

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)

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 закупочной деятельностью
предприятия на основе логистики»

Обучающийся

Павлова Е. А.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Канд. экон. наук С. Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Павлова Екатерина Александровна

Тема работы: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики» (на материалах ООО «Автогид-Трансервис»)

Научный руководитель: Данилова Светлана Юрьевна

Цель исследования – провести анализ системы управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Автогид-трансервис» и разработать направления ее совершенствования.

Объект исследования – деятельность предприятия ООО «Автогид-трансервис».

Предмет исследования – система управления закупочной деятельностью ООО «Автогид-трансервис».

Методы исследования – наблюдение, обобщение, сопоставление и сравнение, методы вертикального и горизонтального анализа, синтеза, абсолютных и относительных разниц, а также логический метод, метод графической интерпретации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: изучены теоретические аспекты управления закупочной деятельностью предприятия и проведен анализ системы управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Автогид-трансервис».

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

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

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты управления закупочной деятельностью организации	9
1.1 Место и роль логистики закупок в логистической системе предприятия	9
1.2 Методические аспекты оценки эффективности управления закупочной деятельностью на предприятии	16
2 Анализ системы управления закупочной деятельностью в ООО «Автогид-трансервис»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Оценка организации закупок и эффективности системы управления закупочной деятельностью.....	30
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью в ООО «Автогид-трансервис» на основе логистики.....	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности предприятия	41
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	46
Заключение	51
Список используемых источников.....	53

Введение

В условиях современной экономики значимость эффективной организации и управления закупками в обеспечении эффективного управления всей бизнес-системой предприятия растет. Работа предприятия, как покупателя, сегодня трансформируется от простой покупки на рынке необходимых для осуществления хозяйственной деятельности материально-технических ресурсов в направлении обоснованного выбора поставщиков, потенциал которых содержит возможность формирования взаимовыгодных партнерских отношений, а также в направлении создания процессов управления работой таких поставщиков и их предложением на рынке посредством формирования единой цепочки поставок и связанных информационных и других логистических потоков.

Управление закупками постепенно становится связанным не просто и не столько с реализацией функции материального обеспечения работы предприятия, но все в большей степени обеспечивает комплексное управление целой системой отношений предприятия с поставщиками, которые выстраиваются на взаимовыгодной, долгосрочной основе. Однако, необходимо отметить, что закупочная деятельность предприятий в отечественной практике зачастую связывается лишь с материально-техническим снабжением и концентрируется преимущественно на реализации этой функции. В то же время опыт развитых стран и успешного развития бизнеса отечественных предприятий показывает, что функция закупок и управление ими в современных условиях должны быть реализованы в рамках логистического подхода, предусматривающего управление закупочной деятельностью как системой, являющейся частью логистической системы предприятия. Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что от эффективной и правильной организации управления закупками и логистикой закупок в целом напрямую зависит эффективность всей бизнес-системы предприятия, его бизнес-

процессов, устойчивое функционирования и финансовое состояние предприятия.

Цель бакалаврской работы – провести анализ системы управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Автогид-трансервис» и разработать направления ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления закупочной деятельностью предприятия;
- провести анализ системы управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Автогид-трансервис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Автогид-трансервис» на основе логистики.

Объектом исследования в бакалаврской работе является деятельность предприятия ООО «Автогид-трансервис».

Предметом исследования бакалаврской работы является система управления закупочной деятельностью ООО «Автогид-трансервис».

Теоретической и методологической базой при написании бакалаврской работы послужили учебники, учебные пособия, материалы периодической печати, раскрывающие сущность, содержание и современные подходы к организации управления логистикой закупок на предприятии.

Информационную базу представленной бакалаврской работы составляют данные годовой бухгалтерской отчетности ООО «Автогид-трансервис» за 2020-2022 гг.

При написании дипломной работы использовались такие общенаучные методы исследования, как: наблюдение, обобщение, сопоставление и сравнение, методы вертикального и горизонтального анализа, синтеза, абсолютных и относительных разниц, а также логический метод, метод графической интерпретации.

1 Теоретические аспекты управления закупочной деятельностью организации

1.1 Место и роль логистики закупок в логистической системе предприятия

Работа любой организации зависит от наличия сырья, материалов товаров и услуг, которые поставляют ей другие организации. Деятельность по организации и управлению закупками «направлена на то, чтобы организация получила необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене; осуществление закупок – одна из важнейших функций в любой организации» [2, с. 5].

Отметим, что в современной научной литературе окончательное мнение относительно соотношения таких понятий, как «управление закупками» и «снабжение», так и не сформировано. На практике широкое применение находит все многообразие терминов: закупки, логистика закупок, материально-техническое снабжение, логистика снабжения.

На рисунке 1 отражены в обобщенном виде подходы различных авторов к пониманию этих терминов.

Анализ отечественных публикаций в области логистической науки показывает, что одной из первых попыток дать описание закупочной логистике являются исследования С. И. Жук, по мнению которой «закупочная логистика ориентирована на изучение комплексного процесса снабжения на всех его этапах» [14, С. 728].

По мнению О. Н. Зуевой, «закупочная логистика представляет собой деятельность организации по управлению возникающими в процессе снабжения ее хозяйственной деятельности ресурсами (сырье, материалы,

комплектующие, товары) материальными потоками. То есть закупочная логистика в данном случае направлена на организацию всех направлений работы предприятия, так или иначе связанных с обеспечением эффективного управления входящими материальными ресурсами и услугами поставщиков (закупка, доставка, приемка, временное хранение и т.д.)» [15, с. 56].

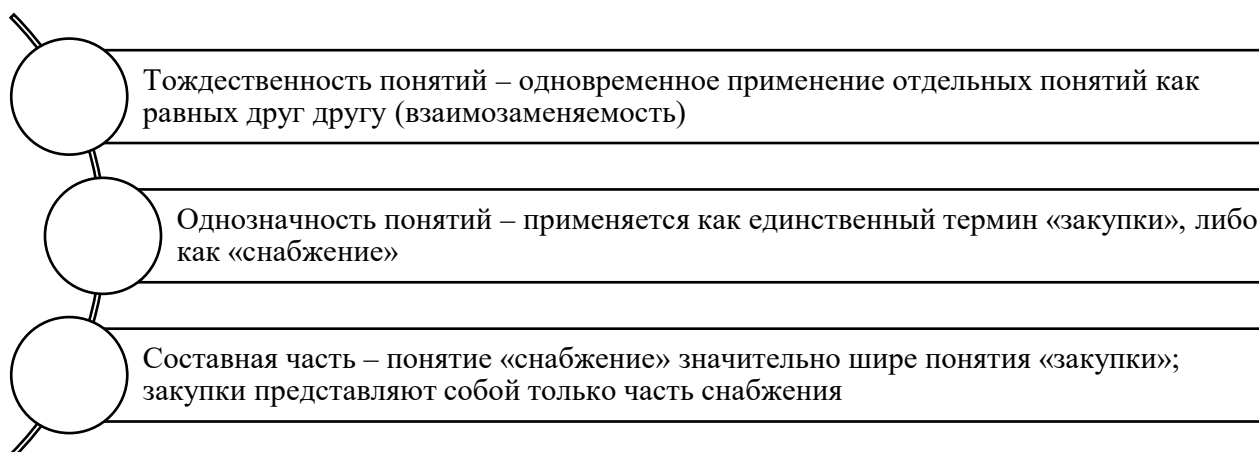


Рисунок 1 – Подходы к трактовке определений «снабжение» и «закупки» [15, с. 56]

Европейской логистической ассоциацией закупочная логистика определена, как «функциональная деятельность организации, в рамках которой происходит определение и развитие источников снабжения, подготовка котировок, установление цен и условий, размещение заказов на закупку и обеспечение требуемой доставки» [1, с. 7].

Ассоциацией операционного управления закупочная логистика определена «в виде связанных бизнес-функций, которые включают решение задач по планированию, закупке, управлению запасами, а также по их транспортировке, получению, входному контролю и управлению возникающими отходами материальных ресурсов» [1, с. 7].

Закупки, таким образом, в наиболее простом и узком понимании с функциональной точки зрения, отвечают за процесс приобретения всех материалов, необходимых организации для осуществления производственно-

хозяйственной деятельности, в то время, как снабжение, как функция, включает как сам процесс приобретения, так и связанные с этим процессом работы.

В широком смысле закупки и снабжение выступают основным образующим звеном между компаниями, составляющими цепь поставок, и является по сути механизмом координирования материальных потоков между поставщиками и потребителями этого потока [29].

В узком смысле закупки и снабжение могут быть рассмотрены, как объективно необходимая функция менеджмента компании в силу того, что:

- 1) цены, качество и своевременность поставки материальных ресурсов «напрямую определяют эффективность производственно-хозяйственного процесса компании, выходное качество производимой продукции и, в конечном счете, уровень качества работы с покупателями и их лояльность компании» [25, с. 139];
- 2) основная «часть совокупных издержек компании (до 60 % в зависимости от вида деятельности) приходится именно на затраты в сфере снабжения, а, следовательно, даже минимальные изменения и повышение эффективности данного процесса способно обеспечить получение существенных выгод для компании» [25, с. 139].

Эффективная организация снабженческой работы и закупочной логистики на предприятии являются, таким образом, одним из определяющих факторов повышения эффективности функционирования и обеспечения приемлемого уровня конкурентоспособности любого предприятия [32].

По мнению Л. Д. Духаниной, «общая цель логистики закупок в организации сводится к созданию надежной системы, обеспечивающей поставку материалов в организацию с ориентацией на максимально возможную экономическую эффективность функционирования всех управляемых подсистем организации» [11, с. 32].

Рассмотрение различных подходов к пониманию сущности закупочной

логистики предприятия показывает, что логистика закупок является одной из основополагающих функциональных областей логистики предприятия и направлена на обеспечение результативного, отвечающего требованиям управления бизнес-процессами предприятия на основе принципов эффективности и системности, процесса материально-технического обеспечения предприятия в рамках сложившейся цепочки поставок в его логистической системе. Логистика закупок обеспечивает в первую очередь управление входящим материальным и сопутствующими ему информационным, финансовым и сервисным логистическими потоками. В силу того, что логистика закупок находится в начале цепочки поставок, от того, насколько эффективно реализованы функции и решаются задачи закупочной логистики, напрямую зависит результативность функционирования всей логистической системы предприятия [34].

Кроме того, в зарубежной литературе общие цели закупок сводятся к целой системе подцелей с позиций стратегического управления закупочной деятельностью в организации. Классификация таких закупочных стратегий, получивших большее распространение в зарубежной практике управления закупками, по наиболее распространенным параметрам представлена в таблице 1 [35].

Таблица 1 – Особенности современных закупочных стратегий в практике организации закупочной деятельности зарубежных компаний [8, с. 21]

Общая цель закупки	Примеры типичных стратегий закупок
Минимизация общей стоимости закупки	Стратегия управления издержками, стратегия оптимизации администрирования, стратегия кооперативных закупок
Снижение рисков и уязвимости закупки и поставки	Стратегия объединения спроса, стратегия кооперативных закупок, стратегия формализации закупки, стратегия диверсификации закупок
Смягчение риска коррупции и договорной закупки	Стратегия открытого обмена данными, организация закупки через проверенных посредников, стратегия формализации закупки
Развитие и улучшение взаимовыгодных отношений с поставщиками	Совместное развитие системы обмена данными, установление долгосрочных контрактов, стратегии развития поставщиков

Продолжение таблицы 1

Общая цель закупки	Примеры типичных стратегий закупок
Развитие базы поставщиков	Стратегия развития множественных источников через локальные источники

При этом рассматриваемая общая цель логистики закупок может быть декомпозирована на следующие подцели, отраженные на рисунке 2 [36].

