сбыте.

Помимо этого, предприятие в своей деятельности использует такой документ, как план поставок, который описывает управление поставками. Началом плана поставки служит разработка документации, а его завершением – закрытие контракта. План поставок содержит планы действий на

определенный период, которые определяют порядок выделения ресурсов для выполнения требований поставки.

Точка заказа – это такой уровень остатка товара на складе, когда должен быть размещен новый заказ на поставку для восполнения складских запасов [21]. С целью расчета точки заказа, важно наличие таких факторов, как:

1. Наличие страхового запаса;
2. Равномерность потребления запасов [32].

Поскольку работа предприятия в большей степени является сезонной (реализация химических продуктов наиболее актуальна с февраля по октябрь), то предприятием формируется страховой запас. В таком случае формула точки заказа принимает вид формула (4):

$$P = V \cdot t + S, \quad (4)$$

где P – точка заказа, нат. ед.;

V – среднеедневной объем расхода запасов, нат. ед.;

t – время выполнения заказа, дни;

S – страховой запас, нат. ед.

Расчет точки заказа предприятия за 2016-2018 гг. представлен ниже:

$$P_{2016} = 1351 \cdot 2 + 15260 = 17962 \text{ т. п.},$$

$$P_{2017} = 1405 \cdot 2 + 15500 = 18310 \text{ т. п.},$$

$$P_{2018} = 1620 \cdot 3 + 16000 = 20860 \text{ т. п.}$$

Как видно из расчетов, в исследуемом периоде наблюдается рост среднеедневного объема расхода запасов, что обусловлено ростом объемов продаж. При этом в 2016 г. и 2017 г. заказ в среднем обрабатывался 2 дня, а в 2018 г. период обработки увеличился до 3 дней, что связано с ростом объемов работ по оформлению заказов.

Эффективность управления системой заказов с организационной точки зрения может быть выражена качеством исполнения заказов клиентов, для

чего следует рассмотреть данный аспект в деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН».

При поступлении претензии от клиента менеджер по продажам незамедлительно сообщает информацию начальнику отдела продаж и начальнику отдела поставок. В претензии должна присутствовать вся необходимая информация: описание претензии, несоответствие качества или количества товара.

Информацию о недостатке заказчик подтверждает актом о расхождении по унифицированной форме ТОРГ-2 и фото- или видео материалами.

Претензии по качеству продукта обрабатываются техническим специалистом с выяснением ситуации у поставщика и дальнейшим решением проблемы с заказчиком. Претензии по количеству обрабатываются специалистом по работе с заказчиками с выяснением всех обстоятельств.

Следует проанализировать динамику коэффициента качества исполнения заказов за 3 года (Таблица 5).

Таблица 5 – Динамика коэффициента качества исполнения заказов в ООО «Ларчфилд ЛСН» за 2016-2018 гг.

Наименование претензии	Значения показателей			Отклонения (+/-)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
Количество жалоб по качеству товара, шт.	12	10	7	-2	-3
Количество жалоб по количеству товара, шт.	15	4	9	-11	5
Общее количество заявок клиентов, шт.	700	854	961	154	109
Уровень исполнения заказов клиентов по качеству, %	98,29	98,83	99,27	0,54	0,44
Уровень исполнения заказов клиентов по количеству, %	97,86	99,53	99,06	1,67	-0,47

Проанализировав данные по динамике коэффициента качества исполнения заказов за 2016-2018 гг., можно сделать следующие выводы. На 2016 г. пришлось 12 жалоб по качеству на 700 заказов, что было связано в первую очередь с несоответствием технической документации продукта полученному покупателем товару. В 2016 г. 15 жалоб по количеству отгруженного товара на 700 заказов связано с выявленными недостатками и повреждениями целостности упаковки товара по вине продавца.

Однако в 2017 г. ситуация с жалобами клиентов по качеству товара немного улучшилась и составила 10 жалоб на 854 заказа, что связано с проведением покупателем экспертизы образца в независимой лаборатории в соответствии с методикой тестирования, предоставленной поставщиком. Также в 2017 г. на 854 заказа по сравнению с 2016 г. наблюдается сокращение числа претензий по количеству товара (на 4 жалобы). Этого удалось достичь за счет установления вины повреждения упаковки перевозчиком.

В 2018 г. ситуация с количеством жалоб по качеству товара значительно улучшилась и составила всего 7 жалоб на 961 заказ. Снижение количества жалоб по качеству товара удалось достичь за счет консультаций покупателей техническим специалистом, а также благодаря расширению ассортимента образцов предоставляемых покупателям для проведения тестирования индустриальных партий продукции до заключения контракта на поставку. Жалоб по количеству товара за 2018 г. было всего 9 от общего объема заявок (961 заказ), что свидетельствует об улучшении контроля при отгрузке товара со склада и погрузке его на транспортное средство перевозчика.

Далее следует рассмотреть долю расходов на управление заказами в общей сумме расходов предприятия (Таблица 6).

Как видно из таблицы 6, доли стоимости владения информационной системой и расходов на управление заказами в общей сумме расходов предприятия за 2016-2018 гг. является незначительной (менее 1 %) и на протяжении всего рассматриваемого периода оставалась стабильной.

Таблица 6 – Доля расходов на управление заказами в общей сумме расходов ООО «Ларчфилд ЛСН»

Название показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2016-2017 гг.	Абсолютное отклонение 2017-2018 гг.
Доля стоимости владения информационной системой в общей сумме расходов предприятия, %	0,70	0,71	0,71	0,01	-
Доля расходов на управление заказами в общей сумме расходов предприятия, %	0,74	0,75	0,74	0,01	-0,01

Проанализировав организационную подсистему, можно сделать следующие выводы: подсистема функционирует достаточно эффективно, о чем свидетельствует расчет характеризующих её показателей. Тем не менее, здесь можно выделить 2 проблемы:

– несвоевременное заполнение менеджерами по продажам плана по складу. Это приводит к формированию недостоверной информации о наличии товарной позиции на складе и в необходимом клиенту количестве и соответственно неэффективному планированию складских запасов предприятия согласно предъявляемому спросу;

– ручной способ регистрации и контроля исполнения заявок клиентов, обуславливающий трудоемкость и субъективность выполнения данной операции.

