

Тема 2. Закупочная логистика

2.1. Сущность закупочной логистики

Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему. Управление материальными потоками на данном этапе имеет известную специфику, что объясняет необходимость выделения закупочной логистики в отдельный раздел изучаемой дисциплины.

Основные вопросы, на которые следует ответить в процессе обеспечения предприятия предметами труда, традиционны и определяются логикой снабжения:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;
- на каких условиях закупить.

К традиционному перечню логистика добавляет свои вопросы:

- как системно увязать закупки с производством и сбытом;
- как системно увязать деятельность предприятия с поставщиками.

Обозначенный круг вопросов закупочной логистики определяет состав решаемых в данной функциональной области задач и характер выполняемых работ.

Рассмотрим *задачи и работы*, относящиеся к закупочной логистике.

1. *Определение потребности в материальных ресурсах.* Для этого необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполняют расчет потребности в материальных ресурсах. При этом устанавливают требования к массе, размеру и другим параметрам поставок, а также к сервису поставок. Далее разрабатывают планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы. Для потребляемых материальных ресурсов также может решаться задача «сделать или купить».

2. *Исследование рынка закупок.* Такое исследование начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков по непосредственным рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализа рисков, связанных с выходом на конкретный рынок.

3. *Выбор поставщика.* Он включает в себя поиск информации о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками.

4. *Осуществление закупок.* Реализация данной функции начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, т. е. заключением контракта. Договорные отношения формируют хозяйственные связи, рационализация которых также является задачей логистики. Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупок, разработку условий поставки и оплаты, а также организацию транспортировки материальных ресурсов. При этом составляются графики поставки, осуществляется экспедирование, возможно, организуются таможенные процедуры. Завершаются закупки организацией приемного контроля.

5. *Контроль поставок.* Одной из значимых задач контроля поставок является контроль качества поставки, т. е. учет количества рекламаций и брака. Контроль поставок включает в себя также отслеживание сроков поставки (число ранних поставок или опозданий), отслеживание сроков оформления заказа, сроков транспортировки, а также контроль состояния запасов материальных ресурсов.

6. *Подготовка бюджета закупок.* Существенной частью закупочной деятельности являются экономические расчеты, так как необходимо точно знать, во что обходятся те или иные работы и решения. При этом определяют затраты:

- на выполнение заказа по основным видам материальных ресурсов;
- транспортировку, экспедирование и страхование;
- грузопереработку;
- контроль над соблюдением условий договора поставки;

- приемку и проверку материальных ресурсов;
- поиск информации о потенциальных поставщиках.

В рамках проведения экономических расчетов к задачам закупочной логистики следует отнести расчет издержек из-за дефицита материальных ресурсов.

7. Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками. Эта специфическая задача закупочной логистики, которая решается, как было отмечено выше, посредством организации системной связи закупок с производством, сбытом, а также тесных связей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии.

Снабжение –это деятельность, включающая в себя процедуры закупки, доставки, приемки, хранения и предпродажной подготовки продукции.

Управление снабжением –это деятельность по координации взаимодействия участников цепи поставок с целью обеспечения добавленной ценности для потребителей.

Политика снабжения представляет собой общие рекомендации, на основе которых определяются назначение, цель и аспекты деятельности подразделения снабжения предприятия.

Содержание политики снабжения:

- 1) описание организационной структуры подразделения снабжения;
- 2) положение о ценных закупках;
- 3) положение об этике снабженческой деятельности, функции снабжения;
- 4) выявление и изучение источников ресурсов и поставщиков продукции;
- 5) определение потребности и расчет количества заказываемой продукции;
- 6) решение о заказе;
- 7) установление числа и сроков поставок и наблюдение за ними;
- 8) управление запасами;

9) учет и контроль хода выполнения договорных обязательств.

Рассмотрим основные принципы, которым подчиняется определение основных направлений управления снабжением на предприятии:

- 1) *планомерность* – завоз продукции на основе плановых графиков завоза;
- 2) *ритмичность* – завоз продукции через относительно одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы оптовых и розничных торговых предприятий, складов, транспорта и других звеньев цепи поставок;
- 3) *оперативность* – осуществление процесса снабжения продукцией в зависимости от изменения спроса на нее;
- 4) *экономичность* – минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных ресурсов на доставку продукции. Достигается путем эффективного использования транспортных средств, механизации погрузочно-разгрузочных работ, установления оптимальной звенности цепи поставок;
- 5) *централизация* – снабжение потребителей продукцией силами и средствами поставщиков;
- 6) *технологичность* – использование современных технологий закупок и поставок.

Разработка программы снабжения – это определение вида и количества продукции, закупаемой на различных рынках, а также времени закупки того или иного вида продукции.

Задачей системы снабжения является обеспечение запланированного уровня обслуживания потребителей с минимальными общими затратами.