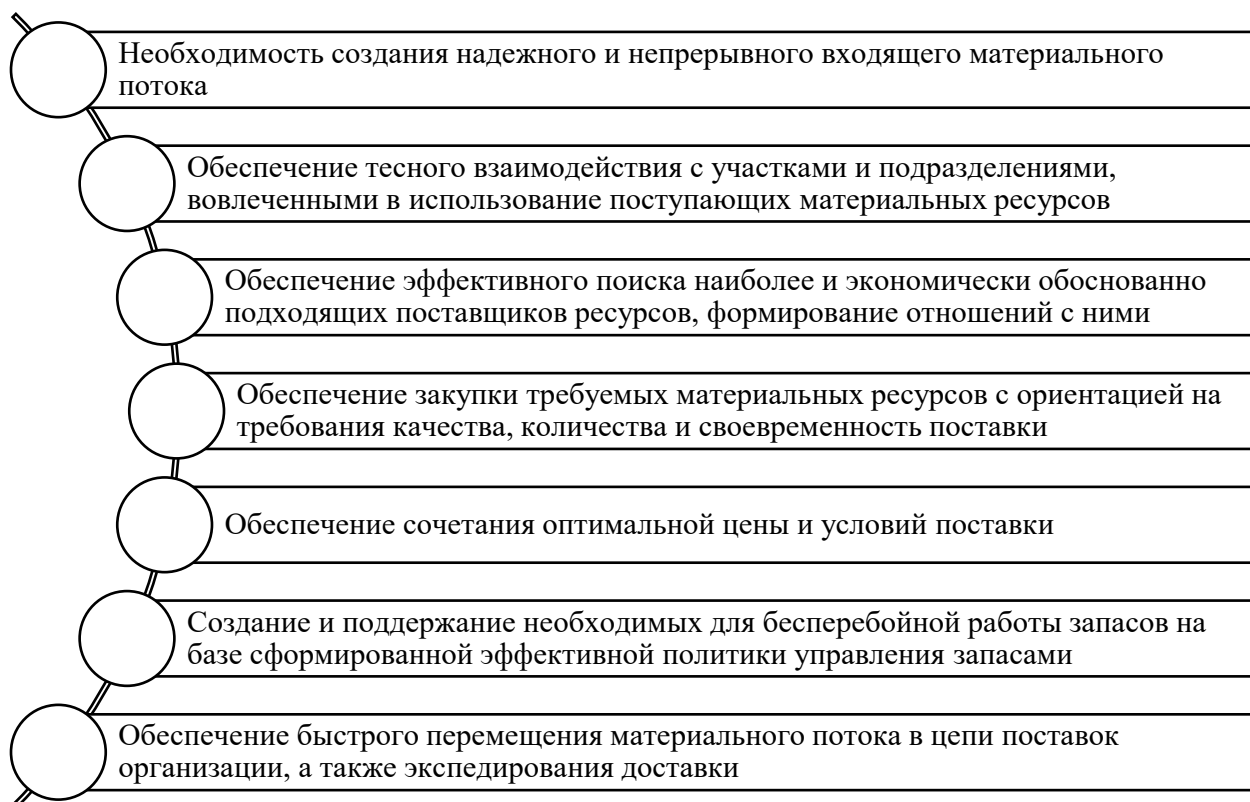


Рисунок 2 – Подцели (факторы необходимости) закупочной логистики предприятия [16, с. 49]

Рационально организованная деятельность по закупкам в счете способна обеспечить удовлетворение потребительского спроса, а также минимизировать риски образования убытков в деятельности предприятия. В частности, убытки, обусловленные неэффективной закупочной логистикой, связаны с недостатком требуемых сырья и компонентов, возникающим вследствие несвоевременной и/или неполной поставки приобретаемых товарно-материальных ресурсов. Кроме того, убытки могут возникать из-за

несоответствия качества закупаемых товарно-материальных ресурсов установленным требованиям, что напрямую определяет качество конечной готовой продукции и величину получаемой от ее реализации прибыли.

Учитывая данные аспекты, задачи закупочной деятельности предприятия и организации закупочной логистики на предприятии можно свести к следующим положениям, содержание которых отражено на рисунке 3.

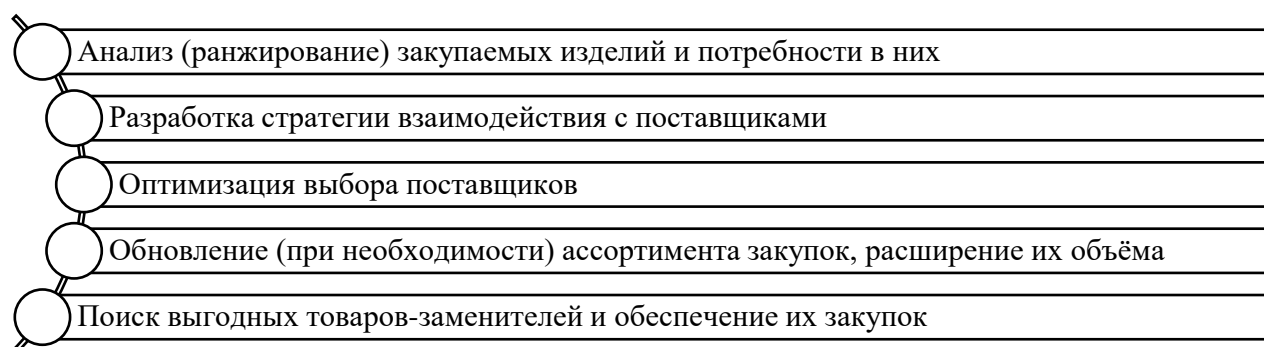


Рисунок 3 – Задачи закупочной логистики предприятия [26, с. 145]

Реализация представленных задач в хозяйственной деятельности предприятия как правило возлагается на специалистов отдела снабжения предприятия и/или отдела логистики, которые отвечает за организацию и управление закупками и отношениями с поставщиками.

На рисунке 4 отразим содержание ключевых функций закупочной деятельности предприятия.

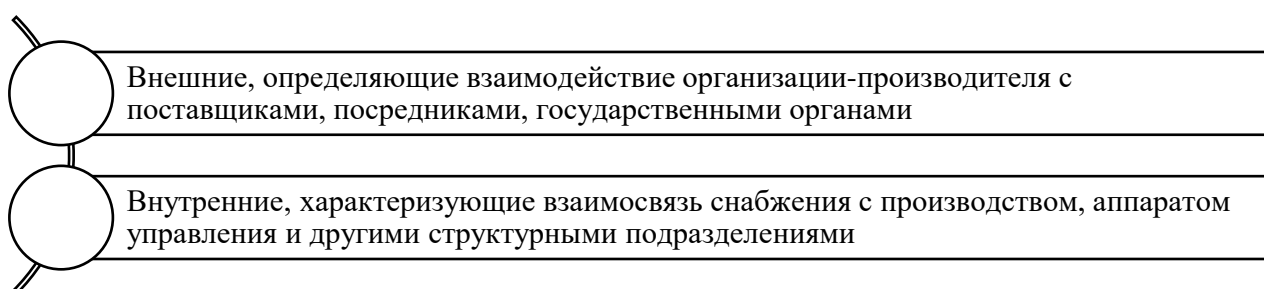


Рисунок 4 – Функции закупочной логистики предприятия [27, с. 107]

Реализация каждой из представленных на рисунке 4 функций обеспечивается на предприятии посредством осуществления работы по реализации определенного набора подфункций, связанных с управлением закупками. Обобщенно, без отраслевой привязки к конкретному предприятию, можно выделить следующие закупочные операции, связанные с реализацией базовых функций закупочной деятельности: операции по обработке заказов, решение задачи определения качественных и количественных характеристик потребности в товарно-материальных ресурсах, выполнение работ по составлению заявок и формированию планов закупок, выполнение работ по поиску, оценке и выбору подходящих поставщиков на основе сформированной системы критериев оценки поставщиков, работы по заключению договоров с поставщиками и оформлению заказа, работы по управлению поставкой товарно-материальных ресурсов, включая управление транспортировкой, погрузкой-разгрузкой и документальным сопровождением поставки и т.д.

Одним из необходимых этапов в процессе управления закупочной деятельностью является контроль и анализ процесса закупок организации – должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей системы управления снабжением и производством в организации. Оценка эффективности деятельности по материально-техническому снабжению является одним из ключевых этапов организации закупочной деятельности и управления ею. Традиционно такой анализ включает следующие составляющие – рисунок 5.

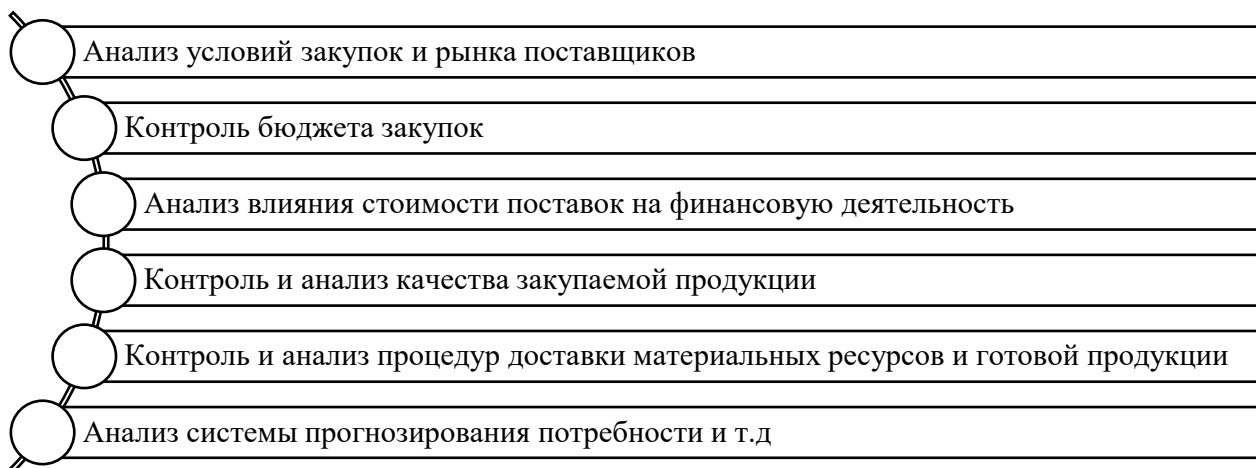


Рисунок 5 – Направления контроля и анализа закупочной логистики предприятия [28, с. 130]

Подводя итог изучению места и роли закупочной логистики в логистической системе предприятия, можно отметить, что логистика закупок обеспечивает управление входящим материальным и сопутствующими ему информационным, финансовым и сервисным логистическими потоками, и является одной из базовых функциональных областей логистики предприятия, которая направлена на обеспечение эффективного процесса материально-технического обеспечения предприятия в рамках сложившейся цепочки поставок в его логистической системе. От того, насколько эффективно реализованы функции и решаются задачи закупочной логистики, напрямую зависит результативность функционирования всей логистической системы предприятия.

1.2 Методические аспекты оценки эффективности управления закупочной деятельностью на предприятии

В процессе оценки эффективности закупочной деятельности на предприятии требуется проведение комплексного исследования организации и результативности работы как службы закупок предприятия, так и экономических показателей, отражающих эффективность поставок и

использования в хозяйственной деятельности товарно-материальных ресурсов. При такой оценке необходимо принимать во внимание целый ряд аспектов деятельности предприятия, связанных с выполнением плана по закупкам в разрезе количественных и качественных показателей, соблюдением бюджета по закупкам, объемом обеспеченной экономии средств бюджета закупок и т.д. При обеспечении достаточно высокого уровня управленческого учета на предприятии также становится возможным определение стоимости логистических операций, связанных с закупочной деятельностью, на отдельных этапах закупки, что позволяет выявить резервы улучшения и повышения эффективности организации такой работы [1].

В целом же можно выделить три базовых показателя, на основе которых производится оценка эффективности работы отдела закупок и организации управления закупочной деятельностью на предприятии: управление временем закупки и поставки, управление стоимостью закупки и управление надежностью поставки [3].

Управление фактором времени закупки и поставки предусматривает обеспечение контроля за поставками на всех этапах организации и осуществления поставки, а также управление рисками и последствиями несвоевременной поставки. В ходе оценки данного аспекта управления исследуются показатели, представленные на рисунке 6 [2].