Указанные проблемы были рассмотрены также в рамках информационной подсистемы, следовательно, носят комплексный и приоритетный характер.

4. Техническая подсистема – представлена оргтехникой, средствами труда, необходимыми для управления заказами потребителей на предприятии. Данная подсистема функционирует на высоком уровне, поскольку сотрудники отдела ООО «Ларчфилд ЛСН» обеспечены необходимой оргтехникой, у каждого из них рабочее место оснащено персональным компьютером с ограниченным доступом в базу «1 С: Предприятие 8».

5. Экономическая подсистема характеризуется результативностью финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Среди показателей эффективности данной подсистемы можно выделить:

- динамику объемов продаж;
- динамику себестоимости;
- прибыль от продаж;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг);
- рентабельность продаж;
- эффективность использования запасов.

Показатели выручки, себестоимости и прибыли от продаж проанализированы в подразделе 2.1. Как показал анализ, с 2016 г. по 2018 г. наблюдается значительное увеличение объема продаж (на 99362 т. р.) и себестоимости (на 75397 т. р.). Поскольку темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости, наблюдается увеличение прибыли от продаж на 9001 т. р.

Динамика показателей рентабельности ООО «Ларчфилд ЛСН» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7 — Динамика показателей рентабельности за 2016 – 2018 гг., %

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение за 2016 – 2017 гг.	Абсолютное отклонение за 2017 – 2018 гг.
Рентабельность активов	28,33	23,28	27,14	-5,05	3,86
Рентабельность собственного капитала	47,63	39,13	46,76	-8,50	7,63
Рентабельность инвестированного капитала	69,94	57,46	64,66	-12,48	7,19
Рентабельность продукции	9,76	8,64	9,84	-1,12	1,20
Рентабельность продаж	7,75	6,09	8,01	-1,66	1,93

Показатель рентабельности активов в 2017 г. снизился по сравнению с 2016 г. Данное снижение связано с ростом себестоимости продукции, увеличением цены продажи и снижением реализации товаров.

Рассматривая рентабельность собственного капитала можно заметить, что в 2017 г. она снизилась на 8,50 %, за счет спада спроса на товары предприятия. Кроме того, снижение наблюдается и в рентабельности инвестированного капитала, здесь на 2017 г. снижение составляет 12,48 %.

Снижение рентабельности продаж на 2017 г., составившее 6,09 %, говорит о спаде объемов реализации товаров (Рисунок 6).

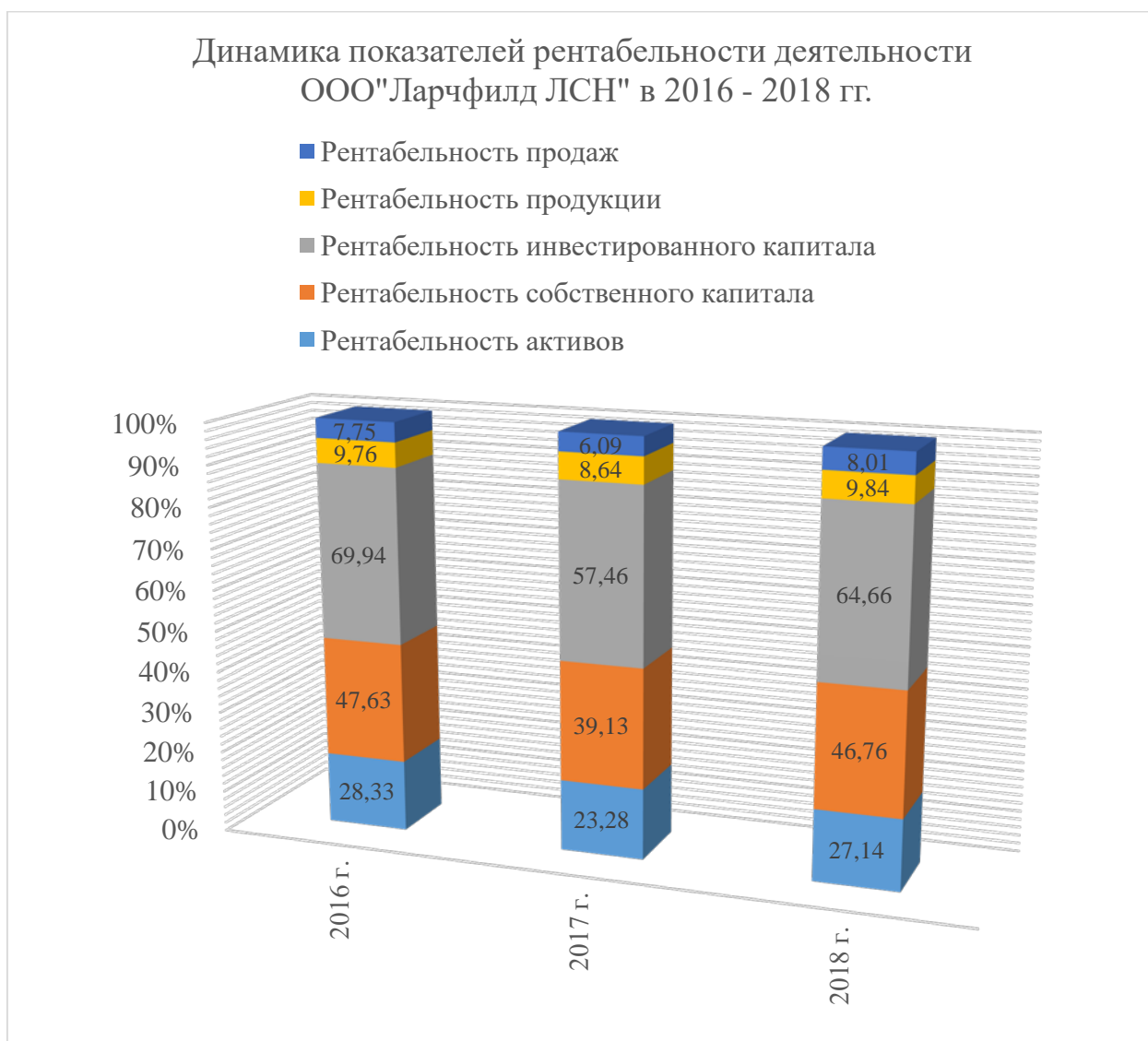


Рисунок 6 — Динамика показателей рентабельности деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН» в 2016-2018 гг.

