

КОНЦЕПЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Логистика закупок и ее место в логистической системе предприятия.**
- 2. Эволюция и современные тенденции закупочной деятельности**
- 3. Цели и задачи закупочной логистики**
- 4. Функции и ключевые области принятия решений в закупочной логистике**
- 5. Показатели эффективности закупочной деятельности**

Список книг по закупкам, снабжению, управлению поставщиками и управлению цепями поставок.

- ⦿ Управление закупками и поставками/М.Линдерс, Ф.Джонсон, А.Флинн, Г.Фирон - М.,2013
- ⦿ Стратегическое управление цепочками поставок/П.Кузинс, Р.Ламминг, Б.Лоусон, Б.Сквир - М.,2010
- ⦿ Эффективное снабжение/Р.Рудзки, Д.Смок, М.Кацорке, Ш.Стюарт-мл. - М.,2008
- ⦿ Эффективное управление запасами/Д.Шрайбфедер - М.,2006
- ⦿ Управление запасами в цепях поставок/А.Стерлигова - М.,2008
- ⦿ Управление поставщиками/Ш.Вагнер - М.,2006
- ⦿ Стратегия и организация снабжения/Р.Боутеллир, Д.Корстен - М., 2006
- ⦿ Логистика снабжения : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Логистика закупок- это самостоятельная область логистики, предметом которой является физическое перемещение материально-вещественных элементов производства в пространстве и во времени на стадиях их притока на предприятие, управление внешними поставками материальных ресурсов и производственными запасами.

ПРЕДПРИЯТИЕ



Логистика снабжения

Логистика
производства

Сбытовая логистика

Поставщики

Промежуточные
склады

*Хранение в сфере
снабжения*

Склад сырья и
материалов

*Хранение сырья,
полуфабрикатов*

Запасы в
производстве

*Промежуточное
хранение деталей и
узлов*

Склад готовой
продукции

*Хранение готовой
продукции*

Склады
распределения

*Хранение в сфере
сбыта*

Клиенты

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Объект логистики закупок- поток материальных ресурсов и услуг, циркулирующий в функциональном цикле снабжения, включающего: определения потребности в материальных ресурсах; выбора источника ресурсов; размещения и отсылки заказа; транспортировки (экспедирования); получения и проверки поставки.

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Этапы функционального цикла в снабжении

1. Определение потребности

2. Выбор поставщиков

3. Размещение заказа на поставку

4. Контроль заказа на поставку

5. Поступление и контроль заказа

Варианты выполняемых действий

1. Периодическая и (или) по точке заказа проверка уровня запасов.
2. Прогнозирование потребности на основе прошлых заказов.
3. Обработка заказов на закупку со стороны отделов предприятия.
4. Объединение заказов разных отделов и филиалов

1. Анализ существующей на предприятии базы поставщиков.
2. Поиск нового источника поставки.
3. Формирование и отправка запросов поставщикам.
4. Проведение переговоров.
5. Сравнение предложений и выбор поставщика

1. Заключение договора с поставщиком.
2. Внесение предоплаты.
3. Формирование заказа на поставку поставщику

1. Мониторинг и корректировка заказа.
2. Контроль срока выполнения заказа

1. Доставка заказа.
2. Проверка заказа.
3. Введение данных в информационную систему.
4. Отправка заказа на склад (формирование запасов), в производство, в филиал или иное место назначения.
5. Обеспечение заказа необходимыми документами.
6. Произведение оплаты заказа