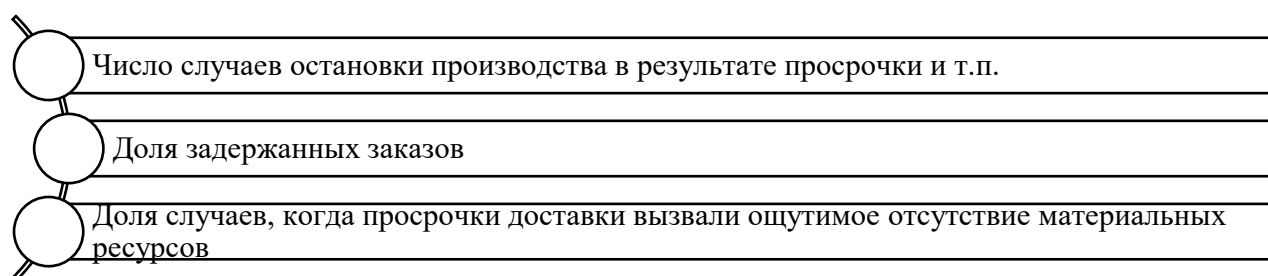


Рисунок 6 – Направления оценки параметра времени в закупочной логистике предприятия [26, с. 297]

Оценка управления ценой закупок на предприятии предусматривает сравнительный анализ цен закупаемых товарно-материальных ценностей, в том числе в сопоставлении с плановыми ценами, заложенными в бюджет закупки, с ценами других поставщиков, с ценами прошлых периодов и т.д.

Оценка эффективности управления надежностью поставок предусматривает изучение соответствия количества и качества осуществляемых поставщиком поставок условиям, отраженным в договорах на поставку. Кроме того, в рамках данного направления анализа проводится сравнительная оценка поставщиков с целью выбора наиболее подходящего с учетом предъявляемых критериев к поставщикам [4].

На рисунке 7 отражены базовые параметры, позволяющие обеспечить принятие обоснованных управленческих решений при выборе поставщика с точки зрения надежности поставок [5].

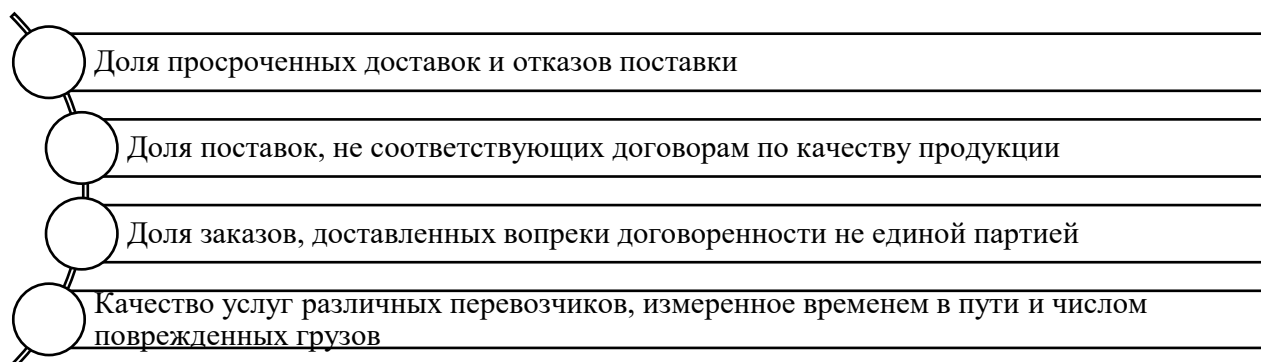


Рисунок 7 – Направления анализа надежности поставщиков при управлении закупочной деятельностью на предприятии [31, с. 247]

Анализ динамики оборотных средств, связанных с закупкой товара «помогает определить политику фирмы в отношении пополнения запасов, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок. Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению

логистической концепции ЛТ и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы» [30, с. 119].

Эффективность управления закупочной деятельностью и логистики закупок на предприятии в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения предприятия, то есть от результативности организации поставок требуемых товарно-материальных ресурсов для обеспечения бесперебойного функционирования всей логистической цепочки предприятия [6].

Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются, таким образом следующие критерии – рисунок 8 [7].

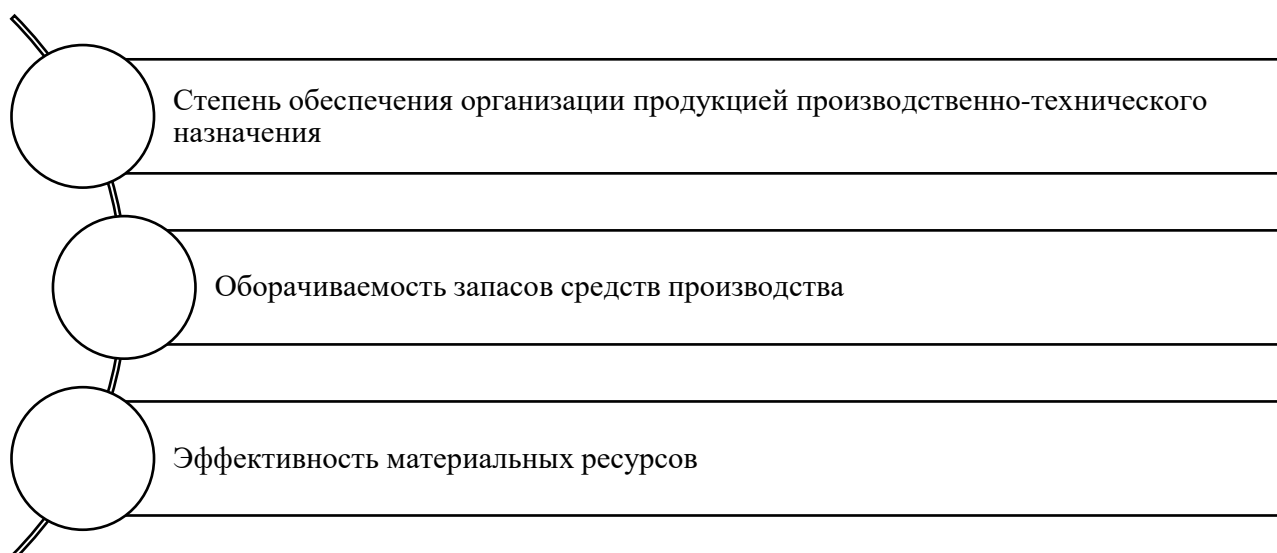


Рисунок 8 – Критерии оценки эффективности закупочной логистики предприятия [12, с. 108]

На рисунке 9 представлены наиболее распространенные обобщающие показатели эффективности закупочной логистики предприятия [13].

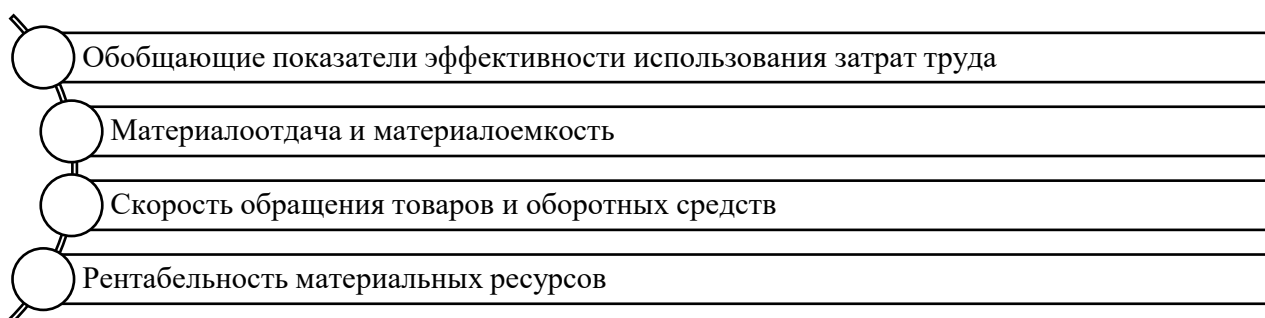


Рисунок 9 – Обобщающие показатели эффективности закупочной логистики предприятия [17, с. 97]

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам [9].

Рассмотрим более подробно наиболее важные показатели, характеризующие эффективность реализации закупочной логистики на предприятии [10].

Первая группа показателей характеризует динамику и состав затрат в закупочной логистике.

Затраты на закупку запаса рассчитываются следующим образом:

$$C_p = C \times Q, \quad (1)$$

где C_p – затраты на закупку запаса, руб.;

C – закупочная цена единицы товара, руб.;

Q – размер заказа, единиц [19, с. 108].

В конечном счете, эффективность управления закупками будет характеризоваться снижением рассмотренных затрат, что можно оценить следующим показателем:

$$T_{уд} = T / ТП, \quad (2)$$

где $T_{уд}$ – удельные затраты на 1 руб. продукции, руб.;

T – общие затраты, связанные с запасом и закупками, руб.;

$ТП$ – объем произведенной товарной продукции, руб [33, с. 16].

Вторая группа показателей позволяет дать экономическую оценку эффективности управления закупочной логистики на базе относительных показателей, ключевыми из которых являются:

а) показатели оборачиваемости запасов:

$$K = B / Z_c, \quad (3)$$

где K – коэффициент оборачиваемости запасов;

B – выручка от реализации, руб.;

Z_c – среднегодовая стоимость запасов, руб [24, с. 142].

Данный показатель характеризует скорость обращения запасов – чем выше скорость обращения запасов, тем эффективнее налажены поставки и тем быстрее высвобождаются денежные средства, вложенные в запасы.

б) материалоемкость продукции:

$$ME = MЗ / ТП, \quad (4)$$

где ME – материалоемкость продукции, руб.;

$MЗ$ – материальные затраты, руб.;

$ТП$ – объем произведенной товарной продукции, руб [24, с. 142].

Материалоемкость продукции характеризует долю материальных затрат в стоимости произведенной продукции. В случае эффективной реализации закупочной логистики и снижения стоимости запасов (закупка, формирование, хранение) показатель материалоемкости будет снижаться, что будет свидетельством положительной динамики [20].

в) показатели рентабельности:

$$R_{\text{зап}} = \Pi_p / Z_c \times 100, \quad (5)$$

$$R_T = \Pi_p / T \times 100, \quad (6)$$

где $R_{\text{зап}}$ – рентабельность запасов, %;

Π_p – прибыль от реализации, руб.;

Z_c – среднегодовая стоимость запасов, руб.;

T – затраты на формирование и создание запасов, руб [24, с. 142].

Показатели рентабельности являются относительными показателями, характеризующими доходность, долю прибыли, приходящейся на 1 руб. использованных в производственном процессе запасов (или понесенных на формирование запасов затрат) [18].

По проведенному исследованию теоретических аспектов управления закупочной деятельностью предприятия можно сделать следующие выводы:

Под закупочной логистикой понимается процесс управления материальным потоком в процессе материально-технического обеспечения предприятия, размещения ресурсов на складах, их хранения и перемещения в целях удовлетворения потребности предприятия в этих ресурсах с обеспечением максимальной экономической эффективности. логистика закупок обеспечивает управление входящим материальным и сопутствующими ему информационным, финансовым и сервисным логистическими потоками, и является одной из базовых функциональных областей логистики предприятия, которая направлена на обеспечение эффективного процесса материально-технического обеспечения предприятия в рамках сложившейся цепочки поставок в его логистической системе [22].

Сущность управления закупками на предприятии можно выразить через системный подход к процессу управления, который предполагает последовательность действий специалистов отдела, отвечающего за материально-техническое снабжение, направленных на формулирование целей закупки, определение количественных и качественных параметров закупки, оценку и выбор поставщика с учетом системы критериев, а также на оценку эффективности и осуществление контроля за процессом закупки и поставки [21].

От того, насколько эффективно реализованы функции и решаются задачи закупочной логистики, напрямую зависит результативность функционирования всей логистической системы предприятия. От того, насколько успешно будет выбран материальный ресурс, поставщик, напрямую зависит уровень дохода предприятия – отлаженная работа закупочной деятельности внутри организации обеспечивает бесперебойное и оптимальное обеспечение материалообеспечения и, соответственно, всей хозяйственной деятельности организации.

