

УДК 338

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКАЗАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Махинова Н.В.

К.э.н., доцент

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные вопросы управления заказами малого производственного предприятия. Проведен анализ существующей системы управления заказами как элемента общей системы распределительной логистики; выявлены недостатки и узкие места, приводящие к снижению объемов заказов и сокращению выручки организации. Решение обозначенных проблем позволит усилить конкурентные позиции предприятия, сохранить и расширить свою клиентскую базу.

Ключевые слова: управление заказами, логистические издержки, клиенты, поставки, эффективность.

ANALYSIS OF THE ORDER MANAGEMENT SYSTEM AT A MANUFACTURING ENTERPRISE

Makhinova N.V.

Ph. D. in Economics, associate Professor,

Ural state University of Economics,

Yekaterinburg, Russia

Abstract: The article deals with topical issues of order management of a small manufacturing enterprise. The analysis of the existing order management system as an element of the general distribution logistics system has been carried out; shortcomings and bottlenecks leading to a decrease in order volumes and a reduction in the organization's revenue have been identified. Solving these problems will

strengthen the competitive position of the enterprise, maintain and expand its customer base.

Keywords: order management, logistics costs, customers, deliveries, efficiency.

Применение современных инструментов управления заказами потребителей является одним из наиболее эффективных способов повышения конкурентоспособности предприятий [1,2]. 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 [4]. 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 [3].

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 [8]. Она интегрирована в логистическую систему предприятия, в частности, сбытовую и распределительную логистику и является основой формирования и управления портфелем заказов покупателей [7], 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 [8]. В связи с этим, исследование вопросов эффективного функционирования системы

управления заказами в компаниях и выявления возможностей ее совершенствования является актуальным.

Общество с ограниченной ответственностью «ФорГруп» работает на рынке строительных услуг. Преимущественно ООО «ФорГруп» осуществляет работы по устройству внутренних и наружных инженерных сетей, кровельные работы, благоустройство территорий, строительство дорог общего пользования и тротуаров, изготовление и монтаж металлоконструкций, поставка инертных материалов.

Проведенный анализ эффективности деятельности ООО «ФорГруп» за 2020-2023 гг. позволил заключить, что деятельность предприятия неэффективна. Отмечаются высокие темпы снижения выручки, существенная сумма убытка. Налицо все признаки предбанкротного состояния: сумма кредиторской задолженности превысила валюту баланса, денежных средств практически нет, дебиторская задолженность снижается медленно, возможно, есть проблемы с ликвидностью и у дебиторов. Заметная негативная динамика отмечается и у показателей оборачиваемости как совокупных, так и оборотных активов. В такой ситуации ООО «ФорГруп» необходимо тщательно проанализировать причины такой ситуации и разработать направления выхода из кризиса.

Как показал проведенный анализ, множество проблем в финансовом состоянии ООО «ФорГруп» обусловлено резким снижением выручки. Руководство компании объясняет это сложностью в получении новых заказов, негативная динамика, по его мнению, связана с отсутствием госзаказов и высокой конкуренцией. В то же время поиск причин снижения выручки показал, что в компании существуют проблемы, связанные с нарушением договорных сроков изготовления продукции, с несоответствием объемов работ, указанным в договорах, а также не все принятые заказы выполняются. Так, проведенный за 2023 год анализ позволил выявить довольно низкий уровень обслуживания клиентов (табл. 1).

Таблица 1 – Данные учета исполнения заказов потребителей за 2023 г.¹

Месяц	Подано заказов	Выполнено заказов	Выполнено заказов	
			в срок	объем
январь	19	17	16	17
февраль	24	22	19	21
март	31	30	26	29
апрель	45	39	39	37
май	41	39	35	39
июнь	52	48	42	46
июль	36	28	28	27
август	28	25	23	25
сентябрь	32	28	26	28
октябрь	36	32	28	29
ноябрь	28	28	28	28
декабрь	21	19	17	19
Итого	393	355	327	345
Уровень обслуживания	90,33%		–	–
Уровень обслуживания по характеристикам			83,21%	87,78%
Уровень обслуживания общий			73,04%	

Таким образом, 9,67% уже заключенных договоров были расторгнуты по вине предприятия – из-за плохой организации управления заказами.

Уточнение уровня обслуживания производится с помощью оценки качества удовлетворения заказов, которое в упрощенном виде оценивается по объему и сроку отгрузки. Уровень обслуживания заказчиков по срокам выполнения заказа:

$$L_c = \frac{327}{393} \cdot 100 = 83,21\%$$

Таким образом, только 83,21% заказов из числа заключенных было выполнено в срок.