Показатель рентабельности активов увеличился с 23,28 % в 2017 г. до 27,14 % в 2018 г., что связано с ростом значения чистой прибыли в 2018 г. Это свидетельствует о том, что на предприятии грамотно выстроена система управления заказами и сбытом, поскольку значение коэффициента напрямую связано с показателями запасов, денежных средств и прочими оборотными и внеоборотными активами.

Кроме того, наблюдается рост показателя рентабельности собственного капитала с 39,13 % в 2017 г. до 46,76 % в 2018 г., увеличение составило 7,63 %. Данное увеличение связано с ростом показателя чистой прибыли. Такая тенденция свидетельствует о том, что капитал собственников, вложенный в развитие деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН», используется эффективно. Также это свидетельствует о том, что предприятие является привлекательным для потенциальных инвесторов.

Аналогичная тенденция наблюдается при расчете показателя рентабельности инвестированного капитала – с 2017 г. он вырос до 64,66 % с 57,46 %. Это свидетельствует о том, что эффективно используется не только собственный капитал учредителей предприятия, но и заемный капитал.

В 2017 г. значение показателя рентабельности продукции составило 8,64 %, в 2018 г. – 9,84 %, наблюдается увеличение показателя на 1,20 %, что связано с увеличением показателя прибыли от продаж на 11657 т. р. Это свидетельствует о том, что прибыль, полученная с каждого рубля проданной продукции, растет на 1,20 %.

Аналогичная динамика наблюдается по показателю рентабельности продаж - в 2017 г. значение показателя рентабельности продаж составило 6,09 %, в 2018 г. – 8,01 %, наблюдается увеличение показателя на 1,93 %, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности отдела поставок и закупок.

Показатели эффективности использования запасов предприятия представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика показателей эффективности использования запасов ООО «Ларчфилд ЛСН»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 от 2016 гг.	2018 от 2017 гг.
Запасы, тыс. руб.	51805	51996	63688	191	11 692
Выручка, тыс. руб.	433204	453282	532566	20 078	79 284
Оборачиваемость запасов, раз	8,36	8,72	8,36	0,36	-0,36
Период оборота, дн.	43,05	41,30	43,05	-1,75	1,75

Как видно из таблицы 8, коэффициент оборачиваемости запасов в 2018 году, равный 8,36 раз, свидетельствует о снижении периода оборачиваемости запасов по сравнению с 2017 годом.

Исходя из изложенного можно сформулировать вывод, что экономическая подсистема продемонстрировала высокую эффективность функционирования, поскольку система управления заказами ежегодно приносит большой объем выручки для ООО «Ларчфилд ЛСН».

Резюмируя, можно выделить следующие основные проблемы функционирования системы управления заказами клиентов в ООО «Ларчфилд ЛСН»: несвоевременное заполнение менеджерами по продажам формы плана по складу и ручной способ регистрации и контроля исполнения заявок клиентов в связи с несовершенством системы документооборота данной функциональной области.

Обе проблемы носят комплексный характер, поскольку затрагивают работу двух подсистем: информационной и организационной. В связи с этим для совершенствования функционирования системы управления заказами потребителей в ООО «Ларчфилд ЛСН» предлагаются внедрение «1С: ERP Управление предприятием» и настройка оповещения для менеджеров по продажам, экономическое обоснование эффективности внедрения которых в деятельность предприятия будет представлено в 3 разделе бакалаврской работы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления заказами на предприятии

Во втором разделе работы были выявлены проблемы, связанные с функционированием системы управления заказами клиентов в ООО «Ларчфилд ЛСН»:

1. Несвоевременное заполнение менеджерами по продажам формы плана по складу;
2. Ручной способ регистрации и контроля исполнения заявок клиентов в связи с несовершенством системы документооборота данной функциональной области.

Для решения первой проблемы менеджерам необходимо настроить в электронной почте оповещение о заполнении формы плана по складу. Кроме того, рекомендуется заблаговременно запрашивать у постоянных клиентов планируемый объем потребления продукции на 3 месяца вперед с возможностью корректировки заказа, получать от них подписанные заявки и заключать спецификации на поставку. В связи с этим, удастся постоянно иметь в наличии требующийся объем товара и гарантировать клиентам бесперебойную поставку товара.

Необходимо рассмотреть механизм осуществления запроса планируемого объема потребления продукции у постоянных клиентов:

- а) менеджер по продажам делает электронную рассылку каждому клиенту с просьбой уточнить планируемый объем в продукции за три месяца вперед и прикрепляет к сообщению формуляр заявки;
- б) клиент сверяется с производственным отделом, узнает планируемый объем потребления продуктов и направляет менеджеру по продажам или специалисту по работе с заказчиками подписанную заявку;

в) менеджер по продажам вносит данные по заявке в таблицу план по складу, заключает с клиентом спецификацию на поставку с фиксированием цены, количества товара, условий поставки и указанием срока действия спецификации;

г) руководитель отдела поставок и закупок проверяет складские остатки по программе «1С» и в случае необходимости размещает заказ импортному поставщику;

д) по прибытию заказанного товара на склад, специалист по работе с заказчиками уведомляет клиента по электронной почте о поступлении продукта и далее согласовывает с ним отгрузку.