К системе снабжения, как правило, предъявляют следующие *требования*:

- 1) обеспечение непрерывного потока продукции: потока сырья, комплектующих и предоставления услуг, необходимых для жизнедеятельности предприятия;
- 2) управление запасами – сведение уровня инвестиций, связанных с запасами продукции, и затрат на их поддержание к минимуму;

- 3) поддержание уровня качества обслуживания потребителей;
- 4) работа с поставщиками – поиск компетентных поставщиков;
- 5) стандартизация – покупка стандартной продукции там, где это возможно;
- 6) достижение минимальной общей стоимости обслуживания; процесс закупки требует наличия продукции и обслуживания по наименьшей стоимости;
- 7) обеспечение конкурентного преимущества предприятия;
- 8) развитие отношений и достижение гармоничных, продуктивных и рабочих отношений с сотрудниками других функциональных подразделений предприятия;
- 9) обеспечение снабжения при снижении уровня накладных расходов. Надежность снабжения – гарантированность обеспечения потребителя необходимой ему продукцией в течение запланированного промежутка времени.

Любое предприятие, как производственное, так и торговое, в котором обрабатываются материальные потоки, имеет в своем составе службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение предметов труда (служба снабжения): сырья, полуфабрикатов, изделий народного потребления. Деятельность этой службы может быть рассмотрена на трех уровнях, так как служба снабжения одновременно является:

- элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей макрологистической системы, в которую входит предприятие;
- элементом микрологистической системы, т. е. одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию целей этого предприятия;
- самостоятельной системой, имеющей элементы, структуру и самостоятельные цели.

Рассмотрим *цели функционирования службы снабжения* на каждом из выделенных уровней.

1. Как элемент макрологистической системы служба снабжения устанавливает хозяйственные связи с поставщиками, согласовывая технико-

технологические, экономические и методологические вопросы, связанные с поставкой товаров. Работая в контакте со службами сбыта поставщика и с транспортными организациями, служба снабжения обеспечивает включение предприятия в макрологистическую систему. Идея логистики – получение дополнительной прибыли от согласованных действий всех участников – требует, чтобы персонал службы снабжения добивался реализации целей собственного предприятия не как изолированного объекта, а как звена всей логистической системы. Это означает, что служба снабжения, работая на собственное предприятие, в то же время должна преследовать цель повышения эффективности функционирования всей макрологистической системы. Собственное предприятие при таком подходе рассматривается как элемент всей макрологистической системы: улучшается положение всей системы – улучшается положение предприятия как ее элемента. В качестве простого примера рассмотрим группу способных предпринимателей, каждый из которых ведет собственный бизнес. Если эти люди объединятся и начнут работать не только «на себя», но и на общий результат, то потенциальные возможности получения прибыли каждым из них возрастут.

Логистическая интеграция с поставщиками достигается за счет комплекса мер экономического, технологического, технического и методологического характера. Например, для того чтобы управлять сквозными затратами на логистику, предприятия-партнеры должны обмениваться информацией о составе издержек, выделять наиболее значимые из них, устанавливать взаимосвязи между значимыми издержками, совместно вырабатывать комплекс технико-технологических и методологических мер, обеспечивающих снижение этих издержек. В основе интеграции должна лежать ориентация на хорошие партнерские отношения, на готовность сделать встречный шаг даже тогда, когда это не приносит никакой прибыли. Носитель философии «моя хата с краю...» сегодня, скорее всего, не будет чувствовать себя комфортно в мире бизнеса.

В логистике отношения с поставщиками должны строиться на следующих *принципах*:

- обращаться с поставщиками так же, как с клиентами фирмы;
- не забывать на деле демонстрировать общность интересов;
- знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его деловых операций;

- проявлять готовность помочь в случае возникновения проблем у поставщиков;
- соблюдать принятые на себя обязательства;
- учитывать в деловой практике интересы поставщика. Служба снабжения начинает решать задачи обеспечения предприятия материальными ресурсами уже на стадии разработки новой продукции. В логистически организованных системах программа разработки новой продукции может реализовываться с участием поставщиков.

2. Служба снабжения, являясь элементом организовавшего ее предприятия, должна органично 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 снабжения 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. Цепь «снабжение – производство – сбыт» должна строиться на современной концепции маркетинга, т. е. вначале должна разрабатываться стратегия сбыта, затем, исходя из нее, стратегия развития производства, а 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 методов системной организации всех участников процессов продвижения материалов от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя. В этом плане логистика развивает маркетинговый подход к предпринимательской деятельности, нарабатывает методы, позволяющие реализовывать концепцию маркетинга, существенно расширяет и дополняет саму концепцию.

3. Эффективность функционирования службы снабжения, возможность реализации перечисленных целей как на уровне предприятия, так и на уровне

макрологистики в существенной степени зависит от системной организации самой службы снабжения.