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

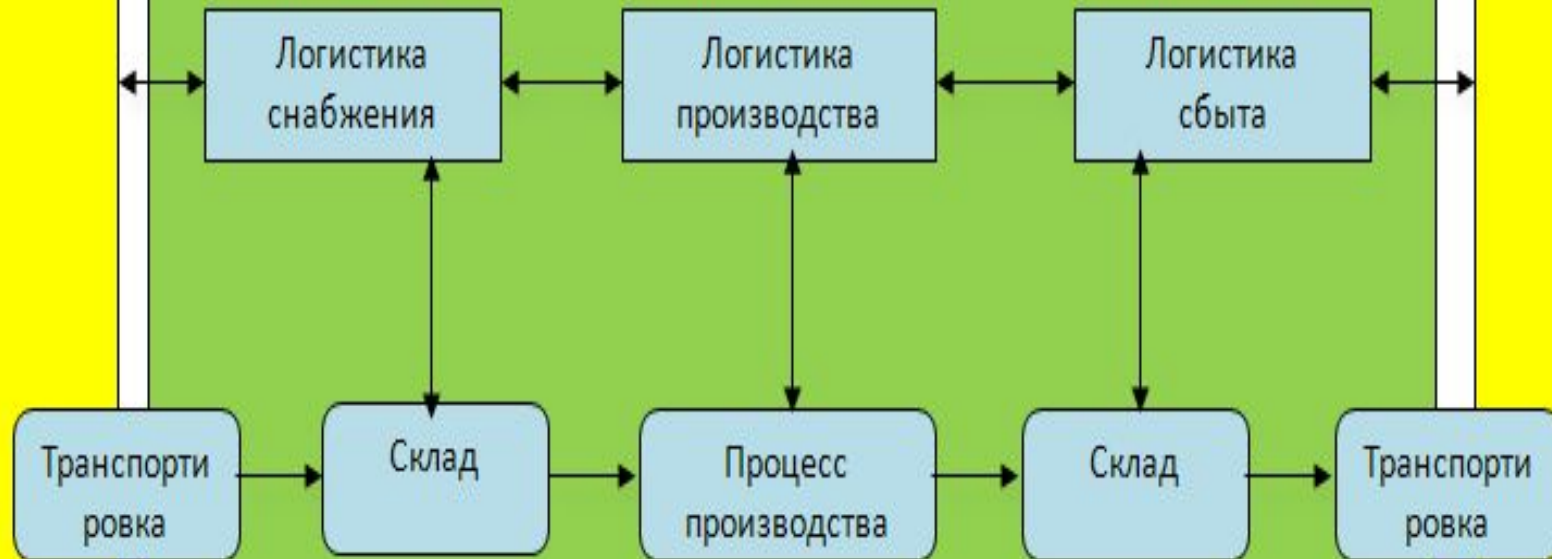
Закупки могут быть рассмотрены на трех уровнях, так как они одновременно является:

- ⦿ 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.