Решением второй проблемы является внедрение «1С: ERP Управление предприятием». В данном программном обеспечении развита функциональность заказа как «центра управления» всеми последующими действиями по его обработке. Введены статусы заказа («не подтвержден», «к оплате», «к обеспечению», «к отгрузке»), описывающие этапы прохождения заказа. На разных этапах заказ может выступать в качестве распоряжения на обеспечение, на отгрузку, на оформление документов. Контроль выполнения распоряжений ведется с детализацией до строки заказа. Подсистема «управление продажами» предоставляет возможность указать график оплаты по заказу клиента (как в части авансовых платежей, так и платежей по погашению дебиторской задолженности). График может формироваться с учетом выбранного календаря, что позволяет планировать поступление выручки по дням, контролировать соблюдение клиентом оговоренных сроков оплаты, выделять просроченную дебиторскую задолженность [29].

В «1С: ERP Управление предприятием» для отражения предварительной договоренности с клиентом на поставку товаров, о порядке и сроках оплаты предусмотрен документ «Заказ клиента», который позволяет решать такие задачи, как [29]:

- резервирование товара на складе,
- контроль уровня обеспеченности товарами,

- планирование даты отгрузки,
- планирование графика оплат,
- формирование счета клиентам (можно сформировать печатную форму заказа и вести учет выписанных счетов) [29].

Управление процессом выполнения заказа осуществляется через соответствующие статусы и состояние документа. Состояние заказа рассчитывается автоматически и информирует пользователя о текущем положении по заказу. В любой момент менеджер по продажам может получить подробную информацию о состоянии заказа: каким образом должен быть оплачен заказ клиента согласно указанным в нем этапам оплаты, каково состояние оплаты по заказу, была ли произведена отгрузка товара [29].

Если заказу клиента предшествовало коммерческое предложение, то заказ формируется исходя из его данных. Ввод заказа возможен на основании сделки с клиентом.

В программе контролируется соответствие заказов условиям соглашений с клиентами. Для согласования отклонений от условий соглашения можно использовать бизнес-процесс согласования заказа. При этом система автоматически направит уполномоченным пользователям задачи по согласованию заказа и утвердит его при наличии положительного решения согласующих.

Программа позволяет изменять/корректировать направление назначения товаров, которые резервируются обособленно под конкретный заказ клиента. При оформлении корректировки назначения товаров можно отразить следующие виды операций [29]:

- резервировать (обособленно) товар под заказ из свободных остатков на складе;
- резервировать (обособленно) товар под заказ из других заказов (снимая с них резерв);
- снять излишек обособленного резерва одного или нескольких заказов;
- полностью снять резерв одного или нескольких заказов.

Для постоянных клиентов предусмотрена возможность предоставления ограниченного доступа к базе данных компании по выданному логину и паролю. Это позволит клиенту самостоятельно решить следующие задачи [29]:

- оформить заказ и контролировать состояние его выполнения;
- просматривать печатные формы первичных документов, сформированные по своим заказам (счета на оплату, документы продажи, счета-фактуры и так далее);
- оформлять возврат товаров;
- регистрировать претензии и контролировать их рассмотрение;
- отслеживать задолженность по оплате сделанных заказов и отгруженных товаров.

Для отражения операции продажи товаров и сопутствующих услуг предусмотрен документ «Реализация товаров и услуг».

Отражение процесса отгрузки сопряжено с выполнением следующих задач [29]:

- оформлением накладной на ордерном складе по результатам выполнения отбора товаров по расходным ордерам;
- оформлением расходных ордеров по нескольким распоряжениям на отгрузку, в том числе и выписанным на разные юридические лица (как самой организации, так и клиента);
- контролем расхождений в складском и финансовом учете для менеджеров, кладовщиков и бухгалтеров;
- контролем состояния отгрузки и оформления накладной по заказам.

Отгрузку товаров можно оформить по одному или нескольким заказам клиентов. По данным отгрузки товаров можно сформировать соответствующие печатные формы: ТОРГ-12, М-15, счет-фактура и так далее [29].

Программа позволяет скорректировать ранее оформленные документы отгрузки и отследить все этапы изменений ТОРГ-12. Данная возможность

актуальна и для случаев, когда по ранее оформленным документам реализации уже была сдана регламентированная отчетность. При оформлении корректировки документов отгрузки можно отразить следующие операции:

- исправление ошибок,
- корректировка по согласованию сторон.

Расхождения, выявленные при оформлении корректировки документов отгрузки, можно учесть различными способами:

- списать на расходы – например, товар испорчен при его доставке клиенту и вина за порчу лежит на продавце;

- уменьшить реализацию и учесть при инвентаризации – например, клиент не обнаружил часть товара. Данный товар следует попытаться найти при инвентаризации;

- увеличить реализацию и учесть при инвентаризации – например, клиенту по факту поступило большее количество товара, чем было указано в заказе, и он эти товары готов оплатить;

- отразить в прочих доходах – например, клиент сообщил, что по факту ему поступило больше товаров, чем было указано в документах, и он эти товары готов оплатить.

В предлагаемом программном продукте предусмотрена возможность отражения операций возврата клиентами товаров и их замены. Это можно отразить с помощью следующей операции: возврат от клиента – сумма возвращенных товаров может быть уточнена во взаиморасчетах с клиентом в качестве оплаты других заказов.

Кроме того, применение рассматриваемого программного продукта обеспечивает возможность ведения учета по заявкам на возврат товаров, что может быть оформлено как на основании данных реализации товаров, так и без них. Управление заявками осуществляется при помощи соответствующих статусов.

Предлагаемая к внедрению программа позволяет организовать доставку товаров клиенту одним из следующих способов [29]:

- самовывоз – клиент своими силами забирает товар со склада продавца;

- до клиента – доставка товаров осуществляется силами продавца по адресу клиента и в желаемую дату;

- силами перевозчика.

Информация о доставке товаров фиксируется в документах продажи, которые являются распоряжениями на формирование документа «Задание на перевозку», которое можно контролировать и отслеживать при помощи статусов документа.