В России решение перечисленных выше задач закупочной логистики осложнено тем, что в недавнем прошлом предприятия эти задачи в полном объеме не решали вообще, так как ресурсы распределялись.

Рассмотрим два варианта организации снабжения, принципиально отличающиеся друг от друга возможностями реализации системного подхода к управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия сырьем.

Первая модель отражает представленный традиционный вариант организационной структуры предприятия с распределением перечисленных выше задач между различными функциональными подразделениями. Как видим, задачи, что закупить и сколько закупить, решаются дирекцией по производству. Здесь же выполняются и работы по складированию закупленных предметов труда.

Задачи, у кого закупить и на каких условиях закупить, решаются дирекцией по закупкам. Здесь же выполняются и перечисленные работы по снабжению, т. е. заключаются договоры, контролируется их исполнение, организуется доставка закупленных предметов труда. В результате функция управления материальным потоком в процессе снабжения предприятия сырьем и материалами разделена между различными службами, и ее эффективная реализация затруднена.

Вторая модель отражает логистический подход и предполагает сосредоточение всех функций снабжения предприятия в одних руках, например в дирекции по материально-техническому снабжению. Такая структура создает широкие возможности логистической оптимизации материального потока на стадии закупок предметов труда.

Закупочная логистика связана со всеми остальными направлениями логистики, но особенно тесно она взаимодействует с распределительной логистикой. Проанализируем их взаимодействие в процессе проведения продукции от поставщика к потребителю.

Рассмотрим процесс управления материальным потоком на участке между двумя предприятиями, одно из которых является поставщиком товаров, а другое – оптовым покупателем. С позиции первого предприятия управление

материальным потоком должно осуществляться методами распределительной логистики. Однако с позиции второго тот же поток должен управляться методами закупочной логистики. Кажущееся противоречие легко разрешимо.

Рассмотрим управление потоком на выделенном участке, если покупатель по договору уже оплатил поставщику доставку товаров на свой склад. В этих условиях прибыль поставщика от сделки в существенной степени зависит от того, насколько рационально его служба сбыта организует доставку заказа на склад потребителя. Другими словами, управлением потоков на рассматриваемом участке занимается поставщик. Применяемые методы относятся к распределительной логистике. Покупатель, уже оплативший доставку, от ее рациональной организации ничего не выигрывает (как ничего и не проигрывает, если доставка организована плохо).

Методы закупочной логистики при управлении материальным потоком применяют на данном участке тогда, когда по условию договора покупатель самостоятельно ввозит товар со складов поставщика. Рациональность действий службы закупок покупателя в этом случае может существенно улучшить его экономические показатели.

Контрагенты могут договориться об иных условиях доставки. Допустим, иногородний поставщик доставляет товар на железнодорожную станцию своего города (а стоимость услуг по доставке включает в цену поставляемого товара). Далее организует движение груза покупатель. Здесь доведением товара до станции пункта отправления занимается служба распределения поставщика, далее – служба закупок покупателя.

Точка, в которой служба распределения поставщика передает управление материальным потоком службе закупок покупателя, определяется условиями франкировки груза, закладываемыми при заключении договоров поставки. Термин «франко» обозначает порядок учета в цене изделия издержек по доставке продукции потребителю. В договоре поставки термин «франко» указывает на то, до какой точки на пути движения продукции к покупателю издержки, связанные с транспортировкой и страховкой, несет поставщик.

Условия франкировки груза обозначают (в определенной степени) границу между сферами деятельности службы сбыта поставщика и службой снабжения потребителя. Однако не следует забывать, что как закупочная, так и распределительная логистика являются функциональными единицами

единой логистической деятельности. Эта деятельность осуществляется как службой закупок покупателя, так и системой распределения поставщика. Поэтому все решения в области распределительной логистики должны приниматься во взаимной связи с решениями в области закупочной логистики предприятия. Только такой подход обеспечит реализацию логистической концепции управления материальным потоком.

2.2. Механизмы закупочной логистики

Управление системой закупок на предприятии преследует следующие *цели*:

- 1) расширение номенклатуры продукции;
- 2) снижение общих затрат ресурсов и исключение убытков;
- 3) избавление от устаревших и медленно реализуемых запасов продукции;
- 4) контроль над специальными заказами;
- 5) контроль над упущенными продажами;
- 6) увеличение доли закупок, осуществляемых по процедуре стандартного заказа.

Существуют следующие *основные формы снабжения* сырьем и материалами:

- 1) складская, при которой поставка продукции осуществляется через промежуточные и распределительные складские комплексы и терминалы;
- 2) транзитная, при которой продукция поставляется непосредственно потребителю с предприятий-изготовителей;
- 3) поступление закупленной продукции в розничные торговые предприятия непосредственно от поставщиков.