Поставщики
сырья и
материалов

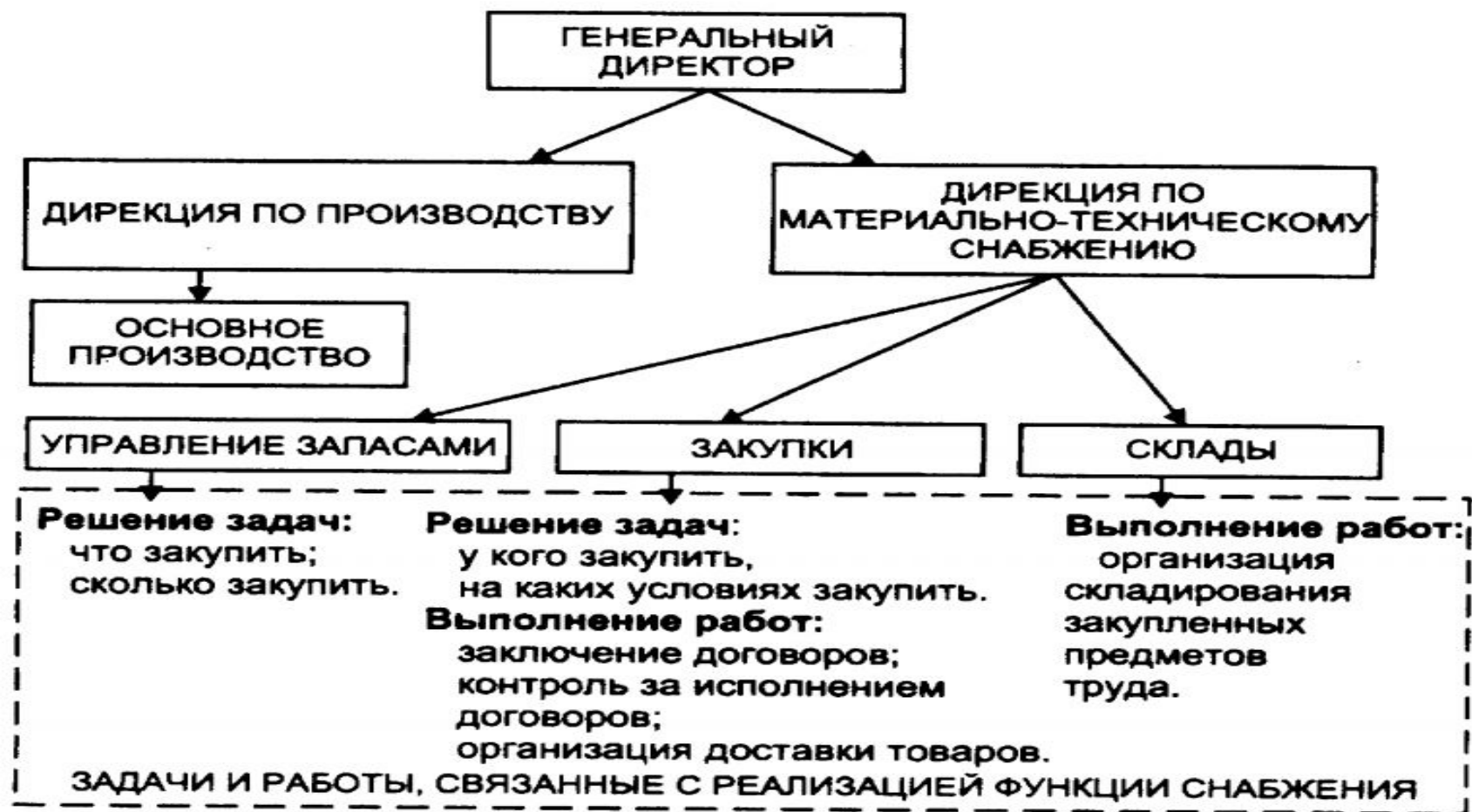
ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Покупатели
готовой
продукции



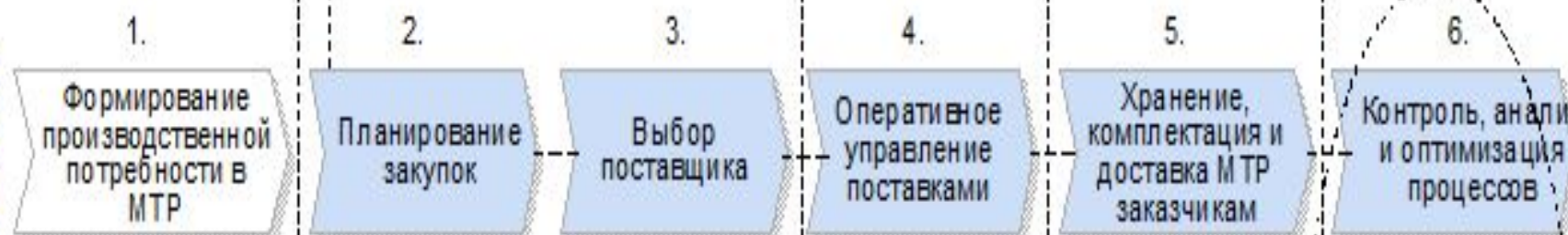
ВНЕШНЯЯ МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