Договор по приобретению и обслуживанию программы «1С: ERP» планируется заключить с официальным партнером «1 С: Первый БИТ Москва», который успешно прошел сертификацию фирмы «1С» на соответствие «Стандарту сопровождения пользователей 1С», тем самым являясь гарантией качественного предоставления сервисов и услуг. Заключив договор информационно-технического сопровождения (1С: ИТС) предприятие ООО «Ларчфилд ЛСН» получит:

- легальное обновление программных продуктов 1С;
- профессиональную информационную систему 1С: ИТС;
- сервисные и консультационные услуги фирмы «1С».

Объем сервисов и услуг, а также перечень доступных материалов информационной системы 1С: ИТС зависит от вида договора. Одним из основных видов договора 1С: ИТС и пакета сервисов является – ИТС ПРОФ. Он представляет собой доступ к обновлениям, консультациям, сервисам для коммерческих предприятий. Рассмотрим состав тарифа ИТС ПРОФ:

- неограниченный доступ к официальной поддержке по обновлениям программных продуктов 1С;

- ежемесячное обновление платформы и типовых конфигураций «1С: Предприятие», диагностика состояния информационной базы, создание архивной копии, проверка работоспособности подключенных сервисов;

– ежемесячное ознакомление с новыми материалами информационной системы 1С: ИТС и подборка консультационно-методических материалов по запросу пользователя;

– однократная проверка настройки интернет-поддержки в программе 1С.

Цена договора информационно-технологического сопровождения на 12 месяцев составляет – 40572 р.

3.2 Экономическое обоснование эффективности внедрения разработанных мероприятий

Несвоевременное заполнение менеджерами по продажам формы плана по складу, приводит к упущенной финансовой выгоде ООО «Ларчфилд ЛСН». В связи с отсутствием требуемого количества товара на складе, клиент размещает заказ в другой компании. Необходимо представить расчет упущенной финансовой выгоды (Таблица 9).

Таблица 9 – Расчет упущенной финансовой выгоды ООО «Ларчфилд ЛСН»

Заказчики	Продукт	Цена за кг, руб.	Требуемый объем, кг	Фактический объем на складе, кг	Расчет упущенной финансовой выгоды, руб.
1	2	3	4	5	6
Заказчик №1	Латекс-стирол акриловый, фасовка: ИВС-контейнер по 1000 кг	155,20	5000	1000	$(5000 - 1000) \cdot 155,20 = 620800$
Заказчик №2	Латекс винил-ацетатный, фасовка: ИВС-контейнер по 1000 кг	152,80	3000	1000	$(3000 - 1000) \cdot 152,80 = 305600$
Заказчики	Продукт	Цена за кг, руб.	Требуемый объем, кг	Фактический объем на складе, кг	Расчет упущенной финансовой выгоды, руб.
Заказчик №3	Реологическая добавка, фасовка: мешки по 15 кг	1139,20	1440	480	$(1440 - 480) \cdot 1139,20 = 1093632$
				Итого, руб.:	2020032

Как видно из расчетов таблицы 9, предприятие разово теряет 2020032 р. по причине отсутствия нужного объема товара на складе. Если такая ситуация продолжается в течение года несколько раз, то размер упущенной финансовой выгоды значительно увеличится. Во избежание такого сценария развития событий рекомендуется заблаговременно заполнять таблицу план по складу и восполнять складские запасы.

Следует рассмотреть экономический эффект от внедрения ERP-систем «1 С».

Внедрив «1 С: ERP», ООО «Ларчфилд ЛСН» получит комплексную информационную систему управления, которая обеспечит своевременное принятие управленческих решений, прозрачность бизнес-процессов и оценку эффективности деятельности предприятия, отдельных подразделений и персонала [31]. Показатели экономической эффективности внедрения ERP-решений на платформе «1 С: Предприятие 8» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Экономический эффект от внедрения ERP-систем «1С»

Направления формирования эффекта	Показатель эффективности	Среднее значение
1	2	3
Оборотные средства	Рост оборачиваемости складских запасов	23 %
	Сокращение дебиторской задолженности	20 %
Эффективность и оперативность	Ускорение обработки заказов	62 %
	Сокращение сроков исполнения заказов	23 %
	Сокращение операционных и административных расходов	16 %
	Рост прибыли	13 %
Трудозатраты и отчетность	Сокращение трудозатрат в различных подразделениях	26 %
	Ускорение получения управленческой отчетности	В 2 раза
	Ускорение подготовки регламентированной отчетности	В 2 раза

Стоимость внедрения системы «1 С: ERP Управление предприятием» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на внедрение системы «1 С: ERP Управление предприятием»

Статьи затрат	Значение, руб.
Покупка лицензии (на 14 рабочих мест, для отдела закупок и поставок, отдела продаж, бухгалтерии)	432000
Настройка программы (единовременно на 1 год)	20000
Корпоративное онлайн-обучение персонала (14 человек)	15000
Итого	467000

Как видно из таблицы 11, для внедрения программного продукта «1 С: ERP Управление предприятием» общая сумма расходов составит 467000 р.

В 2018 г. величина запасов ООО «Ларчфилд ЛСН» в стоимостном выражении составила 63688 т. р. Предполагаемая величина сокращения запасов после внедрения программного продукта «1 С: ERP Управление предприятием» составит 5 %. Следовательно, за счет внедрения мероприятия экономия запасов составит 3184,4 т. р.

Таблица 12 — Результаты опроса экспертов ООО «Ларчфилд ЛСН» касательно снижения трудоемкости работ по управлению заказами

Эксперты	Снижение трудоемкости работ управления запасами, %				
	13	16	23	26	62
Главный бухгалтер				+	
Директор по продажам	+				
Начальник отдела поставок и закупок					+
Менеджер по планированию и работе с заказчиками			+		
Начальник склада			+		

Планируемый процент снижения трудоемкости работ управления заказами согласно экспертной оценке определим по формуле (5):

$$a = \frac{3 \cdot \max + 2 \cdot \min}{n} \quad (5)$$

где \max , \min – максимальное и минимальное значения показателей мнений экспертов соответственно, %;

n – количество экспертов, чел.