Транзитная форма снабжения будет рентабельной для поставщика и потребителя при следующих условиях:

- 1) количество реализуемой продукции достаточно велико, чтобы окупить затраты на прямой сбыт;
- 2) потребителей немного, и они расположены на относительно небольшой территории;

3) продукция требует высокоспециализированного обслуживания.

Активная политика предприятия в области условий поставки заключается в том, что при продаже продукция должна быть доставлена как можно ближе к складу покупателя. При покупке продукция должна быть получена в собственность как можно с более близкого расстояния от склада продавца. Это способствует лучшему планированию бизнеса и контролю цепи поставки.

Преимущества активной политики условий закупки:

- лучший контроль цепи поставки;
- планирование бизнеса с точки зрения обслуживания потребителей в соответствии с закупками.

Для осуществления функции закупок на предприятии совершается ряд операций.

1. Анализ рынка.
2. Изучение тенденций цен и анализ стоимости производства поставщика. Это позволяет сделать вывод о том, что покупка совершается при наиболее благоприятных условиях и в самое лучшее время.
3. Получение и оценка предложения поставщика.
4. Выбор поставщика.
5. Согласование стоимости обслуживания и заключение договора.
6. Проверка соответствия закупаемой продукции определенным требованиям или спецификации покупателя.
7. Проведение предварительных переговоров между поставщиком и покупателем.
8. Размещение заказа.
9. Делегирование полномочий и оценка последствий закупочной политики.
10. Установление единой политики в отношениях с поставщиками.

11. Выработка методов учета продукции.
12. Сокращение времени проверки и одобрения спецификации продукции.
13. Ускорение оплаты продукции.
14. Экономия ресурсов предприятия, например путем консолидации заказов и установления стандартов запаса.
15. Поиск более дешевых заменителей продукции без ущерба для ее потребительских свойств.
16. Отбор, классификация и анализ данных, необходимых для поиска альтернативного вида продукции.
17. Прогноз снабжения, спроса и цен на основные виды закупаемой продукции.
18. Анализ ценности и возможностей поставщика.
19. Разработка новых методов обработки необходимых данных для эффективного функционирования системы закупок.

Все эти операции объединяются в несколько этапов закупочной логистической деятельности на предприятии:

- 1) определение масштаба проекта (объема производства и продаж, величины затрат, параметров бюджета и др.);
- 2) формирование плана закупок, предварительная оценка поставщиков. Составляется список всех будущих закупок для проекта, а также график закупок каждого вида продукции;
- 3) размещение объявлений о подаче предложений;
- 4) оценка предложения;
- 5) окончательные переговоры;
- 6) составление документации;
- 7) поставка и контроль качества;

8) обсуждение спорных вопросов и гарантийных обязательств.

Таким образом, первым, основополагающим этапом процесса закупок является *планирование закупок*. Планирование закупок товаров и материалов определяет потребности в сырье, материалах, продукции и услугах, которые приобретаются специалистами отдела закупок предприятия.

Планирование закупок продукции имеет следующие *цели*:

- 1) снижение уровня сверхнормативного запаса продукции;
- 2) поддержание требуемого уровня обслуживания потребителей;
- 3) координация графика доставки и плана по производству.

При разработке плана закупок продукции учитываются следующие *факторы*:

- 1) минимальная партия заказа, отпускаемого поставщиком;
- 2) скидки при изменении объема поставляемой продукции;
- 3) ограничения по времени (сроку годности) и объему хранения сырья, упаковки и готовой продукции в складских помещениях производственного предприятия;
- 4) местонахождение поставщика. Если поставщик – зарубежный, нецелесообразно осуществлять частые поставки небольших партий сырья или упаковки, так как при этом значительно возрастает уровень логистических затрат. В то же время с местным поставщиком можно оговорить такие условия, при которых получатель будет поддерживать минимальный уровень запаса сырья, материалов или упаковки;
- 5) надежность поставщика. В случае если поставщик надежный, производственное предприятие получает возможность организовать доставку точно в срок;
- 6) ассортимент и номенклатура материалов и сырья, закупаемых у одного поставщика. Всю продукцию, закупаемую у одного поставщика, целесообразно поставлять одновременно во избежание роста расходов на транспортировку. Особенно это актуально для зарубежных поставщиков;

7) сроки поставки сырья и материалов с момента заказа (чем больше срок поставки, тем больший запас данного материала должен быть на предприятии).

Рассмотрим *основные компоненты системы планирования потребности в материалах*:

- 1) график основного производственного или торгового процесса, определяющий количество готовой продукции с разбивкой по времени;
- 2) данные об оптимальных нормах запасов товаров и материалов;
- 3) данные о запасах для каждого компонента, агрегата и детали (имеющееся количество, ожидаемые поступления, а также число израсходованных деталей, еще не списанных с учета);
- 4) данные об основных изделиях, которые закупаются, и всех изделиях, которые производятся самим предприятием;
- 5) прогноз потребности в материалах в соответствии с графиком основного производственного процесса;
- 6) структурированный перечень сырья и материалов;
- 7) данные о запасах, открытых заказах и сроках выполнения заказов для расчета времени и объема заказов материалов.

