**ТЕМА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В**

**ЗАКУПКАХ**

Понятие логистики снабжения. Понятие и роль

планирования потребности в материалах, его место

в структуре системы снабжения предприятия. Примерный

алгоритм процесса снабжения и его основные аспекты. Определение и описание потребности. Методы определения потребности в материалах: их характеристика и условия применения.

Для современных компаний вопросы эффективного

управления снабжением становятся все более актуальными.

Совершенствоваться этот процесс может лишь в условиях

усиления логистической интеграции и скоординированного

взаимодействия как с внешними партнерами, так и между различными подразделениями внутри предприятия

Чтобы подробно разобраться с логистическим управлением, обратимся к понятию "логистика снабжения". Многие

авторы и по сей день используют вместо него термин "логистика закупок", что, на наш взгляд, не совсем правильно, поскольку понятие "логистика снабжения" гораздо шире. Это направление логистики охватывает не только управление процессами отдельных закупок, но и всю систему снабжения

предприятия. А значит, обязательно включает в себя взаимодействие с поставщиками, принятие стратегических решений

(производить или закупать), управление качеством в системе

снабжения и развитие внутренней интеграции с другими подразделениями компании.

В работе отдела снабжения любой компании можно выделить следующие аспекты:

планирование и организация логистического цикла закупок;

8

налаживание отношений с поставщиками с целью повышения надежности и эффективности процесса снабжения;

координация взаимодействия подразделений во избежание непроизводительных затрат при обеспечении потребностей производства;

логистическое управление системой снабжения предприятия.

Цикл закупки состоит из шести последовательных этапов.

1. Анализ потребности и сроков закупок. В логистическом цикле при определении потребности снабжения анализируется запрашиваемое количество товара на предмет обоснованности запроса. В данном случае отдел снабжения преследует:

корпоративные интересы, которые заключаются в недопущении как непроизводительных затрат на завышенные потребности, так и возникновения дефицита при ошибочно заниженных потребностях;

собственные внутренние интересы, ведь и в случае обнаружения невостребованных остатков, и при возникновении

дефицита ответственность за состояние запасов лежит на отделе снабжения.

Не менее важным является анализ сроков закупок на

предмет возможной консолидации различных партий поставок, что позволило бы сократить затраты на транспортировку.

Однако на практике это напрямую связано с корректировкой

производственных графиков, а, стало быть, менеджеры по

снабжению должны иметь возможность вносить предложения

об отсрочке или приостановке производственных операций,

если это связано со значительной экономией на транспортных

затратах. Однако все советы носят рекомендательный характер: правом принятия решения в подобных вопросах представители отдела снабжения не обладают.

9

2. Составление спецификаций. В обязанности логистики снабжения входят анализ спецификации товара и точное и

однозначное ее представление. Составление спецификации

преследует цели:

- унификации потребности, которая в разных отделах или

филиалах компании имеет различные, отличающиеся наименования;

- разработки и утверждения стандартов, облегчающих

сравнение товаров и услуг между собой;

- документально оформленного запроса на поставку требующихся товаров (разного рода материалы, комплектующие

изделия);

- обеспечения возможности оценки качества продукта на

различных стадиях производственного процесса.

В состав спецификации должны быть включены:

- все характеристики выбранного товара или услуги;

- существующие для данного вида товаров (услуг) стандарты;

- дополнительные требования.

К составлению спецификации необходимо подходить с

особой тщательностью, поскольку, чем основательней и детальней она прописана, тем меньше сложностей возникнет при

закупке. И наоборот, небрежное заполнение спецификации

влечет за собой непроизводительные затраты: перерасход материалов или инструментов при закупке иного, не востребованного производством типоразмера или сорта, и денежные

потери при образовании неликвидов. Чтобы избежать подобных ситуаций, специалисты по снабжению обычно разрабатывают для внутреннего пользования подробные инструкции по

составлению спецификаций.