В результате внедрения мероприятия снижение трудоемкости работ управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН» составит:

$$a = \frac{(3 \cdot 62 + 2 \cdot 13)}{5} = 42,40 \%$$

Для расчета показателей экономической эффективности внедрения разработанного мероприятия следует составить таблицу исходных данных (Таблица 13).

Таблица 13 — Исходные данные для технико-экономического обоснования эффективности внедрения мероприятий

Показатели	Усл. обозн	Значение показателя	Источник информации
Объем реализации продукции в 2018 г., тыс. руб.	Op1	532566	таблица 1
Среднесписочная численность работающих в отчетном году, чел.	Чср	18	таблица 1
Среднегодовая заработная плата одного работающего в отчетном году, тыс. руб.	Зср.г.	1563,61	таблица 1
Обязательные страховые взносы, %	Носв	30,2	Налоговый кодекс РФ
Снижение трудоемкости работ по управлению заказами, %	а	42,40	расчет
Капитальные затраты (стоимость программного обеспечения), тыс. руб.	Зкап	467	расчет

Продолжение таблицы 13

Текущие затраты на внедрение мероприятия (стоимость обслуживания программного обеспечения), тыс. руб.	Зтек	40,572	расчет
Экономия запасов, тыс. руб.	Эзап	3184,40	расчет
Численность работников, занятых управлением заказами, чел.	Чз	3	данные ООО «Ларчфилд ЛСН»
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	Зпост	88256	данные ООО «Ларчфилд ЛСН»
Нормативный коэффициент окупаемости капитальных вложений	Ен	0,3	норматив

На основании данных таблицы 13 следует выполнить расчет экономической эффективности внедрения мероприятия в деятельность ООО «Ларчфилд ЛСН» (Таблица 14).

Таблица 14 — Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия в деятельность ООО «Ларчфилд ЛСН»

Показатели	Методика расчета	Расчет
Прирост производительности труда работников, осуществляющих сбытовую деятельность в ООО «Ларчфилд ЛСН», за счет внедрения мероприятия, %	$\Delta П_{тз} = 100 \cdot a / (100 - a)$	$\Delta П_{тз} = 100 \cdot \frac{46}{100-46} = 73,61$
Прирост производительности труда в целом по предприятию, %	$\Delta П_{т} = \Delta П_{тз} \cdot Чз / Чисх$	$\Delta П_{т} = 73,61 \cdot \frac{3}{18} = 12,27$

Продолжение таблицы 14

Условное высвобождение численности в результате внедрения мероприятия, чел.	$\text{Эч} = \frac{\Delta\text{Пт} \cdot \text{Чисх}}{100 + \Delta\text{Пт}}$	$\text{Эч} = 12,27 \cdot \frac{18}{100+12,27} = 1,97$
Объем реализации после внедрения мероприятия, млн. руб.	$\text{Op2} = \frac{\text{Op1} \cdot (100 + \Delta\text{Пт})}{100}$	$\text{Op2} = 532566 \cdot \frac{100+12,27}{100} = 597911,85$
Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эзп} = \text{Зср.ч} \cdot \text{Эч}$	$\text{Эзп} = 1563,61 \cdot 1,97 = 3080,31$
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\text{Эосв} = \text{Эзп} \cdot \text{Носв}$	$\text{Эосв} = 3080,31 \cdot 0,302 = 930,25$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Э}_{\text{упр}} = \left(\frac{\text{З}_{\text{пост}}}{\text{Op1}} - \frac{\text{З}_{\text{пост}}}{\text{Op2}} \right) \cdot \text{Op2}$	$\text{Э}_{\text{упр}} = \left(\frac{88256}{532566} - \frac{88256}{597911,85} \right) \cdot 597911,85 = 10829,01$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\text{Эуг} = \text{Эзп} + \text{Эосв} + \text{Э}_{\text{упр}} + \text{Эзап} - \text{Зтек}$	$\text{Эуг} = 3080,31 + 930,25 + 10829,01 + 3184,40 - 40,572 = 17983,40$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\text{Эгод} = \text{Эуг} - \text{Ен} \cdot \text{Зкап}$	$\text{Эгод} = 17983,40 - 0,3 \cdot 467 = 17843,30$
Срок окупаемости, лет	$\text{Ток} = \frac{\text{Зкап}}{\text{Эу} - \text{г}}$	$\text{Ток} = \frac{467000}{17843300} = 0,03$

Следовательно, внедрение разработанного мероприятия в деятельность ООО «Ларчфилд ЛСН» экономически целесообразно, поскольку прирост производительности труда работников осуществляющих сбытовую деятельность составит 73,61 %, прирост производительности труда в целом по предприятию – 12,27 %, условное высвобождение численности в результате внедрения мероприятия – 1,97 чел., экономия себестоимости по заработной плате – 3080,31 т. р., экономия себестоимости по обязательным страховым взносам – 930,25 т. р., условно-годовая экономия – 17983,40 т. р., годовой экономический эффект – 17843,30 т. р., а срок окупаемости мероприятий – 0,03 года, то есть в течение месяца после внедрения.

Следовательно, задачи бакалаврской работы решены в полном объеме, а цель достигнута.

Заключение

В настоящее время на рынке товаров и услуг значительное влияние на конкурентоспособность бизнеса оказывают быстрое выполнение заказов, качество и низкая стоимость товаров. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению логистических затрат предприятия. В этой связи одной из наиболее актуальных задач является такая организация системы управления заказами, при которой будет достигаться желаемый уровень обслуживания потребителей при существующих ограничениях на затраты. Проблемы функционирования системы управления заказами в организации приводят к задержкам выполнения заказов в связи с ошибками в комплектности, сроках и номенклатуре поставок. В связи с этим, исследования вопросов эффективного функционирования системы управления заказами в компаниях и выявления возможностей ее совершенствования являются актуальными.

Цель данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления заказами. Для достижения этой цели были рассмотрены теоретические основы совершенствования системы управления заказами в организациях, проанализирована система управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН», разработаны и экономически обоснованы мероприятия по совершенствованию системы управления заказами в ООО «Ларчфилд ЛСН».