Планирование потребностей в товарах, сырье и расходных материалах придерживается следующих *принципов*:

- 1) согласование потребностей в материалах (комплектующих) и плана производства готовой продукции;
- 2) разбивка по времени.

Еще одной важной логистической задачей является ответ на вопрос, *у кого закупать*. К ней относится принятие одного из двух решений:

- самостоятельно формировать ассортимент, закупая товарные ресурсы непосредственно у изготовителя;

- закупать товарные ресурсы у посредника, который специализируется на разукрупнении производственных партий, формировании широкого ассортимента и поставках его потребителям в скомплектованном виде.

Рассмотрим *возможные причины, по которым закупка у посредника может оказаться более выгодной*, чем непосредственно у изготовителя:

1) закупая товарные ресурсы у посредника, предприятие, как правило, имеет возможность приобрести широкий ассортимент относительно небольшими партиями. В результате сокращается потребность в запасах, складах, уменьшается объем договорной работы с изготовителями отдельных позиций ассортимента;

2) цена товара у посредника может оказаться ниже, чем у изготовителя. Предположим, изготовитель реализует товар по следующим ценам:

- для мелкооптовых покупателей – 10 руб. за единицу;
- для крупнооптовых покупателей – 8 руб. за единицу.

Посредник, закупив крупную партию по 8 руб. за единицу, разукрупняет ее и реализует мелкооптовым покупателям с 12 %-ной наценкой, т. е. по 8,96 руб. за единицу. Посредник может позволить себе это, так как он специализируется на разукрупнении партий. Изготовителю разукрупнение обходится дороже, и он вынужден продавать мелкооптовые партии по 10 руб., а не по 8,96 руб.;

3) изготовитель товара может располагаться территориально на более отдаленном расстоянии, чем посредник. Дополнительные транспортные расходы в этом случае могут превысить разницу в ценах изготовителя и посредника.

После того как решена данная задача и предприятие определило, какое сырье и какие материалы необходимо закупать, решают *задачу выбора поставщика*. При выборе условий поставки, в частности способа транспортировки, учитывается, какой из сторон в сделке более выгодно организовать доставку продукции.

Использование сторонних организаций для замещения внутренних организационных структур предприятия целесообразно, когда:

- 1) функция может быть выполнена лучше или дешевле специалистами сторонней организации;
- 2) это снижает риск предприятия в случае перехода на новые технологии или изменения потребительских предпочтений;
- 3) это способствует организационной гибкости предприятия, уменьшает продолжительность цикла обслуживания потребителей и ускоряет принятие решений;
- 4) это позволяет предприятию сосредоточить внимание на основном бизнесе и заниматься тем, что у него лучше всего получается.

Перечислим и охарактеризуем *основные этапы решения задачи выбора поставщика*.

1. Поиск потенциальных поставщиков.

При этом могут быть использованы следующие методы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. д.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

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

2. Анализ потенциальных поставщиков. Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Число таких критериев может составлять несколько десятков. Вот основные из них:

- 1) информация о положении фирмы на существующем рынке – опыт работы, известность поставщика, репутация, личность руководителя, контингент

основных заказчиков, размеры рынка сбыта в настоящий момент и планы на будущее;

2) сложившиеся связи с поставщиком – наличие ныне действующих или уже утративших силу договоров с данной фирмой, перспективы долгосрочного сотрудничества, наличие различных обстоятельств, влияющих на выбор поставщика (родственные связи, взятки), необходимый для обоюдной заинтересованности объем реализации товара;

3) поставляемая продукция – известность, широта ассортимента, качество и внешний вид товаров, соответствие установленным санитарным и техническим нормам, наличие сертификатов;

4) ценовая политика – цены на поставляемую продукцию, их отличие от среднерыночных, возможность предоставления скидок;

5) надежность поставок – соблюдение графика поставок, соответствие заявкам по объему и структуре товаров, осуществление поставщиком транспортных услуг, возможность варьирования различными условиями поставок;

6) прочие факторы – возможность возврата некондиционной продукции, упаковка товара.

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

Для организации бесперебойной работы желательно иметь большое число поставщиков, так как это дает следующие *преимущества*:

1) возможность для успешного проведения переговоров относительно цен, условий поставки или других обязательств;

2) возможность выбора в случае, если один из поставщиков испытывает трудности (трудности могут быть связаны с условиями поставки, качеством продукции и обслуживания);

3) возможность решения проблем, возникающих при увеличении объемов производства или продаж, не предусмотренном текущим планом производства (продаж).

