

УДК 658.5

## Анализ и выбор методов закупок ресурсов

*Козлова М.Ю., магистр*

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»*

*Научный руководитель: Парамонова Т.Ю. к.т.н., доцент*

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»  
[paramonova\\_t@ibm.bmstu.ru](mailto:paramonova_t@ibm.bmstu.ru)*

Закупочная логистика занимает одно из самых главных мест в организации логистической системы на любом промышленном предприятии.

Основная цель закупочной логистики заключается в удовлетворении потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью, но также не маловажным является снабжение предприятия в нужное время. Вопрос об управлении запасами возникает тогда, когда эти запасы уже есть у предприятия, управление транспортом происходит также при организации процесса закупки сырья.

Поэтому при правильной организации закупочной логистики предприятие экономит ресурсы, выигрывает во времени, отсутствии простоев и еще многих важных моментов для функционирования и развития предприятия.

При решении задач закупочной логистики мы выделяем следующие вопросы: определение номенклатуры закупок сырья и материала, комплектующих, определение потребностей, выбор поставщиков, выбор условий закупок, в том числе метод выбора закупки.

В это же время логистика добавляет следующие аспекты деятельности: как состыковать закупки с производством и сбытом, как деятельность предприятия связать с поставщиками.

К задачам и работам, связанным с закупочной логистикой относятся: определение потребности в материальных ресурсах - на этом этапе рассчитываются потребности в материалах, комплектующих, устанавливаются требования к массе, размеру и другим параметрам поставок [1].

Может решаться задача «сделать или купить», которая заключается в сравнении двух вариантов: приобретении данного материала у поставщика или производстве его на

собственном предприятии; исследование рынка закупок и выбор поставщика, определяются все возможные поставщики, создается база данных о них и на основе определенных критериев выбирается оптимальный поставщик.

Заключение договора на закупку необходимых материальных ресурсов. Реализация задачи начинается с проведения переговоров, которые завершаются заключением контракта на определенных условиях [2].

Эффективная работа этой службы во многом зависит от организационной структуры предприятия. Организация службы, отвечающей за выполнение всех задач по снабжению производства, позволяет оптимально наладить движение материального потока.

Выделим ряд задач, которые являются центральными:

1. Необходимость обеспечения непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы компании. Дефицит сырья и комплектующих может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам - росту эксплуатационных затрат в связи с постоянными расходами и неспособностью удовлетворять требования клиентов к срокам доставки продукции.

2. Сведение инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов и готовой продукции является создание и хранение крупных запасов этих ресурсов и продукции. Запасы предполагают использование капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать.

3. Поддержание и повышение качества. Производство продукции или предоставление услуг должно отвечать принятым требованиям, что ведет к росту производственных расходов до значительного уровня.

4. Поиск компетентных и надежных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность.

5. Приобретение по возможности многофункциональных товаров. Если в процессе закупки можно приобрести одно изделие, которое выполнит функцию, ранее выполняемую двумя-тремя изделиями, компания получит преимущество за счет: первоначальной низкой стоимости, более низкой стоимости инвестиций в запас без ухудшения обслуживания, более низкой стоимости обучения персонала и расходов, связанных с содержанием оборудования в ходе его эксплуатации.

6. Соблюдение принципа "цена-качество" в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

7. Повышение конкурентоспособности. Компания будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы, связанные с закупками, и временные параметры с тем, чтобы избежать неприбыльной деятельности, либо деятельности, требующей дополнительного времени.

8. Достижение гармоничных отношений, эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании. Закупочная деятельность не может быть эффективной без сотрудничества с другими отделами и сотрудниками компании: отделом технического контроля (ОТК), производственным отделом, бухгалтерией, отделами маркетинга, дизайна, инженерной разработки.

9. Снижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком высокими. Состав целей закупочной логистики зависит от специализации компании (промышленная, торговая, сервисная), степени развития и/или сложности производства, отрасли экономики, в которой функционирует компания, конкурентоспособности [3].

Достижение этих целей в области управления закупками требует выполнения различных стандартных операций, для чего следует рассмотреть наиболее характерные задачи, способствующие рационализации системы закупок.

Следует обратить внимание на выбор поставщиков: если поставщики не надежные или их товар ненадлежащего качества – можно считать, что организацию закупочной логистики предстоит менять в корне, что является очень проблематичным. Если поставщик окажется вообще монополистом, то придется пересматривать техническое задание на выпуск продукции.