¹ Составлено и рассчитано автором по внутренней информации ООО «ФорГруп»

Уровень обслуживания заказчиков по соответствию заказанным объемам (комплектности):

$$L_o = \frac{345}{393} \cdot 100 = 87,78\%$$

Для учета всех характеристик полученные индексы следует перемножить. С учетом качества выполнения заказов уровень обслуживания потребителей на ООО «ФорГруп» в 2023 г. составил: $L = 83,21 \cdot 87,78 = 73,04\%$

Эта оценка показывает, что только 73% заявок клиентов было выполнено ООО «ФорГруп» без отклонений от требований заказчиков. Это доказывает наличие существенных проблем в области логистического управления в компании.

По информации директора предприятия, основная проблема в области управления заказами в ООО «ФорГруп» заключается в возникновении разрыва времени обработки и исполнения заказа, когда фактическое время выполнения превышает время, которое потребитель готов ждать с момента подачи заказа до получения товара. Важно сокращать этот разрыв, так как длительный срок удовлетворения заказов влияет на потребность клиентов в заказываемых продуктах.

Таким образом, ООО «ФорГруп» необходимо создать такую систему управления заказами, при которой все этапы обработки и выполнения заказа – от первоначального приема заказа до отгрузки готовых изделий реализовывались бы максимально быстро и эффективно, что позволит усилить конкурентные позиции ООО «ФорГруп» на рынке строительных конструкций, сохранить и расширить свою клиентскую базу, будет способствовать увеличению выручки. Кроме того, оптимизация логистических затрат приведет к снижению доли операционных затрат в выручке и росту рентабельности продаж.

Поскольку рассматриваемая логистическая проблема в ООО «ФорГруп» в значительной степени обусловлена несвоевременным выполнением заказов,

необходимо выявить причины ее возникновения. Целесообразно эти причины сгруппировать по следующим блокам:

- функционирование системы управления заказами;
- измерение и учет в системе управления заказами;
- персонал.

В таблице 2 систематизированы все потенциальные причины рассматриваемой проблемы.

Таблица 2 — Причины несвоевременности выполнения заказов в ООО «ФорГруп»²

Блок	Причины
1. Функционирование системы управления заказами	Нарушение документооборота и точности оформления документов
	Низкая скорость обработки заказа, его передачи в производство и выполнения
	Отсутствие четкого алгоритма действий при выполнении заказа
2. Измерение и учет в системе управления заказами	Отсутствие системы оценки эффективности управления заказами
	Отсутствие единой информационной системы, связывающей все функциональные сферы деятельности
3. Персонал	Недостаток кадров требуемой квалификации

Внутри каждого блока раскрывается ряд причин, свидетельствующих о проблеме несвоевременности выполнения заказов. Блок «Персонал» выявил проблему недостатка кадров, а именно кладовщика, функции которого на данный момент возлагаются на начальника производственного участка.

Также были выявлены проблемы низкой скорости обработки заказов и их передачи в производство, нарушение документооборота, точности оформления документов и отсутствие четкого алгоритма действий при выполнении заказа в блоке «Функционирование системы управления заказами».

² Составлено автором

В разделе «Измерение и учет в системе управления заказами» выявлены проблемы отсутствия системы ключевых показателей эффективности управления заказами, следовательно, отсутствие мониторинга и контроля, и отсутствие единой информационной системы, что серьезно затрудняет межфункциональное взаимодействие в ООО «ФорГруп».

Важно отметить, что из-за отсутствия единой информационной системы не проводится анализ причин нарушений сроков выполнения заказов на этапах обработки, передачи заказа в работу и производства продукции самими сотрудниками функциональных подразделений компании, так как все данные о заказах хранятся у менеджера по продажам.

После поступления заявки клиента на заказ менеджер по продажам вносит информацию в документ Excel, после чего сразу же заключается договор на поставку готовой продукции и производится оплата заказа покупателем. Далее, если все условия согласованы с покупателем, заключен договор и произведена оплата, заказ передается в информационную систему компании, и его обработка может начаться в любом из подразделений: в отделе материально-технического снабжения для анализа наличия необходимых для производства материалов; в экономическом отделе, где проводится оценка рентабельности заказа; в производственном подразделении, где он анализируется технологом (если это нестандартная конструкция).