Определение потребности в материальных ресурсах

можно осуществить тремя методами:

детерминированным -- на основе планов производства и

нормативов расхода;

10

стохастическим -- на основе вероятностного прогноза с

учетом потребностей за прошлые периоды;

оценочным -- на основе опытно-статистической оценки.

Выбор метода зависит от особенностей материальных

ресурсов, условий их потребления и наличия соответствующих

данных для проведения необходимых расчетов.

Наиболее распространен метод прямого счета, основанный на программе выпуска продукции и нормах расхода материалов на единицу выпускаемой продукции. Его называют поиздельным. Расчеты при этом методе производятся по формуле:

Р = Ни • Пи,

где Р -- общая потребность в материале;

Ни -- норма расхода на изделие;

Пи -- программа производства данного изделия.

Подетальный метод расчета потребности в материальных

ресурсах определяется по формуле:

Р = Нд • Пд,

где Нд -- норма расхода на деталь;

Пд -- программа производства детали в плановом периоде.

При методе по типовым представителям потребность в

материальных ресурсах определяется по формуле:

Р = Нтип • Побщ,

где Нтип -- норма расхода материалов на изготовление типового представителя;

Побщ -- общая программа производства изделий данной

группы.

Поиздельный и подетальный методы применяются для

определения потребности в сырье, основных и вспомогательных материалах, входящих в состав выпускаемой продукции.

Наибольшее применение эти методы нашли в электроэнергетике, машиностроении и металлообработке.

Методы прогнозирования потребности в материальных

ресурсах применяются при внедрении новой техники. Эта по-

11

требность складывается из потребности в материалах опытных

производств, исследовательских лабораторий и технических

отделов.

Статистические методы определения потребности в

материальных ресурсах основываются на использовании данных о фактическом расходе материальных ресурсов за прошлые периоды с учетом изменения структуры и объемов производства, а также норм расходов ресурсов, обусловленных

использованием новой техники и совершенствованием организации производства. Потребность в материальных ресурсах

определяется при этом по формуле:

Рп = Рпр - Кпр • Кп,

где Рп, Рпр -- плановая потребность и фактический расход материальных ресурсов, соответственно в планируемом и прошлом периодах;

Кпр, Кп -- коэффициенты динамических изменений соответственно производственной программы и расхода материальных ресурсов.

Применяется этот метод преимущественно при значительной номенклатуре материальных ресурсов и относительно

небольших расходах.

Потребность материальных ресурсов на образование

переходящих запасов рассчитывают исходя из ожидаемого остатка материалов в запасах на начало планового периода по

формуле:

Оож = Оф + Вож - Рож,

где Оож -- ожидаемый остаток на конец года;

Оф -- фактический остаток на первое число месяца, в котором разрабатывался план МТО;

Вож -- ожидаемые поступления на предприятие за период

от даты, на которую определен фактический остаток, до начала планового периода;

Рож -- ожидаемый расход за тот же период.

12

Баланс материально-технического обеспечения предприятия включает потребность в материалах на:

производство продукции (Рп);

внедрение новой техники (Рн.т);

ремонтно-эксплуатационные нужды (Ррэ);

образование задела незавершенного производства (Рн.п);

образование переходящих запасов (Рз).

Источниками покрытия этой потребности могут быть:

ожидаемые остатки на начало планового периода (Оож);

материалы в незавершенном производстве на начало

планового периода (Он.п);

мобилизация внутренних ресурсов (Мвн);

приобретение и завоз материалов со стороны (Зс).

Таким образом, материальный баланс можно представить

в следующем виде:

Рп + Рн.т + Ррэ + Рн.п + Рз = Оож + Он.п + Мвн + Зс.

Приведенный баланс материально-технического обеспечения служит инструментом логистического управления движением материальных ресурсов на промышленных предприятиях.

3. Процесс выбора поставщика состоит из трех этапов:

1) определение списка потенциальных партнеров;

2) составление списка поставщиков, удовлетворяющих

требованиям заказчика;

3) выбор надежного поставщика для размещения заказа.