После того как решена задача «делать или покупать» и предприятие определило, какое сырье и какие материалы необходимо закупить, решают задачу выбора поставщика. Перечислим и охарактеризуем основные этапы решения этой задачи.

При поиске потенциальных поставщиков могут быть использованы следующие методы: объявление конкурса; изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации; посещение выставок и ярмарок; переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

При анализе потенциальных поставщиков их составленный перечень оценивается на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие: удаленность поставщика от потребителя; сроки выполнения текущих и экстренных заказов; наличие резервных мощностей; организацию управления качеством у поставщика; психологический климат у поставщика (возможности забастовок); способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования; финансовое положение поставщика, его кредитоспособность [4].

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика. Перед расчетом рейтинга необходимо выполнить дифференциацию закупаемых предметов труда.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, неравнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса. Отсутствие некоторых комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса. Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда будет надежность поставки.

Если закупаемые предметы труда не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку [4].

В настоящее время существует много вариантов оценки деятельности поставщиков, такие как 10С, но каждое предприятие все равно имеет свою индивидуальную систему оценки, так как они выбирают то, что важнее им, а не то, что

надо оценивать. Какими-то критериями некоторые предприятия могут вообще пренебречь.

Некоторые предприятия, как только слышат об оценке деятельности и её критериях, сразу вспоминают о нормативах. Это решение лежит на поверхности: выбрал критерии, на которые влияет сотрудник; выработал нормативы по каждому; и следил, чтобы они выполнялись, можно даже завязать на них премиальную схему этого сотрудника.

Рассмотрим и произведем регулярный замер следующих параметров:

1. Динамика обеспечения спроса доступными остатками – фактический показатель, достигаемый в результате деятельности закупок и логистики, который сравнивается с выбранным изначально и достигнутыми за предыдущие периоды.

2. Динамика оборачиваемости складских запасов – формула оборачиваемости указана выше, вас интересует её график за несколько последних периодов. В случае значительного объёма транзитных поставок под заказ клиента, эти отгрузки и остатки в данном параметре лучше не учитывать или учитывать отдельно.

3. Динамика относительных логистических затрат – они получаются делением всех логистических затрат за отчётный период на суммарные отгрузки за тот же период. Строить этот график надо вместе с графиком самых отгрузок, чтобы в случае значительного снижения отгрузок правильно толковать рост графика относительных затрат.

4. Динамика структуры запасов – это данные об абсолютных и относительных друг к другу складских остатках в ценах себестоимости, агрегированные в группы ABC-анализа по спрашиваемости, с отдельным выводом неликвидов – группы D. Эти данные тоже нужны за несколько отчётных периодов, чтобы в случае появления динамики увеличения групп C и D руководитель мог своевременно это увидеть и вмешаться [6].

Одновременный анализ всех этих критериев позволит вам правильно ставить цели закупкам и логистике, постепенно снижать относительные логистические издержки, а также оценивать видимое улучшение качества работы, при этом всегда иметь обратную связь для проверки результативности принимаемых логистических решений.

Когда мы говорим об эффективности управления товарным запасом, то имеем в виду максимизацию чистой прибыли предприятия в той части, в которой эта прибыль зависит от управления товарным запасом. Одна из составляющих работы по увеличению эффективности управления запасом - корректная финансовая модель предприятия. Все текущие бизнес-процессы на предприятии нужно рассмотреть с точки зрения расходов,

связанных с управлением товарным запасом. Это и стоимость хранения товарного запаса, и затраты на его пополнение, и издержки от дефицита в виде недополученной прибыли (с учетом дополнительных штрафов за отказ в обслуживании). Все процессы в цепи поставок: транспорт, аренда зданий и оборудования, затраты на персонал, закупочная деятельность, организация продаж, проценты по кредитам, кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, налоги и т. д. - должны найти адекватное отражение в финансовой модели. Корректная модель должна абсолютно точно, в рублях, показывать, насколько уменьшаются издержки при увеличении товарного запаса, насколько увеличивается стоимость хранения, снижаются издержки от дефицита [5].

Рассмотрим различные системы закупок: закупка товара одной партией (будет большая потребность в складских помещениях), регулярные закупки мелкими партиями (будет ускорение оборачиваемости капитала, ведь оплата будет производиться по мере поступления отдельных партий, не потребуются большие складские помещения), ежедневные или ежемесячные закупки по котиловочным ведомостям (ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на хранение, своевременность поставок, а недостаток этого метода в том, что он не применим ко всем промышленным предприятиям), получение товара по мере необходимости и закупка товара с немедленной сдачей (покупка нечасто используемых товаров, когда невозможно получить их по мере необходимости [5].