3. *Оценка результатов работы с поставщиками.* На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам.

Эффективность работы с тем или иным поставщиком оценивается следующими показателями:

- 1) *качество поставок.* С ним связана доля заказов, выполненных в соответствии с требованиями потребителя;
- 2) *надежность поставщика* – способность предприятия-поставщика удовлетворять в течение определенного промежутка времени требования потребителя, связанные с качеством продукции, сроками и объемами поставок;
- 3) *готовность к поставке* – сопоставление поступивших и выполненных заказов. Данный показатель свидетельствует о согласованности сроков выполнения заказов, связанных с потребностями потребителя. Подтверждается сроком выполнения заказа предприятием;
- 4) *гибкость поставки* – готовность предприятия выполнить вносимые изменения потребителем изменения в заказе.

Необходимо также постоянно отслеживать, какие меры предпринимает поставщик для обеспечения сохранности количества и качества отгружаемой продукции:

- соблюдение установленных правил упаковки и затаривания продукции, маркировки и опломбирования отдельных товарных мест;
- точное определение количества отгруженной продукции (массы и числа мест, ящиков, мешков, связок, кип, пачек);
- при отгрузке продукции в упаковке оформление для каждого тарного места документа (упаковочного ярлыка, упаковочного листа), свидетельствующего о наименовании, количестве и качестве продукции, находящейся в данном тарном месте;
- четкое и правильное оформление отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о количестве продукции фактически отгружаемому количеству;

- осуществление контроля над работой лиц, занятых определением количества отгружаемой продукции и оформлением на нее отгрузочных и расчетных документов;
- отгрузка (сдача) продукции, соответствующей по качеству и комплектности требованиям, установленным стандартами, техническими условиями, чертежами, рецептами, образцами, эталонами;
- четкое и правильное оформление документов, удостоверяющих качество и комплектность поставляемой продукции (технический паспорт, сертификат, удостоверение о качестве), отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о качестве и комплектности продукции фактическому качеству и комплектности;
- своевременная отсылка документов, удостоверяющих количество, качество и комплектность продукции, получателю; документы высылаются вместе с продукцией;
- соблюдение действующих на транспорте правил сдачи грузов к перевозке, их погрузки и крепления, а также специальных правил погрузки, установленных стандартами и техническими условиями.

После того как определен поставщик, необходимо проработать *методы, которыми будут совершаться закупки*. Рассмотрим некоторые из них:

- 1) *прямые закупки* –закупки продукции непосредственно у производителей;
- 2) *встречные закупки* –закупки у поставщиков, одновременно являющихся и потребителями;
- 3) *лизинг* –аренда, например, складского оборудования;
- 4) *новая закупка* –ситуация осуществления закупки предприятием, при которой покупатель совершает покупку данной продукции впервые, может потребовать проведения серьезных исследований;
- 5) *обычная повторная закупка*;
- 6) *измененная повторная закупка* –ситуация осуществления закупки, при которой предприятие-покупатель изменяет спецификацию заказа, цену, условия поставки или поставщика продукции, требует проведения небольших исследований;

7) *комплексная закупка* осуществляется на основе комплексного решения и не требует принятия каких-либо отдельных решений.

Методы управления закупками:

- 1) метод увеличения объемов закупок;
- 2) метод уменьшения объемов закупок;
- 3) метод прямого расчета объемов закупки. *Метод увеличения объемов закупок* предполагает:

- 1) учет спроса на конкретные виды продукции для принятия решения об их закупках;
- 2) анализ спроса в течение, по меньшей мере, 12 месяцев для учета всех возможных видов сезонных колебаний;
- 3) определение достаточного объема спроса на протяжении 12 месяцев для создания запасов конкретного вида продукции;
- 4) принятие решения о создании запасов в зависимости от числа заказов на конкретные виды продукции, а не от количества проданных видов продукции.

Метод уменьшения объемов закупок предусматривает:

- 1) ежемесячный анализ статистики сбыта продукции, не пользующейся спросом;
- 2) определение на основании статистики сбыта тех видов продукции, объем запасов которых следует сократить;
- 3) выработку критериев, на основании которых определяется необходимость уменьшения или ликвидации конкретных видов запасов продукции;
- 4) сведение к минимуму доли медленно реализуемых видов продукции на основе учета показателей объема запасов продукции.

Метод прямого расчета объемов закупок (вычисление средних величин без учета динамики и цикличности спроса) предполагает определение:

- 1) периода времени, для которого осуществляется расчет;

2) общего количества проданной продукции на основании статистики продаж за выбранный период времени;

3) средней величины запасов (в неделях) путем деления общего количества проданной продукции на число недель в выбранном периоде.