Основная цель на данном этапе - выбор компетентного

поставщика, который обладает потенциалом для развития долгосрочных партнерских отношений. Процесс выбора должен

быть регламентирован. При выборе должны использоваться:

методики выбора поставщика;

разные способы оценки поставщиков;

положения о проведении всех видов конкурсных тендеров (открытого, отборочного, закрытого);

технологии ведения переговоров;

13

схемы анализа и оценки функциональных циклов и результатов выполненных закупок.

Необходимо выбрать эффективные формы поиска партнера в соответствии с принятой стратегией снабжения и определить, на какую категорию поставщиков придется ориентироваться в дальнейшем: производитель (отечественный, зарубежный), посредник, постоянный поставщик.

Серьезный подход к выбору поставщика позволит сократить время закупки, повысить качество поставки и процесса

снабжения, что в итоге приведет к снижению общих затрат.

Очень важной является также процедура принятия решения о

размещении заказа. Если в компании существует положение о

проведении тендера, то порядок решения этого вопроса описывается в данном положении. Во всех остальных случаях

процедура выбора должна быть прописана в отдельном документе, определяющем полномочия менеджеров при осуществлении нерегламентированных закупок

Форма закупки, как правило, определяется стоимостью

либо единицы товара, либо оптовой партии. При этом для нерегламентируемых закупок устанавливаются верхние границы

стоимости (на предприятиях среднего размера колеблются в

районе от 100 до 300 тыс. руб.), а для конкурсных поставок -

минимальная сумма контракта. На этапе согласования оптимальных параметров поставки отдел снабжения вступает в

тесное логистическое взаимодействие с транспортным отделом, производственными подразделениями, складом, финансовым отделом, группой управления запасами или отделом логистики.

4. Подготовка и размещение заказов на закупку. Под

размещением заказа понимают закрепление заказа на поставку

требуемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ) или услуг

за конкретным поставщиком. Повысить надежность выполнения крупных заказов можно посредством их размещения у нескольких поставщиков.

14

Закупка ТМЦ и услуг может осуществляться на основании разовых контрактов, генеральных договоров на несколько

поставок, долгосрочных договоров, открытого контракта, а

также соглашений о долгосрочных партнерских отношениях.

Основным критерием выбора формы договора является снижение общих издержек предприятия при удовлетворении потребности. Важной задачей при этом является нахождение оптимального баланса между повышением риска невыполнения

поставки при размещении заказа у одного поставщика (затраты на возможное возникновение дефицита) и увеличением затрат на поставку при размещении заказа у нескольких поставщиков (увеличение затрат на транспортировку, подачу и

оформление заказа).

5. Анализ заказов. На этой стадии отдел снабжения следит за выполнением ожидаемого заказа, корректируя при необходимости количество и сроки поставок в рамках условий

договора и в соответствии с изменениями графика производства. Инициатором изменения или уточнения параметров поставки может выступать как заказчик, так и поставщик. А согласовываются такого рода вопросы посредством использования внутренних и внешних открытых каналов коммуникации

предприятий, что, кстати, является серьезным источником дополнительной информации о партнере. В ходе переговоров

можно оценить обязательность поставщика, его заинтересованность в данном рынке сбыта, гибкость принятия решений,

организационную культуру и т. д. То есть мониторинг служит

не только инструментом контроля исполнения заказа, но и играет важную роль в процессе развития взаимоотношений с потенциальными партнерами.

6. Признаком выполнения заказа является поставка материалов на склад предприятия товара определенного качества, количества и ассортимента. Факт получения оформляется

соответствующими документами (счета-фактуры, приходные

накладные, акты приемки ТМЦ по количеству и качеству), на

15

основании которых производится окончательная оплата заказа.

Контроль выполнения поставки функционально относится к

циклу закупки, но фактически реализуется на складе, а значит,

уместно говорить об интеграции областей снабжения и складской деятельности. Следовательно, и обязанности, и ответственность, и полномочия, и даже уровень информационного

взаимодействия сотрудников обеих сфер должны быть строго

регламентированы.