Оценка эффективности закупочной деятельности предусматривает комплексную оценку результативности работы по организации закупок на предприятии, включая оценку: выполнения плана закупок в разрезе количественных и качественных показателей, соблюдения бюджета по закупкам, объема экономии бюджета; системы экономических показателей закупочной логистики; а также оценку управления с позиций времени, стоимости и надежности поставок [23].

2 Анализ системы управления закупочной деятельностью в ООО «Автогид-транссервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Автогид-транссервис» зарегистрирована 16.08.2019 г. по адресу: Самарская обл., г. Самара, ул. Санфириковой, д. 95 офис 704/2.

Организации присвоены ИНН 6316258663, ОГРН 1196313067356, КПП 631601001.

Основным видом деятельности является деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Успешное составляющее работы ООО «Автогид-транссервис» – слаженная работа высококвалифицированных подготовленных сотрудников, опытных водителей, надежного и современного подвижного состава. ООО «Автогид-транссервис» гарантирует высокий уровень качества услуг, который максимально соответствует требованиям заказчиков, что груз всегда будет доставлен получателю в целостности, сохранности и с соблюдением требуемых сроков доставки. Четкая организация логистических процессов и высококвалифицированный персонал позволяют компании поддерживать репутацию ответственного и надежного участника рынка перевозки грузов автотранспортом.

География перевозок, которые осуществляет ООО «Автогид-транссервис», обширна, но основными направлениями являются:

- 3) Западная Европа (Германия, Италия, Испания, Австрия, Чехия, Прибалтийские страны и Польша);
- 4) Россия, Казахстан и Республика Беларусь.

ООО «Автогид-транссервис» тесно сотрудничает с зарубежными и отечественными предприятиями (владельцы груза и экспедиционно-логистические центры) на основе долгосрочных и взаимовыгодных контрактов.

Основные принципы работы ООО «Автогид-транссервис» следующие:

- 5) клиентоориентированность – внимание к потребностям и запросам клиентов, честность во взаимоотношениях и открытость (прозрачность) отношений с клиентами, направленные на обеспечение соответствия ожиданий клиента полученному результату;
- 6) ответственность – работа строится с учетом обеспечения соответствия установленным стандартам обслуживания и с целью удовлетворения ожиданий клиента посредством обеспечения надежности и готовности выполнить договоренности и взятые обязательства в полном объеме;
- 7) командная работа – работа компании строится на соблюдении принципа слаженной работы всей команды специалистов в сочетании с персональной ответственностью каждого работника компании за достижение ее общего результата деятельности;
- 8) совершенствование – работа компании выстроена с ориентацией на принцип постоянного развития навыков и квалификации персонала, поиск новых решений и подходов к решению поставленных задач, внедрение в работу компании современных практик и инструментов управления бизнес-процессами, включая процессы работы с клиентами и обеспечения обратной связи с клиентами, позволяющей своевременно выявить и решить текущие проблемы.

Основные задачи, официально утверждённые в локальном акте компании – Политике оказания транспортных услуг, в процессе предоставления услуг по перевозкам, включают в себя:

- 9) достижение высокого уровня обслуживания клиентов;
- 10) обеспечение выполнения установленных планов перевозок;
- 11) удовлетворение ожиданий и потребностей клиентов в сегменте автомобильных перевозок;
- 12) обеспечение эффективного использования транспортного парка для роста производительности и минимизации транспортных расходов;

13) обеспечение устойчивого получения и увеличения прибыли.

Для изучения системы управления организацией представлена организационная структура предприятия на рисунке 10.

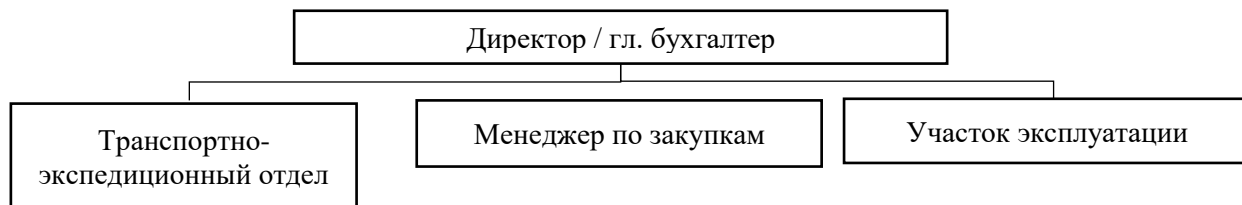


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Автогид-транс сервис»

На предприятии задействована линейно-функциональная организационная структура. Управление всей транспортно-хозяйственной деятельностью ООО «Автогид-транс сервис» осуществляет директор. Ему подчиняются функциональные подразделения, находящиеся в подчинении главного линейного руководителя.

В таблице 2 на основе данных Приложений 1, 2 представлены основные показатели деятельности ООО «Автогид-транс сервис» за 2020-2022 гг.

Таблица 2 – Показатели деятельности ООО «Автогид-транс сервис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	16 009	12 486	9 246	-3 523	-3 240	78,0	74,1
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	13 257	10 369	7 762	-2 888	-2 607	78,2	74,9
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2 752	2 117	1 484	-635	-633	76,9	70,1
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	951	963	856	12	-107	101,3	88,9
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 378	863	539	-515	-324	62,6	62,5

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021		
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	423	291	89	-132	-202	68,8	30,6
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	314	218	63	-96	-155	69,4	28,9
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
9. Численность работающих, чел.	11	10	10	-1	0	90,9	100,0
в т.ч рабочих, чел.	8	8	8	0	0	100,0	100,0
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4 760	4 379	4 445	-381	66	92,0	101,5
11. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.9)	1 455	1 249	925	-207	-324	85,8	74,1
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	432,7	437,9	444,5	5,2	6,6	101,2	101,5
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,96	1,75	0,68	-0,22	-1,06	-	-

По данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы. Деятельность ООО «Автогид-трансервис» характеризуется явным экономическим спадом, что проявляется в первую очередь в ежегодном снижении выручки от продаж, которое составило 3 523 тыс. руб. в 2021 году и еще 3 240 тыс. руб. в 2022 году, или на 6 763 тыс. руб. за период 2020-2022 гг. до 9 246 тыс. руб. Снижение выручки от продаж повлекло снижение валовой прибыли, которое составило за три года 1 268 тыс. руб. до 1 484 тыс. руб (рисунок 11).

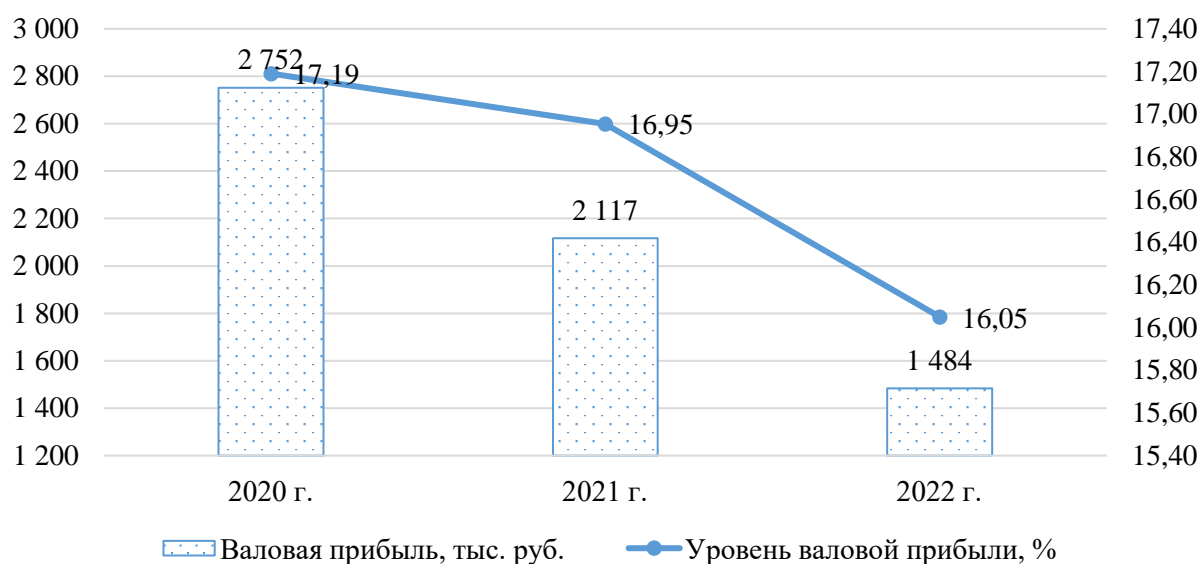


Рисунок 11 – Динамика валовой прибыли ООО «Автогид-трансервис» за 2020-2022 гг.

Как видно из представленных на рисунке 11 данных, снижение валовой прибыли на предприятии повлекло и снижение ее уровня в выручке от продаж, которое за три года составило минус 1,14 процентных пункта до 16,05 %.

На фоне более низких темпов снижения расходов на реализацию и управление снижение продаж и валовой прибыли повлекло также снижение прибыли от продаж и чистой прибыли, что в свою очередь обусловило снижение рентабельности работы предприятия (рисунок 12).

Как видно из данных рисунка 12, прибыль снижалась ежегодно, причем снижение прибыли от продаж составило за три года 334 тыс. руб. до 89 тыс. руб., то есть более чем 3 раза, а снижение чистой прибыли предприятия составило 251 тыс. руб. до 63 тыс. руб., то есть более, чем в 4 раза.

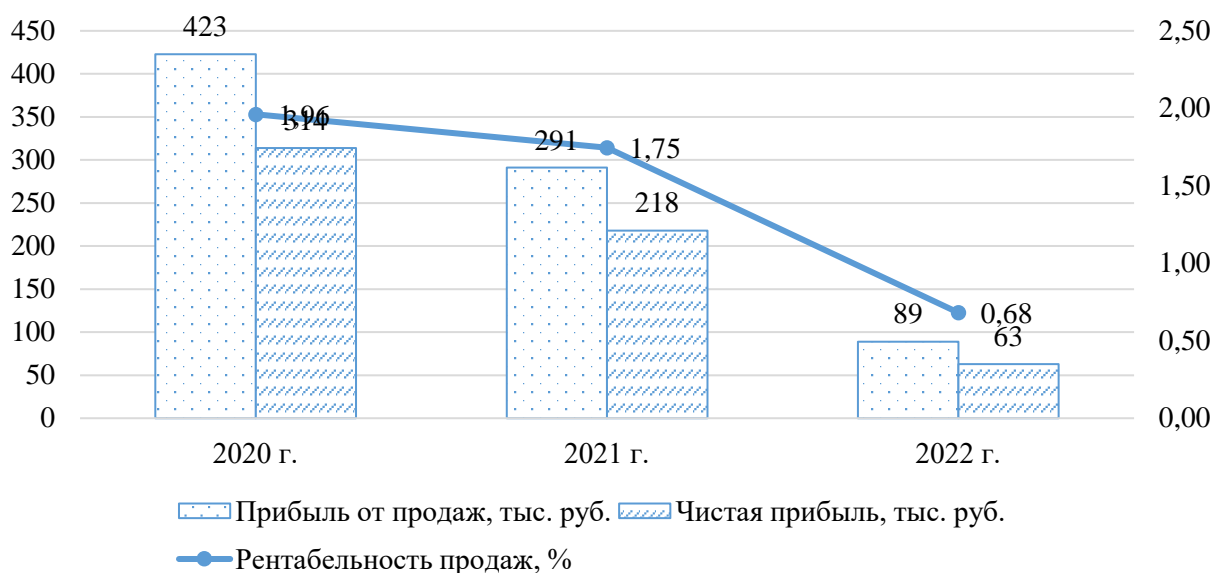


Рисунок 12 – Финансовые результаты деятельности ООО «Автогид-трансервис» за 2020-2022 гг.