Для определения запаса данного вида продукции величина оптимального уровня запаса умножается на среднюю величину запасов в неделю. По мере продаж новой продукции расчетная величина, а вместе с ней и цифры в стандартном заказе меняются. Полученная в результате расчетов величина изменяется еженедельно, отражая актуальные статистические данные, поэтому среднюю величину запасов и оптимальный уровень запасов постоянно пересчитывают.

Одним из технических приемов закупочной логистики является система поставок «точно в срок» (система ТВС). Она основана на том, что в звено не должно поступать никаких материалов, пока в этом звене не возникнет в них необходимость, например доставка к моменту монтажа или непосредственно в торговый зал магазина.

Сущность системы «точно в срок» заключается в том, что спрос на любом участке цепи определяется спросом, предъявленным в конце ее. Пока нет спроса в конце цепи, продукция не производится и не накапливается, не заказываются и не накапливаются комплектующие.

Общепринятое определение гласит, что *система поставки «точно в срок»* – это система производства и поставки комплектующих или товаров к месту производственного потребления или к моменту продажи в торговом предприятии в нужное время и в требуемом количестве.

Традиционная схема снабжения предусматривала поставку в несколько этапов:

- поставщик;
- выходной контроль поставщика;
- экспедиционный склад;
- склад входного контроля;
- основное хранилище;

- подготовка к потреблению;
- производственное потребление.

В системе ТВС этапов значительно меньше:

- поставщик;
- выходной контроль поставщика;
- производственное потребление.

Таким образом, контроль качества у потребителя системой ТВС не предусмотрен. Следовательно, эту функцию должен взять на себя поставщик. В этих условиях наличие некачественных изделий в поставляемой партии недопустимо.

Отношения между поставщиком и покупателем, позволяющие применить систему ТВС, должны носить характер длительной хозяйственной связи и строиться на долгосрочных контрактах. Лишь тогда можно достичь согласованности в вопросах совместного планирования и необходимого уровня технико-технологической сопряженности, научиться находить экономические компромиссы.

Система ТВС предусматривает работу потребителей с гораздо более низким запасом, чем в условиях традиционного снабжения. Следовательно, повышаются требования к надежности всех участников логистического процесса, в том числе и к транспортировкам. Поэтому если в условиях традиционного снабжения при выборе перевозчика в первую очередь обращают внимание на перевозочные тарифы, то в системах ТВС предпочтение отдается перевозчику, способному гарантировать надежность соблюдения сроков поставки.

Применение системы ТВС позволяет резко сократить запасы, как производственные, так и товарные, сократить потребности в складских мощностях, персонале.

Система ТВС требует для внедрения значительных усилий. Следовательно, для ее разработки должна осуществляться дифференциация ассортимента поставляемых товарных или производственных ресурсов с целью выделения

наиболее значимых позиций, работа с которыми по методу ТВС может дать наибольший эффект.

Сформулируем основные *слагаемые эффекта от использования ТВС*:

- исключается ряд операций из технологической цепи поставок;
- сокращаются текущие запасы, так как предметы труда поступают либо в цех, либо в торговый зал;
- сокращаются страховые запасы, так как увеличивается надежность поставок за счет перехода на долгосрочные отношения с проверенными поставщиками и перевозчиками;
- сокращаются запасы в пути, так как сокращается время доставки за счет использования расположенных вблизи поставщиков;
- улучшается качество товара, так как используются поставщики, качество продукции которых сертифицировано;
- увеличивается надежность поставок, так как возникает совместная заинтересованность в функционировании ТВС.

Отметим также отдельные *проблемы, стоящие на пути внедрения системы ТВС*:

- требования потребителя к качеству, которые приводят к увеличению затрат поставщика и могут восприниматься последним как завышенные;
- сокращение степени диверсификации, что создает проблему, обусловленную возрастанием коммерческого риска от ориентации на одного контрагента;
- удаленность потребителя может сделать частые поставки небольших партий невыгодными для поставщика;
- расписание поставок, которое используется в системах ТВ С, должно позволять получать товары по мере надобности, тогда как для поставщика более приемлемо расписание, характеризующееся стабильностью поставок по размеру и во времени;

- размер партии и периодичность поставок. Данная проблема возникает в связи с возможным отличием в оценках поставщика и потребителя экономически целесообразных для них размера партий и периодичности поставки.