В первом разделе работы была рассмотрена сущность системы управления заказами, ее роль в обеспечении эффективной деятельности организации, а также возможные направления совершенствования.

Во втором разделе представлена краткая характеристика ООО «Ларчфилд ЛСН». Путем анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2016-2018 гг. были выявлены следующие результаты: в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка увеличилась на 79284 т. р. или на 17,49%. В целом за исследуемый период выручка организации выросла на 99362 т. р.

В 2018 г. темп прироста валовой прибыли составил 27,48 % по сравнению с 2017 г., что было обусловлено увеличением объемов реализации продукции, снижением себестоимости и расширением ассортимента.

В 2016 г. значение показателя чистой прибыли составило 33579 т. р. В 2017 г. данный показатель увеличился на 6617 т. р. или на 19,7 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. показатель вырос еще на 15618 т. р. или на 57,92 %. Это свидетельствует о том, что наиболее успешным в деятельности ООО «Ларчфилд ЛСН» является 2018 г., когда показатели финансового результата деятельности предприятия имели максимальное значение.

Проанализировав кадровую подсистему было установлено, что все сотрудники отдела закупок и поставок имеют высшее образование, доля сотрудников с высшим профильным образованием равна 33,33 %. Среднесписочная численность отдела составляет 3 человека, сильной текучести кадров в отделе за 2016-2018 гг. не наблюдалось.

Анализ информационной подсистемы показал, что в ООО «Ларчфилд ЛСН» для реализации рассматриваемой логистической функции применяются 2 программы – стандартный пакет MS Office и «1 С: Предприятие 8», в связи с чем уровень обеспечения специализированными программными продуктами составляет 50 %.

В числе проблем предприятия в сфере управления информационными потоками можно выделить наличие недостоверной информации о структуре и объеме складских запасов и несовершенную систему документооборота, недостатки которой стали особенно заметны по мере увеличения числа клиентов.

Организационная подсистема функционирует достаточно эффективно, тем не менее, были выделены 2 проблемы:

- несвоевременное заполнение менеджерами по продажам плана по складу;
- ручной способ регистрации и контроля исполнения заявок клиентов.

Экономическая подсистема показала высокую эффективность работы, свидетельствуя о том, что система управления заказами ежегодно приносит большой объем выручки для ООО «Ларчфилд ЛСН».

Техническая подсистема характеризуется тем, что сотрудники отдела ООО «Ларчфилд ЛСН» обеспечены необходимой оргтехникой, у каждого сотрудника в наличии персональный компьютер, на котором организован ограниченный доступ в базу «1С: Предприятие 8».

В третьем разделе было разработано мероприятие по настройке оповещений менеджеров по продажам для обеспечения своевременного заполнения таблицы плана по складу, которое позволит сократить упущенную финансовую выгоду предприятия и всегда иметь в наличии требуемый клиентом объем товара. Также было предложено внедрить «1С: ERP Управление предприятием». В качестве экономического эффекта от внедрения указанных мероприятий ожидается прирост производительности труда на 12,27 %, условно-годовая экономия – 17983,40 т. р., годовой экономический эффект – 17843,30 т. р. Срок окупаемости данных мероприятий составит 0,03 года, то есть в течение месяца после внедрения.

Следовательно, задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.

Список используемой литературы

1. Аникин Б. А. Коммерческая логистика : учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. М. : Проспект, 2017. 361 с.
2. Бураков В. И. Логистические технологии на рынке товаров и услуг [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. И. Бураков Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. 155 с. URL: <http://sgal.bgu.ru/pub.aspx?id=22461> (дата обращения: 22.01.2020).
3. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. 2-е изд. М. : Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
4. Важные HR метрики кадровой службы [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-elearning.ru/vazhnye-hr-metriki-kadrovoy-sluzhby/> (дата обращения: 14.02.2020).
5. Григорьев М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев 4-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. 836 с.
6. Дмитриев А. Д., Баркова Н. Ю. Применение метода бережливого производства в сфере услуг [Электронный ресурс] / Вестник университета. 2019. № 1 (7). С. 94-99. URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-7-94-99> (дата обращения: 22.01.2020).
7. Дыбская В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев; под общей ред. В. И. Сергеева. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 270 с.
8. Дыбская В. В., Иванова А. В. Формирование политики обслуживания потребителей с точки зрения логистики // Логистика и управление цепями поставок. 2017. № 4.55-67 с.
9. Дыбская В. В. Взаимодействие логистики и смежных служб компании при разработке политики обслуживания потребителей // Логистика и управление цепями поставок. 2018. №1 (72).50-61 с.

10. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография. М. : ИНФРА-М, 2017. 235 с.
11. Записки декана [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dekanblog.ru/lineino-funkcionalnaya-orgstruktura/> (дата обращения 07.03.2020).
12. Ковалева А. В., Совершенный заказ как инструмент управления эффективностью деятельности компании // Управленческие науки в современном мире. 2018. № 1.120-124 с.
13. Конотопский В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский 4-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. 124 с.
14. Котов Е. Practicum Group (Practicum Business School) [Электронный ресурс]. URL: <https://practicum-group.com/blogs/typy-organizatsionnyh-struktur-predpriyatiya/> (дата обращения 22.01.2020).
15. Ларчфилд ЛСН – Лакокраска. Строительство. Нефть и газ [Электронный ресурс]. URL: <http://larchfield-lsn.ru/kompaniya.html> (дата обращения 22.03.2020).
16. Левкин Г. Г. Логистика распределения : учебное пособие / Г. Г. Левкин Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018.134 с.
17. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2019. 582 с.
18. Лоптева Е. Автоматизация системы управления заказами клиентов для роста вашего бизнеса [Электронный ресурс]. URL : <https://envybox.io/blog/avtomatizacija-sistemy-upravlenija-zakazami-klientov/> (дата обращения: 22.01.2020).
19. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. М. : Издательство Юрайт, 2019. 359 с.