Снижение чистой прибыли в свою очередь повлекло снижение рентабельности продаж на 0,22 процентных пункта в 2021 году и еще на 1,06 процентных пункта в 2022 году до 0,68 %. То есть в целом в период 2022-2022 гг. для ООО «Автогид-трансервис» характерно устойчивое ухудшение финансовых результатов деятельности, что можно объяснить снижением конкурентоспособности предприятия на рынке на фоне более сильных конкурентных позиций крупных перевозчиков, которые смогли удержать клиентов и обеспечить получение заказов на перевозки в то время, как небольшие фирмы демонстрируют меньше возможностей к получению заказов на фоне замедления деловой активности и спада на рынке грузоперевозок, возникшего после пандемии COVID-19.

ООО «Автогид-трансервис» за период 2020-2022 гг. сократило штат с 11 до 10 человек, что при заметно более высоких темпах снижения продаж, повлекло снижение производительности труда в 2021 году на 207 тыс. руб. и в 2022 году еще на 324 тыс. руб. до 925 тыс. руб. При этом среднегодовая заработная плата работников ООО «Автогид-трансервис» ежегодно росла и увеличилась на 11,8 тыс. руб. до 444,5 тыс. руб. Это говорит о перерасходе

средств на формирование фонда заработной платы на предприятии на фоне сокращения объемов работ и явного экономического спада у предприятия.

В завершение анализа экономического развития ООО «Автогид-транссервис» можно отметить, что экономическое состояние предприятия характеризуется устойчивым экономическим спадом, что проявилось в ежегодном снижении продаж и ухудшении финансовых результатов деятельности предприятия, а также в снижении производительности труда на предприятии. Такое состояние развития предприятия требует поиска резервов и путей улучшения результатов хозяйственной деятельности, одним из направлений которых может стать совершенствование логистического подхода к управлению отдельными функциональными зонами и бизнес-процессами. Как было отмечено в теоретической части исследования, базовой функциональной зоной логистики, от эффективности управления которой зависит эффективность работы предприятия в целом, выступает логистика закупок. Поэтому далее необходимо проанализировать в первую очередь именно эффективность управления закупочной логистикой на предприятии.

2.2 Оценка организации закупок и эффективности системы управления закупочной деятельностью

Для исследования управления закупочной деятельностью на предприятии в первую очередь исследуем движение материальных и сопутствующих потоков в цепи поставок материальных ресурсов на ООО «Автогид-транссервис». Материальный и сопутствующий потоки ООО «Автогид-транссервис», связанные с оказанием услуг по грузоперевозкам, включают в себя:

- а) прием и обработка заявки на услугу по грузоперевозке:
 - 1) оговариваются условия грузоперевозки и заключается договор на услугу – информационный поток между транспортно-экспедиционным отделом и заказчиком;

- 2) производится оплата услуги покупателем – информационные потоки между заказчиком и его банком, бухгалтерией (роль бухгалтера исполняет директор предприятия) и банком предприятия;
 - 3) поступают денежные средства на расчетный счет – финансовый поток между банками заказчика и предприятия;
- б) организация грузоперевозки:
- принимается груз – материальный поток между заказчиком и участком эксплуатации;
 - 1) при необходимости со склада забираются детали и производится тех.осмотр и текущий ремонт грузового транспорта – материальный поток между складом и участком эксплуатации;
 - 2) осуществляется грузоперевозка и разгрузка машины в месте назначения – материальный поток;
 - 3) осуществляется контроль за грузопотоком – информационный поток между транспортно-экспедиционным отделом и участком эксплуатации;
 - 4) подписываются и оформляются необходимые документы – информационные потоки между заказчиком и водителем, директором (в качестве бухгалтера) и заказчиком.
 - 5) ООО «Автогид-транссервис» использует две схемы организации и реализации перевозок:
 - б) путем организации и осуществления перевозки собственным грузовым транспортом, имеющимся у предприятия;
 - 7) путем заключения с перевозчиком-партнером договора об организации международных автомобильных перевозок груза – в случае, когда собственной технической мощности недостаточно для выполнения заказа в полном объеме.

На рисунке 13 представлена общая схема и последовательность организации перевозки грузов, реализуемая в ООО «Автогид-транссервис».

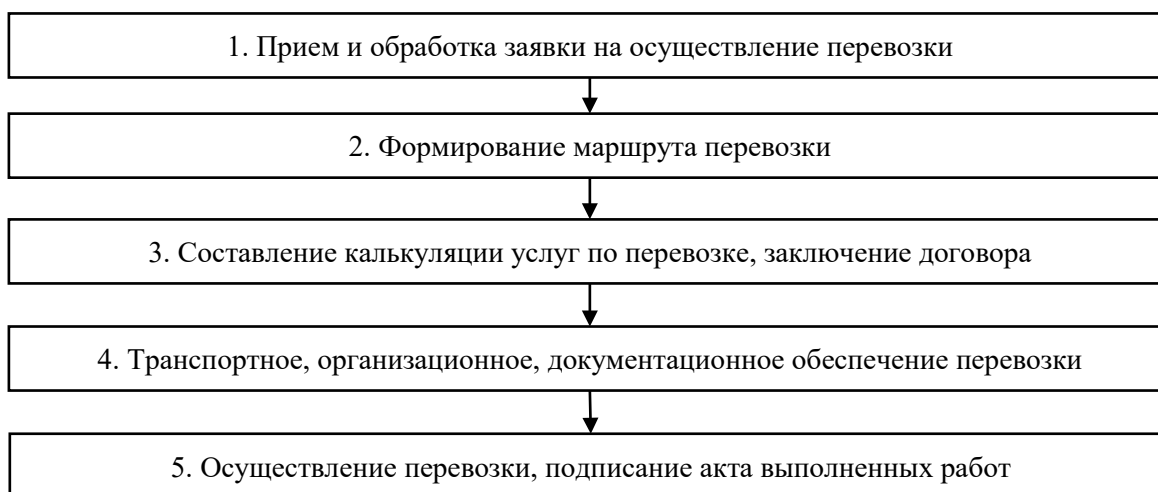


Рисунок 13 – Схема организации перевозки грузов, реализуемая в ООО «Автогид-трансервис»

Алгоритм осуществления транспортно-экспедиционного обслуживания в ООО «Автогид-трансервис»:

- 8) определяется оптимальный маршрут «от двери до двери»;
- 9) осуществляется расчет расходов по таможенным формальностям;
- 10) подсчитывается себестоимость перевозки автомобильным, железнодорожным, морским транспортом;
- 11) определяется стоимость транзитных таможенных формальностей на территориях, по которым проходит груз;
- 12) определяется стоимость погрузочно-разгрузочных работ, станционных расходов при железнодорожных перевозках;
- 13) суммируются все затраты и определяется себестоимость перевозки.

Управление закупками в ООО «Автогид-трансервис» осуществляется менеджером по закупкам, которые обеспечивает на предприятии реализацию задач сырьевого обеспечения транспортно-хозяйственной деятельности предприятия.

На рисунке 14 отражена организационная структура взаимодействия подразделений ООО «Автогид-трансервис», осуществляющих управление закупками и в логистической системе предприятия.

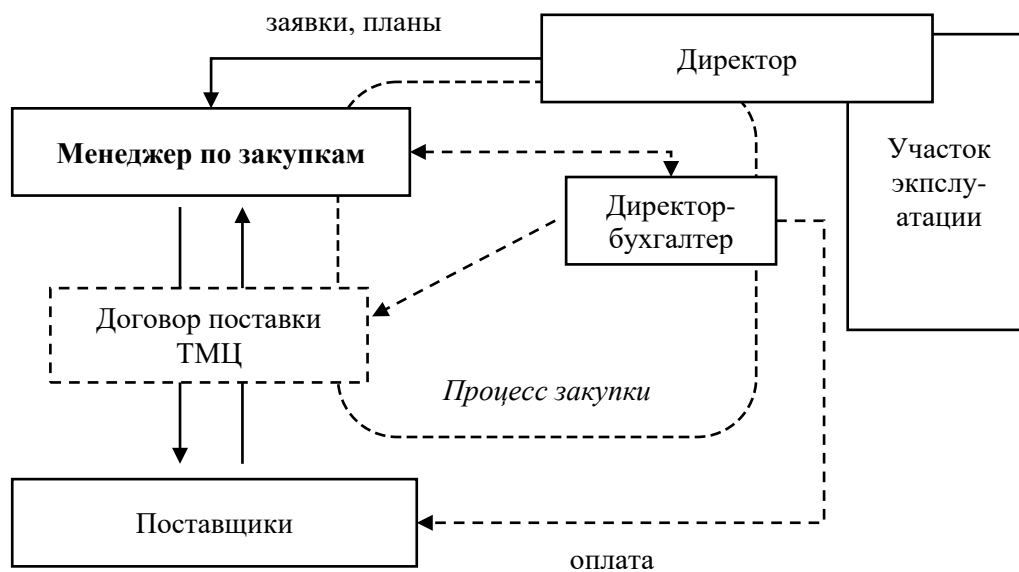


Рисунок 14 – Схема взаимодействия участников схемы управления закупками в ООО «Автогид-трансервис»

Как видно из представленной схемы, менеджер по закупкам в процессе осуществления работы по материально-техническому обеспечению предприятия взаимодействует с участком эксплуатации, а также с директором – в рамках внутриорганизационных связей, и с поставщиками – в рамках внешних связей.

В таблице 3 рассмотрим основные параметры входного материального потока, возникающего в процессе поставки на предприятие сырья, материалов и других ресурсов, используемых в производственно-хозяйственной деятельности ООО «Автогид-трансервис».

Таблица 3 – Характеристики входного материального потока ООО «Автогид-трансервис» в процессе материального обеспечения деятельности ООО «Автогид-трансервис»

Товарно-материальные ценности	Средний объем поставок	Периодичность поставок	Среднее время поставки
1. Основное сырье	по графику поставок (10-12 тн)	1-3 раза в неделю	3-4 дня
2. Комплектующие,	по графику поставок	1-3 раза в месяц	5-7 дней

Месячное планирование закупочной логистики осуществляется менеджером по закупкам на основании следующих параметров-ограничений – рисунок 15:

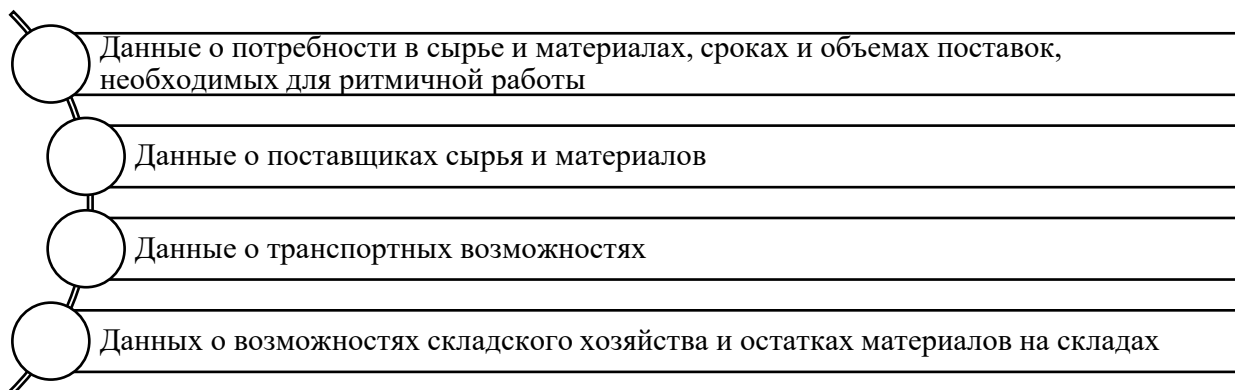


Рисунок 15 – Исходные параметры (ограничения), обуславливающие подход менеджера по закупкам к организации закупочной логистики в ООО «Автогид-трансервис»

Порядок планирования потребности в материальных ресурсах ООО «Автогид-трансервис» схематично можно представить на рисунке 16.