Основные задачи, которые необходимо решить в процессе проектирования и внедрения ТВС:

1) в области отношений с поставщиками:

- поиск близко расположенных поставщиков;
- переход на длительные хозяйственные связи;
- пролонгация договорных отношений с проверенными поставщиками;
- стимулирование поставщиков к внедрению системы ТВС;
- поддержка бизнеса поставщиков за счет долгосрочного планирования и гарантированности закупок;
- концентрация отдаленных поставщиков;
- вывод закупочных цен на приемлемый для обеих сторон уровень;
- организация безбумажного информационного обмена;

2) по объему поставок:

- поддержка устойчивой скорости закупок, согласованной со скоростью производства;
- обеспечение возможности частых поставок малыми партиями;
- работа с переменным размером единичной поставки при фиксированном общем объеме поставок по контракту;
- поощрение поставщиков за готовность упаковывать товары в требуемых объемах;

3) в области качества поставляемой продукции —тесная взаимосвязь персонала, ответственного за качество у продавца и у покупателя;

4) в области отгрузки:

- составление и четкое соблюдение расписания прибытия грузов;
- использование постоянных, проверенных извозчиков;
- заключение долгосрочных контрактов на комплексное логистическое обслуживание, включающее в себя складирование и транспортировку.

На основе системы ТВС разработан так называемый *метод быстрого реагирования*. Он представляет собой метод планирования и регулирования поставок товаров на предприятия розничной торговли и в распределительные центры, в основе которого лежит логистическое взаимодействие между торговым предприятием, его поставщиками и транспортом.

Метод быстрого реагирования основан на использовании трех технологий и новой концепции бизнеса.

Технология первая: автоматическая идентификация штриховых товарных кодов. Позволяет быстро и эффективно собрать точную и детальную информацию о том, что в данный момент продается.

Технология вторая: электронный обмен данными. Это не только Интернет, но и комплекс стандартов, позволяющих предприятиям оперативно обмениваться большими объемами документированной информации.

Технология третья: автоматическая идентификация грузовых единиц (например, транспортировочных контейнеров).

Новая концепция бизнеса – это дух партнерства и сотрудничества между организациями, участвующими в продвижении товара. Роль согласованности участников чрезвычайно важна. Например, в США в конце 1980-х гг., когда уже примерно 90 % товаров несли на себе штриховой товарный код, технологией быстрого ответа были объединены лишь несколько сотен партнеров. Причиной медленного внедрения явилась не только новизна технологии, но и традиционный дух соперничества и недоверия между торговцами в розницу, дистрибьюторами и производителями, так как исторически каждая организация пытается извлечь максимальную прибыль и сделать это за счет прибылей других организаций. Разрушить эти традиционно сопернические отношения не менее сложно, чем решить

технические и технологические вопросы, связанные с внедрением технологии быстрого ответа.

На уровень качества обслуживания в системе закупок предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- 1) скорость выполнения заказа (время от момента отправки заказа до получения продукции);
- 2) возможность срочной доставки продукции по специальному заказу;
- 3) готовность поставщика принять обратно поставленную продукцию, если в ней обнаружен дефект, и заменить в кратчайший срок качественной продукцией (или принять обратно продукцию без выяснения причин отказа от нее);
- 4) обеспечение различных объемов партий отгрузок продукции;
- 5) умение выбрать наиболее подходящий вид транспортировки;
- 6) наличие эффективно функционирующей службы обслуживания потребителей;
- 7) наличие надежно функционирующей распределительно-складской сети;
- 8) достаточный уровень запасов продукции;
- 9) уровень цен, по которым предоставляется обслуживание потребителям.

Таким образом, в целях обеспечения предприятия сырьем и материалами, поддержания стабильного производственного процесса, расширения ассортиментного перечня товаров, снижения остатков и тем самым увеличения скорости оборачиваемости оборотных средств, а также для снижения издержек на предприятиях находят применение разнообразные методы закупочной логистики. На этом этапе изучаются и выбираются поставщики, заключаются договоры и контролируется их исполнение, принимаются меры в случае нарушения условий поставки. С развитием рыночных отношений внедряются новые технологии (система поставок «точно в срок», методика быстрого реагирования и т. п.). На каждом предприятии развиваются службы, ответственные за выполнение задач закупочной логистики. Они называются службами снабжения. Использование логистического подхода в управлении материальными

потоками требует, чтобы деятельность этой службы, связанная с формированием сквозного материального потока, не была обособленной, а подчинялась стратегии управления сквозным материальным потоком.

Выводы

1. Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Задачи и работы, относящиеся к закупочной логистике:

- 1) определение потребности в материальных ресурсах;
 - 2) исследование рынка закупок;
 - 3) выбор поставщика;
 - 4) осуществление закупок;
 - 5) контроль поставок;
 - 6) подготовка бюджета закупок;
 - 7) координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.
2. Управление системой закупок на предприятии преследует расширение номенклатуры продукции, снижение общих затрат ресурсов и исключение убытков, избавление от устаревших и медленно реализуемых запасов продукции, контроль над специальными заказами, контроль над упущенными продажами, увеличение доли закупок, осуществляемых по процедуре стандартного заказа.

Одним из технических приемов закупочной логистики является система поставок «точно в срок». Система основана на том, что в звено не должно поступать никаких материалов, пока в этом звене не возникнет в них необходимость.