ПРОЦЕСС ЗАКУПОК

Процессы



Задачи

- Формирование заявок на обеспечение.
- Управление запасами
- Формирование плана закупок.
- Анализ рынка.
- Эффективное и использование различных механизмов закупки.
- Эффективный контроль движения грузов и ведение договоров с поставщиками МТР
- Оптимизация транспортных и складских затрат.
- Обеспечение эффективности принятия управленческих решений и прозрачности оценки персонала

По оценкам американских специалистов, для увеличения прибыли компании на 100 %:

- объем продаж должен возрасти на 100 %;
- цена товаров — возрасти на 15%;
- заработная плата и оклады — снизиться на 25 %;
- накладные расходы — снизиться на 33 %;
- затраты на закупки — снизиться на 8,5 %.

Таким образом, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли — лучший результат.

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Закупки могут оказывать прямое и косвенное влияние на деятельность компании

- ⦿ прямое влияние - воздействие на конечную прибыль предприятия;
- ⦿ косвенное влияние - воздействие на работу других подразделений компании и повышение их эффективности.

1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важность закупочной деятельности определяется следующими моментами:

- 1) обеспечивает связи с рынком на «входе» в логистическую систему;
- 2) обеспечивает информацией компанию.
- 3) оказывает влияние на стабильность функционирования компании на рынке;
- 4) закупки влияют на важнейшие конкурентные характеристики предприятия:
- 5) поддерживает общекорпоративную стратегию и стратегии других подразделений;

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие закупочной логистики происходит под влиянием следующих факторов:

1) политические факторы:

- политика регионального развития;
- требования сокращать траты на накладные расходы в общественном секторе;
- возможности, обеспечиваемые приватизацией;
- ограничения со стороны законодательного ограничения.

2) экономические факторы:

- нестабильность конъюнктуры;
- глобальная конкуренция;
- новые промышленные союзы и интеграционные группировки;
- значительные корпоративные поглощения
- негативное влияние аутсорсинга;

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3) технологические факторы:

- сокращение инновационного цикла продукта;
- сокращение времени выхода компании и ее товаров на рынок;
- возможности электронной коммерции и электронных поставок;
- прогресс в информационных технологиях

4) социальные факторы давления:

- рост зарплат на национальном уровне;
- повышение качества жизни;
- этические проблемы и защита окружающей среды

| | |
|-----------|---|
| I. Этап | <i>Эра клерков.</i> До 1914 года большинство компаний считало функцию по совершению закупок работой, в основном, клерков. |
| II. Этап | <i>Эра клерков.</i> В период с 1914 по 1939 год повысилось внимание к организации, политике и процедуре закупок, и это послужило признанию функции управления закупками в качестве аспекта управленческой деятельности. |
| III. Этап | <i>Вторая мировая война.</i> Внимание закупкам уделялось только в военно-промышленных компаниях |
| IV. Этап | <i>Управленческий акцент.</i> В 50-е и 60-е годов эта сфера деятельности компаний продолжала развиваться и как метод, приобретать конкретную форму, становясь все более совершенной. Росло число людей, достаточно подготовленных и компетентных для принятия решений по закупке товаров. Многие компании подняли ранг главного директора по снабжению до уровня высшего руководства компании. |
| V. Этап | <i>Стратегия закупок.</i> В начале 70-х годов компании столкнулись с двумя проблемами - нехваткой почти всех основных видов сырья, необходимых для функционирования предприятия, и сверхбыстрым ростом цен. Это снова обратило внимание высшего руководства компаний на ключевую роль закупок. |
| VI. Этап | <i>Интеграция в корпоративную стратегию.</i> В начале 90-х годов началась интеграция функций управления снабжением с корпоративную стратегию. В следующем десятилетии внимание, будет сфокусировано на дальнейшей интеграции функций управления снабжением и общего управления бизнесом. Ряд компаний меняет звание функции с управления закупками на управление снабжением для того, чтобы отразить переход от тактической функции обеспечения разовой сделки к стратегической ориентированной на процесс. |

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эволюция функции логистики в экономическом сознании:

- 1) до 1970 г - закупки как повседневная деятельность по удовлетворению потребностей компании;
- 2) 1970 г- закупки как административная деятельность.