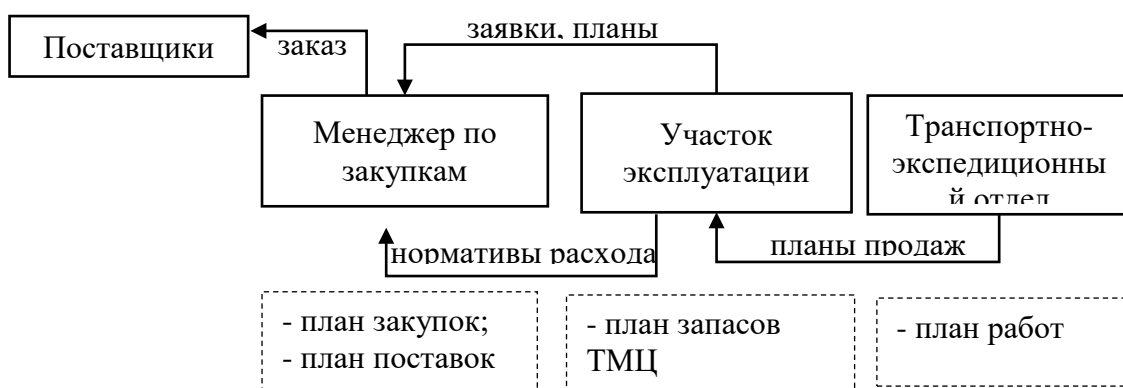


Рисунок 16 – Порядок планирования потребности в материальных ресурсах ООО «Автогид-трансервис»

Как видно из представленной схемы, ключевыми участниками процесса

планирования потребности в материальных ресурсах, помимо службы закупок, являются производственный цех, а также отдел продаж организации.

Продолжительность разработки плана поставки товарно-материальных ценностей в расчете на месяц составляет – рисунок 17:

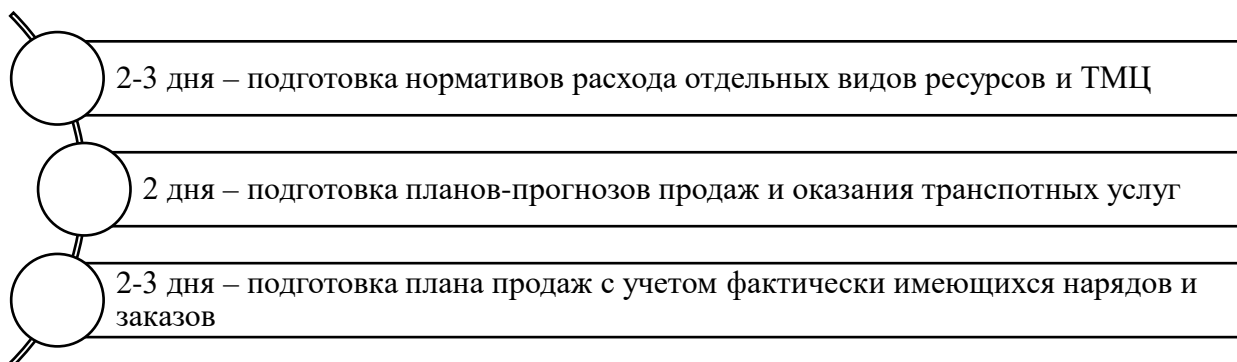


Рисунок 17 – Продолжительность разработки плана поставки ТМЦ в рамках закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис»

Используя предоставляемые данные, менеджер по закупкам ООО «Автогид-транссервис» до 28 числа составляет план-отчет на следующий месяц по транспортному обеспечению закупок с выбором наиболее приемлемых и выгодных способов доставки ТМЦ и определением наиболее рациональных маршрутов перевозок. Общая продолжительность подготовки плана закупок и снабжения на месяц составляет до 6 дней.

Форма месячного плана отчета представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Форма плана-отчета по транспортному обеспечению закупок

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
-	-	-	-	-

Выбор поставщика в ООО «Автогид-транссервис» осуществляется по результатам анализа рынка, переговоров и оценки полученных предложений. Политика общества в отношении выбора поставщика, прежде всего

предполагает анализ следующих критериев, представленных на рисунке 18.

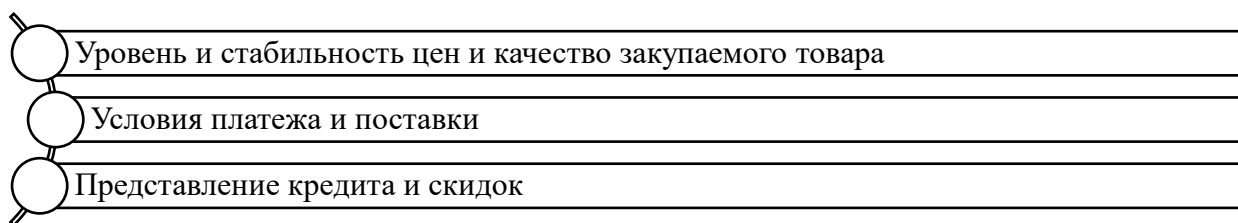


Рисунок 18 – Критерии выбора поставщика
в рамках закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис»

Согласно представленным на рисунке 18 данным, критериями выбора поставщика в ООО «Автогид-транссервис» являются надежность поставки, возможность выбора способа доставки, время на осуществление заказа, возможность предоставления кредита, уровень сервиса, отсутствие случаев выхода из строя комплектующих изделий в период гарантийного обслуживания техники и др.

Доставка сырья и материалов производится в основном автомобильным транспортом, при этом учитываются следующие факторы: оптимальность загрузки; планирование доставки грузов (строго продумывается маршрут с целью сокращения порожних пробегов).

В таблице 5 проанализируем состав, структуру и динамику потребления сырья, комплектующих и материалов ООО «Автогид-транссервис» за период 2020-2022 гг.

Таблица 5 – Потребление сырья, комплектующих и материалов ООО «Автогид-транссервис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Стоимость потребленных сырья и материалов, всего, тыс. руб.	7 222,7	5 091,5	2 819,5	-2 131	-2 272	70,5	55,4
в том числе:							
1.1. топливо	5 424,1	3 824,7	2 125,9	-1 599,4	-1 698,8	70,5	55,6

1.2. смазочные материалы и специальные жидкости	975,1	656,3	349,1	-318,8	-307,2	67,3	53,2
1.3. комплектующие и детали	797,1	582,2	311,0	-214,9	-271,2	73,0	53,4

Продолжение таблицы 5

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021		
1.4. обеспечивающие ТМЦ	26,4	28,3	33,5	1,9	5,2	107,2	118,4
2. Структура потребления, %:							
2.1. топливо	75,10	75,12	75,40	0,02	0,28	-	-
2.2. смазочные материалы и специальные жидкости	13,50	12,89	12,38	-0,61	-0,51	-	-
2.3. комплектующие и детали	11,04	11,43	11,03	0,40	-0,41	-	-
2.4. обеспечивающие ТМЦ	0,37	0,56	1,19	0,19	0,63	-	-

Анализируя полученные в таблице 5 данные, можно отметить, что в силу сокращения объемов деятельности по основным видам закупаемых сырья и материалов (топливо, смазочные материалы, комплектующие) прослеживается ежегодное сокращение объемов закупок. Как следствие, удельный вес смазочных материалов и специальных жидкостей в структуре закупок за три года снизился на 1,12 п.п. до 12,38 %, комплектующих – на 0,01 п.п. до 11,03 %.

При этом по обеспечивающим ТМЦ наблюдается, наоборот, устойчивый ежегодный рост потребления в стоимостном выражении и рост их доли в структуре потребления на 0,82 п.п. до 1,19 %, то есть более, чем в 2 раза. Это говорит о наличии проблем с закупками данного вида ТМЦ, так как наблюдается нерациональное расходование средств на их закупку, не соответствующее сокращению объемов деятельности ООО «Автогид-транс сервис» в анализируемом периоде.

В таблице 6 проанализируем основные показатели оборачиваемости запасов материалов ООО «Автогид-транс сервис», динамика которых во времени позволяет дать косвенную оценку эффективности организации и управления закупочной логистикой и производственными циклами на предприятии в целом.

Таблица 6 – Показатели оборачиваемости запасов ООО «Автогид-трансервис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	16 009	12 486	9 246	-3 523	-3 240	78,0	74,1
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	15 586	12 195	9 157	-3 391	-3 038	78,2	75,1
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1 001	1 804	1 803	803	-2	180,2	99,9
4. Среднегодовая стоимость запасов материальных ресурсов, тыс. руб.	465	596	670	131	74	128,1	112,4
5. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (стр.1 / стр.3)	15,99	6,92	5,13	-9,07	-1,79	-	-
6. Длительность оборота оборотных средств, дни (стр.3 x 360 / стр.1)	22,5	52,0	70,2	29,5	18,2	231,1	134,9
7. Коэффициент оборачиваемости запасов (стр.2 / стр.4)	33,52	20,48	13,68	-13,04	-6,80	-	-
8. Период обращения запасов материальных ресурсов, дни (стр.4 x 360 / стр.2)	10,7	17,6	26,3	6,8	8,7	163,7	149,7

По данным таблицы 6 можно отметить замедление оборачиваемости как оборотных средств ООО «Автогид-трансервис» в целом (замедление оборачиваемости на 10,86 оборота, или на 47,7 дня, за три года), так и непосредственно запасов материальных ресурсов. Так, период обращения запасов материальных ресурсов ООО «Автогид-трансервис» за три года увеличился на 15,6 дня до 26,3 дня в 2022 году, а скорость обращения замедлилась на 19,84 оборота до 13,68 оборота в 2022 году. Это свидетельствует о снижении эффективности организации логистического управления запасами материальных ресурсов в ООО «Автогид-трансервис».

Еще одним экономическим показателем, отражающим изменение во

времени и результативность управления закупочной логистикой, следствием которого в первую очередь является длительность производственного цикла организации, является показатель продолжительности операционного цикла, значения которого в динамике за 2020-2022 гг. для ООО «Автогид-трансервис» рассчитаны в таблице 7.

Таблица 7 – Продолжительность операционного цикла в ООО «Автогид-трансервис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг, тыс. руб.	16 009	12 486	9 246	-3 523	-3 240	78,0	74,1
2. Себестоимость реализации продукции, товаров, работ и услуг, тыс. руб.	15 586	12 195	9 157	-3 391	-3 038	78,2	75,1
3. Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	697	894	1 004	197	111	128,2	112,4
4. Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	465	596	670	131	74	128,1	112,4
5. Период возврата дебиторской задолженности, дни (стр.3 x 360 : стр.1)	15,7	25,8	39,1	10,1	13,3	164,4	151,7
6. Период обращения запасов, дни (стр.4 x 360 : стр.2))	10,7	17,6	26,3	6,8	8,7	163,7	149,7
7. Длительность операционного цикла, дни (стр.5 + стр.6)	26,4	43,3	65,4	16,9	22,1	164,1	150,9

Как видно из данных таблицы 7, для ООО «Автогид-трансервис» в анализируемом период было характерно увеличение длительности операционного цикла предприятия, которое составило 16,9 дня в 2021 году и еще 22,1 дня в 2022 году, или в целом за анализируемый период – 39,0 дня до 65,4 дня. Это свидетельствует о снижении эффективности управления закупками, то есть о негативном воздействии проблем в организации закупочной деятельности на результативность производственного цикла в ООО «Автогид-трансервис».

Проведенный анализ деятельности ООО «Автогид-трансервис» и организации управления закупками на предприятия позволяет сделать следующие выводы:

Экономическое состояние предприятия характеризуется устойчивым экономическим спадом, что проявилось в ежегодном снижении продаж и ухудшении финансовых результатов деятельности, а также в снижении производительности труда на предприятии.

В силу небольшого масштаба деятельности ООО «Автогид-трансервис», отдельного структурного подразделения, отвечающего за организацию и управление закупками на предприятии нету, но в штате имеется менеджер по закупкам, подчиненный директору, который обеспечивает решение задач, связанных с реализацией закупочной логистики на предприятии.