На любом из этих этапов могут обнаружиться проблемы, связанные с выполнением заказа:

- нерентабельность заказа по согласованной цене в связи с наличием технически сложных работ, либо высокой стоимостью материалов;
- отсутствие технической возможности изготовления продукции с требуемыми параметрами;
- загруженность производственных мощностей, что влечет невозможность выдержать сроки, указанные в договоре и т.д.

В случае возникновения подобных проблем менеджер продаж вынужден вновь связываться с заказчиком и либо отказывать в выполнении заказа, либо менять условия договора при согласии заказчика. Если заказчик не соглашается, происходит расторжение договора и возврат денег за заказ.

Таким образом, в ООО «ФорГруп» отсутствует первоначальная фильтрация заказа. Очевидно, что еще на первом этапе в отделе продаж должно проходить отсеивание заказов, которые в силу определенных причин не могут быть выполнены предприятием. Это происходит в результате отсутствия четкой маршрутизации заказа на стадиях приема и обработки.

Кроме того, входящие звонки или заявки от новых заказчиков не фиксируются, поэтому иногда сложно понять, кто из менеджеров занимается входящей заявкой. В результате реальный учет ведется только на уровне оплаченных заказов и отгрузки товара, а насколько эффективно работает отдел продаж, проводится ли какая-то работа с уже имеющимися контактами, определить невозможно.

В случае увольнения или болезни сотрудника, все его неоконченные переговоры и необработанные контакты компания может потерять, что также крайне нежелательно для эффективной работы отдела продаж. Следует еще раз отметить, что в связи с отсутствием кладовщика всю учетную работу, а также отгрузку готовой продукции заказчику осуществляет начальник производства, что также значительно замедляет процесс, поскольку у него много других функциональных обязанностей.

После отгрузки готовой продукции заказ закрывают путем внесения его в соответствующий файл Excel. При этом часть информации не поступает в единую информационную систему, а остается только в отделе продаж, в результате чего сотрудники других подразделений не имеют к ней доступа.

Таким образом, анализ процесса управления заказами в ООО «ФорГруп» позволил выявить ряд недостатков:

– отсутствие четкого алгоритма обработки заявки клиента, нарушение последовательности этапов выполнения заказа;

– отсутствие кладовщика, ответственного за учет, приемку и отгрузку материалов;

– отсутствие обратной связи о качестве выполнения заказов;

– отсутствие полноценного учета этапов выполнения заказов;

– отсутствие сопровождения определенных этапов управления заказами необходимыми документами;

– отсутствие планирования очередности выполнения заказов: заказы требуют разного времени выполнения, а также имеют разный уровень срочности и приоритетности. Это никак не учитывается на предприятии. Заказы обрабатываются в порядке их поступления, что зачастую нецелесообразно;

– принятие решения о возможности производства продукции уже после заключения договора и внесения предоплаты заказчиком;

– отсутствие качественной автоматизированной системы управления заказами. Ручная обработка заказа не исключает ошибок и увеличивает время изготовления продукции;

– отсутствие контроля эффективности системы управления заказами.

Все это, несомненно, приводит к снижению уровня обслуживания, ухудшению имиджа компании, а также к росту непроизводительных затрат.

Исходя из вышесказанного необходимо совершенствовать систему управления заказами с целью решения существующих проблем в области управления заказами ООО «ФорГруп».

Библиографический список

1. Гавриленко А.А. Развитие инновации в логистике и их влияние на бизнес // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 8 (65). С. 21-28.

2. Гуляева А.В. Складская логистика предприятия: проблемы и пути решения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. № 6 (111).
3. Дунаенко Н.А., Кудрявцева Т.Ю. Применение цифровых технологий в транспортной логистике. Экономические науки. 2023. № 222. С. 124-129.
4. Зинченко С. Сокращение времени выполнения заказа – «тайное оружие» успешной компании [Электронный ресурс]// Портал «Управление производством» – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/operations_management/sokrashenie_vrem.html
5. Кордонов Е.В. Кибербезопасность в цифровом маркетинге и логистике: уязвимости, инструментарий и перспективы // Учет и контроль. 2022. № 10. С. 24-30.
6. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2021. - 512 с.
7. Лоптева Е. Автоматизация системы управления заказами клиентов для роста вашего бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <https://envybox.io/blog/avtomatizacija-sistemy-upravlenija-zakazami-klientov>
8. Управление закупками и поставками / М. Линдерс и др. - М.: Юнити-Дана, 2020. - 752 с.
9. Хотян А.В., Джуха В.М. Управленческие функции маркетинга и логистики: показатели, связи и взаимопроникновение // Учет и статистика. 2023. Т. 20. № 3. С. 85-93.

Оригинальность 93%