Рассмотрев все виды закупок, можно сделать вывод, что самым оптимальным для промышленного предприятия является метод закупок мелкими партиями, так как избыточный товар можно пустить в дополнительное производство, тем более, если партия товара не большая – то будет место на складе.

Способов добиться от менеджера по закупке качественного выполнения возложенных обязанностей только два, да и те не блещут оригинальностью: или заинтересовать, или заставить (не оставить иного выбора).

Практика показывает, что большинство руководителей российских предприятий все же отдают предпочтение первому варианту, отчетливо понимая, что если менеджера не заинтересует фирма, то он сам заинтересует себя известными методами типа откатов. Второй способ – заставить – используется крайне редко. И зря. Почему? Об этом мы поговорим в конце статьи.

Заинтересовывать принято с помощью той или иной системы мотивации. Методы административной и нематериальной мотивации обсуждать не будем, так как они ничем не отличаются от методов, применяемых по отношению ко всем сотрудникам. А вот к

мотивации материальной, отвечающей на вопрос, как построить зависимость заработной платы от качества работы, мы присмотримся внимательнее.

Служба снабжения, являясь элементом организовавшего ее предприятия, должна органически вписываться в микрологистическую систему, обеспечивающую прохождение материального потока в цепи снабжение—производство—сбыт. Обеспечение высокой степени согласованности действий по управлению материальными потоками между службой снабжения и службами производства и сбыта является задачей логистической организации предприятия в целом. Современные системы организации производства и материально-технического обеспечения обеспечивают возможность согласования и оперативной корректировки планов и действий снабженческих, производственных и сбытовых звеньев в масштабе предприятия с учетом постоянных изменений в реальном масштабе времени [3].

Цепь снабжение—производство—сбыт должна строиться на основе современной концепции маркетинга, т. е. вначале должна разрабатываться стратегия сбыта, затем, исходя из нее, — стратегия развития производства и уже затем — стратегия снабжения производства. Следует отметить, что маркетинг намечает данную задачу лишь в концептуальном плане. Научный инструментарий маркетинга, нацеленный на всестороннее исследование рынка сбыта, не выработал методов, позволяющих решать задачи технико-технологической согласованности с поставщиками в зависимости от соответствующих требований, выявленных при изучении рынка сбыта. Маркетинг не предлагает также и методов системной организации всех участников процесса продвижения материалов от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя. В этом плане логистика развивает маркетинговый подход к предпринимательской деятельности, нарабатывает методы, позволяющие реализовать концепцию маркетинга, существенно расширяет и дополняет саму концепцию [4].

Рассмотренные выше элементы и принципы закупочно-заготовительной логистики в оптово-посреднической фирме показывают, что этот вид логистики занимает одно из важнейших мест в работе предприятия. Также следует отметить, что с данными логистическими функциями должен работать отдел маркетинга и отдел логистики. В настоящее время в нашей стране создаются такие отделы, но не с той быстротой, которая нужна в условиях развивающейся рыночной экономики. Это связано с тем, что не хватает специалистов по логистике, нужно много средств и времени на подготовку или переподготовку работников данного направления. В основном, на предприятиях среднего масштаба нет отдела логистики, а все решения по поводу проведения тех или иных

логистических операций принимает или отдел закупок (отдел продаж) или руководители среднего звена. Если же на предприятии и существует отдел логистики, то он имеет ограниченные функции: обеспечение транспортом, диспетчерская деятельность.

Поэтому, сделаем вывод, что развитие логистики как прикладной науки является важной задачей в развитии закупочно-заготовительной, сбытовой и других логистик, способствующих развитию предприятия и экономики.

### **Список литературы**

1. Аникин Б.А. Логистика М.: Проспект, 2013. 406 с.
2. Волгин В.В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие. М.: Дашков и К°, 2009. 457 с.
3. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика". М.: Дашков и К°, 2013. 420 с.
4. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика. Продвинутый курс: учебник для магистров: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений. М: Юрайт, 2011. 734 с.
5. Дыбская В.В. Логистика складирования. М.: Инфра-М, 2012. 557 с.
6. Курочкин Д.В. Логистика: транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная: курс лекций. Минск: ФУАинформ, 2012. 268 с.