При этом оценка эффективности организации закупочной логистики показывает наличие негативной тенденции: растут удельные расходы предприятия на закупку, замедляется оборачиваемость запасов, а также в целом операционный логистический цикл. Это требует оптимизации закупочной логистики на предприятии и выработки мер по совершенствованию процесса управления закупками.

3 Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью в ООО «Автогид-транссервис» на основе логистики

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности предприятия

По результатам анализа эффективности функционирования закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис» можно выделить следующие проблемы, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Проблемы закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис» и возможные направления их решения

Выявленная проблема	Воздействие на работу компании
1. Отсутствие на предприятии современных программных средств и систем управления закупками	Снижение скорости и обоснованности принятия управленческих решений Затруднение поиска резервов оптимизации логистических издержек в сфере закупок Затруднение обработки информации о поставщиках и отслеживания заказов
2. Недостаточный уровень обеспеченности товарно-материальными ресурсами	Вследствие нерационального управления закупками часть запасов сформированы в излишней сумме, а часть – в недостаточном объеме, что влечет рост издержек как за счет затрат на хранение, так и за счет нехватки отдельных групп ТМЦ
3. Рост стоимости и замедление оборачиваемости товарно-материальных запасов	Снижение оборачиваемости обуславливает потерю прибыли из-за «замораживания» вложенных в излишние запасы средств

Согласно представленным в таблице 8 данным, для ООО «Автогид-транссервис» в целях совершенствования управления и повышения эффективности закупочной логистики компании целесообразно разработать и внедрить в практику работы компании одну из систем управления запасами ТМЦ, а также приобрести и внедрить современную системы управления

заказами и работой с поставщиками (рисунок 19).



Рисунок 19 – Мероприятия по совершенствованию закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис»

Далее более углубленно рассмотрим предложенные направления совершенствования закупочной логистики ООО «Автогид-транссервис»

Так, в рамках внедрения системы управления запасами ТМЦ в ООО «Автогид-транссервис» необходимо обеспечить разработку и внедрение в компании научно-обоснованной системы управления запасами. Сегодня в практике управления закупками и запасами субъектами хозяйствования используется большое число систем управления запасами и закупками. В таблице 9 дана качественная оценка значимости базовых видов систем управления запасами и закупками для ООО «Автогид-транссервис» с учетом специфики работы компании.

Из представленных в таблице 9 данных видно, что, с учетом специфики работы ООО «Автогид-транссервис» (стоимость оформления поставки и стоимость хранения закупленных ТМЦ, независимо от величины партий, не оказывают существенного влияния на рост логистических издержек, а ключевым определяющим фактором является размер формируемых запасов и объем привлекаемых для их формирования денежных средств) наиболее

значимой для компании базовой системой управления запасами и закупками является система, построенная на принципах нормирования запасов ТМЦ.

Таблица 9 – Оценка базовых систем управления запасами и закупками с позиций значимости для ООО «Автогид-трансервис» с учетом специфики работы компании

Показатель	Влияние на логистические издержки и конечные финансовые результаты (1 – высокое, 5 – низкое)		
	система управления с фиксированным запасом	система управления с фиксированным интервалом времени поставок	система управления на основе нормирования
Стоимость оформления одной партии заказа	3	3	3
Стоимость хранения запасов	4	4	4
Стоимость дополнительных видов запасов (страховые, подготовительные и т.д.)	2	1	5
Итого	9	8	12

Внедрение такой системы в ООО «Автогид-трансервис» требует понимания того, какие из номенклатурных групп товарно-материальных запасов компании требуют определенной нормы запаса.

Для этого проведем на примере вспомогательных офисных материалов и товаров, используемых в работе предприятия, XYZ-анализ товарно-материальных запасов ООО «Автогид-трансервис», на основе результатов которого можно сформировать обобщенную ABC-XYZ-матрицу, оценка которой позволит определить нормативные значения товарно-материальных запасов по каждой из номенклатурных групп.

В таблице 10 отражены обобщенные результаты проведенного для ООО «Автогид-трансервис» XYZ-анализа товарно-материальных запасов по данным за 2022 год.

Таблица 10 – Результаты XYZ-анализа товарно-материальных запасов ООО «Автогид-трансервис» по номенклатурным позициям за 2022 год

Показатель	По кварталам за год, тыс. ед.				Среднее значение	Средне- квадрати- ческое откло- нение	KV, %	Группа
	I	II	III	IV				
Изделия из бумаги	4,56	4,86	4,75	5,28	4,86	0,26	5,4	X
Инструменты канцелярские	5,12	4,58	5,23	5,29	5,06	0,28	5,6	X
Комплектующие для техники офисной	1,06	1,13	0,80	0,40	0,85	0,29	33,8	Z
Расходные материалы	1,25	0,87	0,95	0,90	0,99	0,15	15,3	Y
Инструменты писчие	4,54	4,17	4,23	4,14	4,27	0,16	3,7	X
Полиграфическая продукция	1,26	1,68	1,47	1,46	1,47	0,15	10,1	Y
Сопутствующие товары	1,78	1,59	1,64	2,08	1,77	0,19	10,8	Y
Прочие материалы	2,05	1,86	2,14	0,96	1,75	0,47	26,7	Z

На основе полученных данных в таблице 11 сформируем ABC-XYZ-матрицу по товарно-материальным запасам ООО «Автогид-трансервис»

Таблица 11 – ABC-XYZ-матрица товарно-материальных запасов ООО «Автогид-трансервис»

Группы	X	Y	Z
A	Изделия из бумаги, Инструменты канцелярские,	Расходные материалы	Комплектующие для техники офисной
B	Инструменты писчие	Полиграфическая продукция, Сопутствующие товары	–
C	–	–	Прочие материалы

Следующим шагом является разработка для отдельных групп запасов материальных ресурсов предприятия собственной, учитывающей их

оборачиваемость и спрос на них внутри хозяйственной системы предприятия, системы управления запасами. Так, в таблице 12 представлена характеристика рекомендуемой системы управления запасами товарно-материальных ресурсов в зависимости от выделенной группы XYZ-анализа.

Таблица 12 – Предложения по реализации функции управления запасами материальных ресурсов в системе управления закупками ООО «Автогид-транссервис» в зависимости от групп XYZ

Функция управления	Группа X	Группа Y	Группа Z
Планирование	Расчетным путем – согласно установленного норматива		
Организация	Ежедневный и в течение дня контроль за состоянием запасов по позициям SKU	Ежедневный и еженедельный контроль за состоянием запасов по позициям SKU	Преимущественно еженедельный контроль за состоянием запасов по позициям SKU
Контроль	Ежедневный отчет об остатках и анализ-прогноз потребления в хозяйстве и остатков на текущий период	Ежедневный и еженедельный отчет об остатках и анализ-прогноз потребления и остатков на текущий период	Еженедельный отчет об остатках и анализ-прогноз потребления и остатков на текущий период
Система управления запасами	Нормирование товарных запасов с учетом создания минимального нормативного (порогового) уровня		

Для ООО «Автогид-транссервис» в целях совершенствования закупочной логистики и управления закупками на предприятии предложен набор направлений развития, включая организационные и технические (в том числе – автоматизация) решения. С практической точки зрения, рассмотрен инструмент внедрения усовершенствованной системы управления запасами закупаемых товарно-материальных ценностей и ресурсов, предусматривающей организацию управления закупками на основе нормирования запасов материальных ресурсов.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для определения оптимальных нормативов по периоду хранения рассматриваемых номенклатурных групп товарно-материальных запасов ООО «Автогид-трансервис» в таблице 13 проведена оценка фактических периодов хранения товарно-материальных запасов компании за 2022 год.

Таблица 13 – Оценка периода хранения товарно-материальных запасов ООО «Автогид-трансервис» за 2022 год по номенклатурным позициям

Вид сырья, материалов, товаров	Годовая стоимость потребления, руб.	Средне-годовые остатки, руб.	Оборачиваемость, дни	Отклонение от среднего, дни	Отклонение от среднего, %
Изделия из бумаги	6 637,1	4 716,7	259,4	-36,1	-12,2
Инструменты канцелярские	5 453,8	5 517,9	369,3	73,8	25,0
Комплектующие для техники офисной	5 815,7	5 866,4	368,2	72,7	24,6
Расходные материалы	5 215,9	4 441,7	310,8	15,4	5,2
Инструменты писчие	4 923,4	3 617,6	268,2	-27,3	-9,2
Полиграфическая продукция	1 657,8	1 314,6	289,4	-6,0	-2,0
Сопутствующие товары	1 454,3	1 255,7	315,2	19,7	6,7
Прочие материалы	2 359,0	400,4	62,0	-233,5	-79,0
Итого	33 517,0	27 131,0	295,5	-	-

Как видно из представленных в таблице 13 данных, средний по номенклатурным группам период хранения запасов в ООО «Автогид-трансервис» составлял в 2022 году 295,5 дня, а отклонения от него по отдельным номенклатурным группам достигали 79,0 %.

С учетом сформированных ABC-XYZ-групп запасов, где наиболее управляемыми из-за низкой вариации потребления являются запасы группы X, а наиболее существенными с позиции стоимости и требующими постоянного контроля и регулирования – запасы группы А, в таблице 14 сформулированы рекомендуемые по номенклатурным группам нормы по периоду хранения.

Таблица 14 – Рекомендуемые нормативы для товарно-материальных запасов ООО «Автогид-транссервис» в разрезе групп ABC-XYZ

Группы	X	Y	Z
A	180	270	270
B	270	290	290
C	270	290	290

С учетом предлагаемой системы нормативов запасов в таблице 15 представлен расчет прогнозной стоимости товарно-материальных запасов для ООО «Автогид-транссервис».

Таблица 15 – Расчет прогнозируемой стоимости товарно-материальных запасов вспомогательных ТМЦ ООО «Автогид-транссервис» по номенклатурным позициям с учетом нормирования

Показатель	Объем потребления, руб.	Одно-дневный объем потребления, руб.	Норма запаса, дни	Норматив запаса, руб.
Изделия из бумаги	6 637,1	18,18	180,0	3 273,1
Инструменты канцелярские	5 453,8	14,94	180,0	2 689,5
Комплектующие для техники офисной	5 815,7	15,93	270,0	4 302,0
Расходные материалы	5 215,9	14,29	270,0	3 858,3
Инструменты писчие	4 923,4	13,49	270,0	3 642,0
Полиграфическая продукция	1 657,8	4,54	290,0	1 317,2
Сопутствующие товары	1 454,3	3,98	290,0	1 155,5
Прочие материалы	2 359,0	6,46	290,0	1 874,3

Экономическая эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной логистики в ООО «Автогид-транссервис» будет достигнута за счет снижения величины товарно-материальных запасов и высвобождения прибыли компании вследствие оптимизации величины денежных ресурсов, вовлекаемых в формирование запасов в компании.

Чтобы определить величину высвобождения прибыли ООО «Автогид-транссервис» за счет применения предложенной системы нормирования

товарно-материальных запасов, в таблице 16 произведен расчет снижения прогнозной величины материальных запасов в ООО «Автогид-транссервис» с учетом разработанных нормативов (таблица 15).

Таблица 16 – Расчет снижения стоимости товарно-материальных запасов вспомогательных ТМЦ в ООО «Автогид-транссервис» с учетом нормирования их величины

Показатель	Остатки на 01.01. 2023 г., руб.	Норматив запаса, руб.	Высвобождение средств, руб.
Изделия из бумаги	6 324,0	3 273,1	-3 050,9
Инструменты канцелярские	6 066,0	2 689,5	-3 376,5
Комплектующие для техники офисной	5 553,0	4 302,0	-1 251,0
Расходные материалы	4 606,0	3 858,3	-747,7
Инструменты писчие	4 442,0	3 642,0	-800,0
Полиграфическая продукция	1 468,0	1 317,2	-150,8
Сопутствующие товары	1 417,0	1 155,5	-261,5
Прочие материалы	1 121,0	1 874,3	753,3
Итого	30 997,0	22 111,9	-8 885,1

Согласно данным таблицы 16, прогнозируемое снижение величины товарно-материальных запасов в ООО «Автогид-транссервис» составит 8 885,1 руб.