20. Мудрый экономист [Электронный ресурс]. URL: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/70153-kriterii-ocenki-effektivnosti-informacionnoj-sistemy-kompanii/> (дата обращения: 22.03.2020).

21. Образовательный центр «Финансовые инвестиции» [Электронный ресурс]. URL: <https://allfi.biz/financialmanagement/WorkingCapitalManagement/tochka-zakaza.php/> (дата обращения: 22.03.2020).

22. Пурьжова Л. В., Арутюнян Г. А. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2019. №24. 228-231 с. URL: <https://moluch.ru/archive/128/35531/> (дата обращения: 05.04.2020).

23. Регламент по работе отдела поставок и закупок ООО «Ларчфилд ЛСН»

24. Сергеев В. И., Доминина С. В., Будрина Е. В. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. Изд-во ИНФРА-М, 2019. 634 с.

25. Туманов И. Ю. Построение системы управления портфелем заказов организации [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №2. С. 129-134. URL: <http://economyandbusiness.ru/menedzhment-v-upravlencheskoj-deyatelnosti-organizatsii-2/> (дата обращения 22.01.2020).

26. Тяпухин А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин 3-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. 341 с.

27. Устав ООО «Ларчфилд ЛСН».

28. Царегородцева С. Р., Савин Г. В. Влияние системы автозаказов на уровень потерь торгового предприятия [Электронный ресурс] : Baikal Research Journal. 2018. Т. 9. № 9(4). С. 10.

29. Экономический эффект от внедрения ERP-систем «1С» [Электронный ресурс]. URL: <https://v8.1c.ru/erp/ekonomicheskij-effekt/> (дата обращения: 06.05.2020).

30. OMS: система управления заказами [Электронный ресурс]. URL: <https://shtem.ru/oms-система-управления-заказами/> (дата обращения: 22.03.2020).

31. HR-Portal : Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/27-vazhnyh-hr-metrik/> (дата обращения: 25.03.2020).

32. HRtime.ru Первая биржа HR заказов [Электронный ресурс]. URL : <https://hrtime.ru/contents.php?id=385./> (дата обращения: 25.03.2020).

Приложение А
Организационная структура управления ООО «Ларчфилд ЛСН»

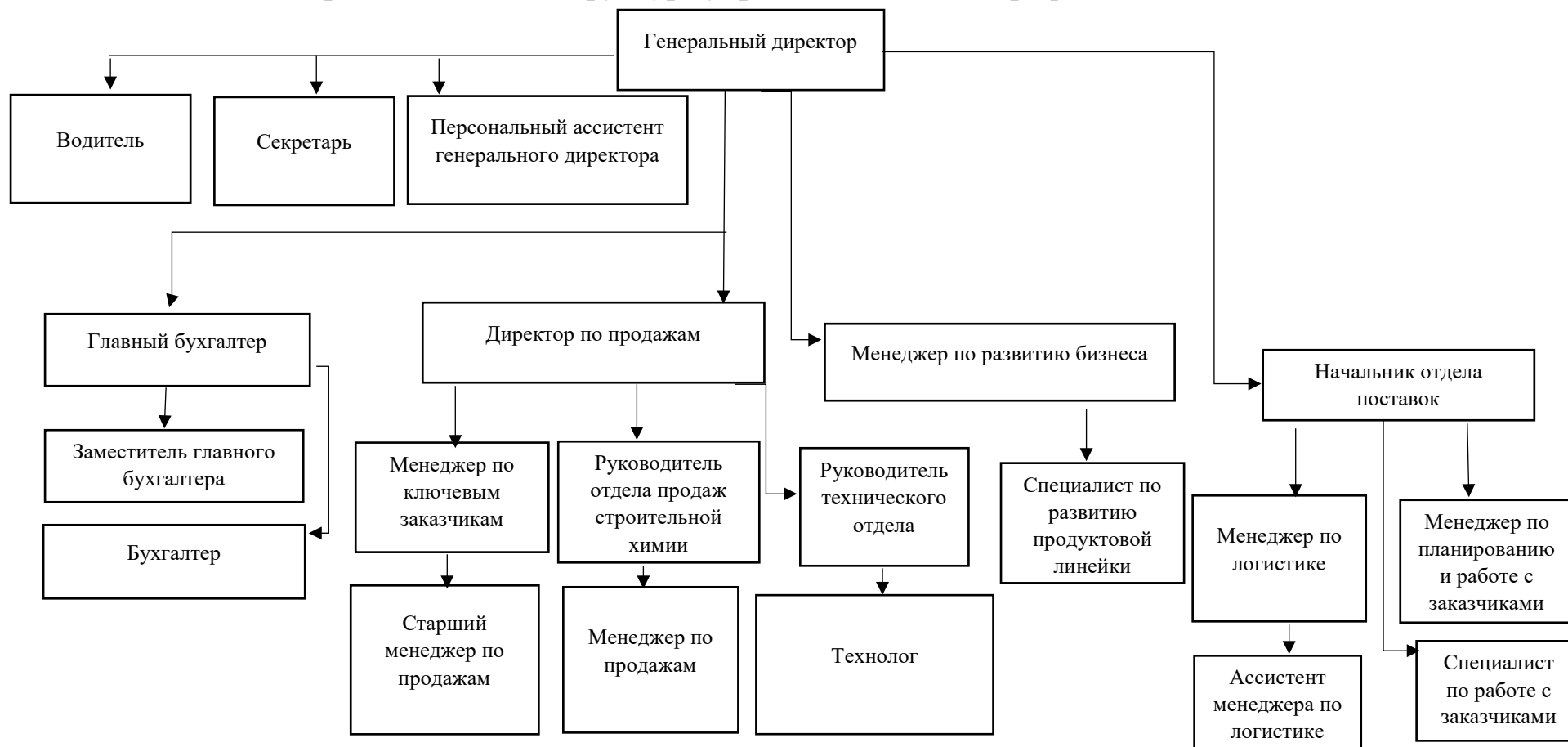


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Ларчфилд ЛСН»