В результате снижения величины товарно-материальных запасов среднегодовая стоимость оборотных активов ООО «Автогид-транссервис» снизится до:

$$(1\,906,0 + 1\,699,0 - 8,9) / 2 = 1\,798,1 \text{ тыс. руб.},$$

где 1 906,0 и 1 699,0 – стоимость оборотных активов на начало и конец года, тыс. руб.;

8,9 – снижение стоимости оборотных активов за счет снижения товарно-материальных запасов, тыс. руб.

Снижение стоимости оборотных активов ООО «Автогид-транссервис» обеспечит на предприятии ускорение их оборачиваемости. В 2022 году оборачиваемость оборотных активов ООО «Автогид-транссервис» составила 5,130 оборота. С учетом реализации предложенного мероприятия оборачиваемость может увеличиться на:

$$9\,246,0 / 1\,798,1 - 9\,246,0 / 1\,803,0 = 5,142 - 5,130 = 0,012 \text{ оборота,}$$

где 9 246,0 – выручка от продаж в отчетном году, тыс. руб. (приложение 2);

1 803,0 и 1 798,1 – среднегодовая стоимость оборотных активов до и после оптимизации величины товарно-материальных запасов, тыс. руб.

С учетом данных о величине ускорения оборачиваемости оборотных активов ООО «Автогид-транссервис» прогнозируемое высвобождение прибыли от продаж предприятия за счет данного ускорения может быть определено по формуле (7):

$$\Delta\Pi = \Delta K_{об} \cdot R_{пр}^{отч} \cdot ОС' \quad (7)$$

где $\Delta\Pi$ – прирост прибыли от продаж, руб.;

$\Delta K_{об}$ – изменение оборачиваемости оборотных активов, коэф.;

$R_{пр}^{отч}$ – уровень рентабельности продаж за отчетный период, %;

$ОС'$ – стоимость оборотных активов после оптимизации, руб.

Рентабельность продаж предприятия в 2022 году составляла 0,68 %, прирост прибыли за счет ее высвобождения в результате ускорения оборачиваемости оборотных активов ООО «Автогид-транссервис» может составить:

$$\Delta\Pi = 0,012 \times 0,0068 \times 1\,798,1 = 0,1 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 17 отразим изменение результатов хозяйственной деятельности ООО «Автогид-трансервис» с учетом реализации предложенного инструмента управления запасами и закупками в закупочной деятельности предприятия.

Таблица 17 – Изменение показателей деятельности ООО «Автогид-трансервис» с учетом внедрения предложенной системы управления закупками и запасами

Показатели	2022 г.	С учетом предложений	Изменение (;-)
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	9 246,0	9 246,0	0,0
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	9 157,0	9 156,9	-0,1
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	89,0	89,1	0,1
4. Среднегодовая стоимость запасов материальных ресурсов, тыс. руб.	669,5	665,1	-4,5
5. Коэффициент оборачиваемости запасов	13,68	13,77	0,09
6. Рентабельность запасов, %	13,29	13,40	0,10

Подводя итог практической части работы, можно отметить, что для ООО «Автогид-трансервис» в целях совершенствования закупочной логистики и управления закупками на предприятии предложен набор направлений развития, включая организационные и технические (в том числе – автоматизация) решения. С практической точки зрения, рассмотрен инструмент внедрения усовершенствованной системы управления запасами покупаемых товарно-материальных ценностей и ресурсов, предусматривающей организацию управления закупками на основе нормирования запасов материальных ресурсов. Внедрение предложенного инструмента нормирования позволит ООО «Автогид-трансервис» обеспечить экономию ресурсов на формирование запасов и прирост прибыли вследствие ускорения их оборачиваемости на 0,1 тыс. руб., что в свою очередь обеспечит рост оборачиваемости запасов материальных ресурсов на 0,09 оборота и увеличение рентабельности их использования на 0,10 п.п.

Заключение

Под закупочной логистикой понимается процесс управления материальным потоком в процессе материально-технического обеспечения предприятия, размещения ресурсов на складах, их хранения и перемещения в целях удовлетворения потребности предприятия в этих ресурсах с обеспечением максимальной экономической эффективности.

Сущность управления закупками выражается в системном подходе к процессу управления, предполагающем последовательные действия менеджеров отдела (службы) снабжения, которые направлены на определение целей закупок, количества закупаемых ценностей, выбор поставщика, исходя из установленных критериев, и анализ эффективности и контроль за осуществлением процесса.

От того, насколько успешно будет выбран материальный ресурс, поставщик, напрямую зависит уровень дохода предприятия – отлаженная работа закупочной деятельности внутри организации обеспечивает бесперебойное и оптимальное обеспечение материалообеспечения и, соответственно, всей хозяйственной деятельности организации.

В процессе оценки эффективности закупочной логистики необходимо комплексно оценивать работу по организации закупок в организации. Принимается во внимание выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям, соблюдение бюджета фирмы, объем сэкономленных средств и др. Возможно также примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций. Также необходимо использовать систему экономических показателей, позволяющих оценить эффективность материально-технического снабжения в организации.

Экономическое состояние ООО «Автогид-транссервис» характеризуется устойчивым экономическим спадом, что проявилось в ежегодном снижении продаж и ухудшении финансовых результатов деятельности, а также в

снижении производительности труда на предприятии.

В силу небольшого масштаба деятельности ООО «Автогид-транс сервис», отдельного структурного подразделения, отвечающего за организацию и управление закупками на предприятии нету, но в штате имеется менеджер по закупкам, подчиненный директору, который обеспечивает решение задач, связанных с реализацией закупочной логистики на предприятии.

При этом оценка эффективности организации закупочной логистики показывает наличие негативной тенденции: растут удельные расходы предприятия на закупку, замедляется оборачиваемость запасов, а также в целом операционный логистический цикл. Это требует оптимизации закупочной логистики на предприятии и выработки мер по совершенствованию процесса управления закупками.

Для ООО «Автогид-транс сервис» в целях совершенствования закупочной логистики и управления закупками на предприятии предложен набор направлений развития, включая организационные и технические (в том числе – автоматизация) решения. С практической точки зрения, рассмотрен инструмент внедрения усовершенствованной системы управления запасами закупаемых товарно-материальных ценностей и ресурсов, предусматривающей организацию управления закупками на основе нормирования запасов материальных ресурсов. Внедрение предложенного инструмента нормирования позволит ООО «Автогид-транс сервис» обеспечить экономию ресурсов на формирование запасов и прирост прибыли вследствие ускорения их оборачиваемости на 0,1 тыс. руб., что в свою очередь обеспечит рост оборачиваемости запасов материальных ресурсов на 0,09 оборота и увеличение рентабельности их использования на 0,10 п.п.

Список используемых источников

1. Аверченко, Д. А. Организация закупочной деятельности на предприятии / Д. А. Аверченко // Студенческий форум. – 2022. – № 29. – С. 7-9.
2. Антипина, П. В. Закупочная логистика, ее функции и задачи / П. В. Антипина // Логистика в условиях экономической турбулентности: Материалы Международной НПК. – 2019. – С. 5-8.
3. Белякова, В. В. Управление рисками в закупочной деятельности промышленного предприятия / В. В. Белякова // Modern Science. – 2021. – № 11. – С. 45-49.
4. Волкова, А. А. Цифровая трансформация закупочной логистики / А. А. Волкова // Экономика и управление. – 2022. – № 8. – С. 778-785.
5. Газизова, Л. Г. Концептуальные основы закупочной деятельности / Л. Г. Газизова // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 3. – С. 67-72.
6. Газизова, Л. Г. Основные модели оценки эффективности закупочной деятельности / Л. Г. Газизова // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 3. – С. 60-76.
7. Гордеев, К. С. Ключевые элементы закупочной деятельности предприятия / К. С. Гордеев // Гуманитарные научные исследования. – 2021. – № 3. – С. 12-17.
8. Гордеев, К. С. Системы закупочной деятельности в логистике / К. С. Гордеев // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 11. – С. 20-22.
9. Григорьев, М. А. Управленческие подходы по оптимизации закупочной логистики / М. А. Григорьев // Индустриальная экономика. – 2022. – № 3. – С. 194-200.
10. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для среднего профессионального образования / М. Н. Григорьев, В.

В. Ткач. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.

11. Духанина, Л. Д. Анализ показателей для совершенствования закупочной деятельности предприятия / Л. Д. Духанина // Наука, образование и культура. – 2022. – № 1. – С. 32-36.

12. 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. – М.: Юрайт, 2019. – 317 с.

13. Евтодиева, Т. Е. Стратегические постулаты закупочной логистики / Т. Е. Евтодиева // А-Фактор: научные исследования и разработки. – 2019. – № 1. – С. 6-9.

14. Жук, С. И. Цифровая трансформация закупочной деятельности / С. И. Жук // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1. – С. 728-731.

15. Зуева, О. Н. Закупочная логистика промышленного предприятия: теоретический аспект / О. Н. Зуева // Функциональные области логистики. – 2019. – С. 55-68.

16. Конотопский, В. Ю. Логистика: учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 143 с.

17. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика: учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 375 с.

18. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 635 с.

19. Логистика: учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.]; под редакцией В. В. Щербакова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 387 с.

20. Лосев, В. С. Алгоритм выбора поставщиков материальных ресурсов в управлении закупочной деятельностью предприятия / В. С. Лосев // Наукосфера. – 2021. – № 1. – С. 228-232.

21. Лысова, Е. А. Инновационные подходы к снижению рисков закупочной деятельности торговых предприятий / Е. А. Лысова // Экономика

и управление: проблемы, решения. – 2021. – № 12. – С. 43-48.

22. Майорова, А. Е. Материально-техническое снабжение строительства / А. Е. Майорова // Приднестровский научный вестник. – 2019. – № 4. – С. 15-19.

23. Мальсагова, Х. С. Теоретические аспекты закупочной деятельности / Х. С. Мальсагова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 5. – С. 320-324.

24. Медведев, Я. В. Использование показателей эффективности оборотного капитала для выбора оптимальных условий поставки материалов / Я. В. Медведев // Глобальный научный потенциал. – 2019. – № 6. – С. 140-144.

25. Мясникова, О. В. Логистика и управление цепями поставок: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Логистика» / О. В. Мясникова. – Минск: Вышэйшая школа, 2018. – 382 с.

26. Неруш, Ю. М. Планирование и организация логистического процесса: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.

27. Низамова, Г. З. Оценка влияния закупочной логистики на эффективность деятельности предприятия / Г. З. Низамова // Экономика и управления: научно-практический журнал. – 2020. – № 2. – С. 105-111.

28. Рачин, В. А. Автоматизация бизнес-процессов материально-технического снабжения в цепи поставок предприятия / В. А. Рачин // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2019. – № 4. – С. 129-138.

29. Смакуев, А. Д. Пути оптимизации закупочной деятельности производственно-торгового предприятия / А. Д. Смакуев // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 1. – С. 52-58.

30. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Лукинский [и др.]; под

общей редакцией В. С. Лукинского. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 307 с.

31. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 435 с.

32. Шилов, А. В. Разработка алгоритмов решения задач закупочной логистики / А. В. Шилов // Альманах мировой науки. – 2017. – № 1. – С. 107-109.

33. Широкова, В. Д. Влияние закупочной логистики на повышение эффективности снабженческой деятельности предприятия / В. Д. Широкова // Синергия наук. – 2019. – № 39. – С. 13-18.

34. Шухто, С. В. Зоны роста в организации закупочной деятельности на предприятиях Республики Беларусь // Молодость. Интеллект. Инициатива: Материалы IX Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов. – Витебск, 2021. – С. 490-492.

35. Экономика предприятия: учебник / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. – М.: Юрайт, 2020. – 479 с.

36. Яковлева, Е. Н. Инновации в управлении закупочной деятельностью производственного предприятия / Е. Н. Яковлева // Инновационная деятельность. – 2022. – № 3. – С. 59-69стр.