Признание важности снабжения следует отнести к середине 70-х гг в связи с нефтяным кризисом в 73-74 г

- 3) 1980г- закупки как управление цепочками поставок.

Фирмы стали осознавать, что закупки вносят существенный вклад в деятельность компании. Именно в это время Портер в своей модели 5 действующих сил, определяющих конкурентные преимущества компании подчеркнул важность снабжения. Стратегия снабжения стала выстраиваться в одну линию наряду с другими бизнес-стратегиями

- 4) 1990-по настоящее время- стратегическое управление цепочками поставок.

Ставка на долгосрочные отношения с поставщиками. Стратегия закупок становится функцией корпоративной стратегией.

Стратегические стадии в развитии функции снабжения

| Стадия | Дефиниции и характеристики |
|---|--|
| <p data-bbox="117 279 297 319">Стадия 1</p> <p data-bbox="117 361 349 401">Пассивная</p> | <p data-bbox="490 279 774 319">Определение</p> <p data-bbox="490 361 1669 458">Стратегической направленности нет, основное назначение — реагировать на запросы.</p> <p data-bbox="490 499 826 539">Характеристики</p> <ul data-bbox="537 581 1669 1162" style="list-style-type: none"><li data-bbox="537 581 1460 678">• Большая часть времени отводится на быстро осуществляемые рутинные процедуры.<li data-bbox="537 719 1669 816">• Измерение эффективности основано на снабженческих операциях и индивидуальных условиях<li data-bbox="537 858 1657 1018">• Низкий уровень межфункционального взаимодействия, поскольку снабжение привлекает к себе мало внимания внутри организации.<li data-bbox="537 1059 1669 1162">• Подбор поставщиков определяется наличием таковых и предлагаемым уровнем цен. |

Стадия 2

Независимая

Определение

Система снабжения использует самые современные методы, но ее стратегическое направление не связано с конкурентной стратегией фирмы.

Характеристики

- Реализация требует преимущественно сокращения расходов и измерения эффективности.
- Снабжение и технологические требования взаимосвязаны.
- Высшее руководство понимает необходимость профессионального развития.
- Высшее руководство признает способность снабжения вносить непосредственный вклад в достижение прибыльности бизнеса

Стадия 3

Поддерживающая

Определение

Функция снабжения поддерживает конкурентную стратегию фирмы, находя методы поставок и необходимые продукты, усиливающие конкурентоспособность компании.

Характеристики

- Специалисты по снабжению участвуют в работе подразделений по продажам и вносят свои предложения.
- Установлены постоянное взаимодействие и плотный обмен информацией с другими функциональными подразделениями.
- Люди (персонал) рассматриваются как особый ресурс. Особо ценятся опыт, мотивация и подход к делу.
- Ведется постоянный мониторинг и анализ рынков, продуктов, поставщиков.

Стадия 4

Интегративная

Определение

Стратегия снабжения постоянно интегрирована в конкурентную стратегию фирмы и является неотъемлемой частью интегрированных усилий и функциональной структуры, «на равных» участвуя в определении и осуществлении стратегических планов компании.

Характеристики

- Возможен совместный тренинг и обмен опытом профессионалов-снабженцев и руководителей компании.
- Установлены постоянное взаимодействие и плотный обмен информацией с другими функциональными подразделениями.
- Профессиональное развитие фокусируется на стратегических элементах конкурентной стратегии.
- Эффективность поставок измеряется в категориях обеспечения успешной деятельности всей организации на корпоративном

Эволюция основных аспектов снабжения:

| Аспект | Традиционный вариант | Современные изменения |
|-----------------------------------|---|---|
| Структура управления | <ul style="list-style-type: none">• Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация.• Закупочная деятельность рассматривается как самостоятельная отдельная функция | <ul style="list-style-type: none">• Горизонтальная, более плоская, координированные взаимоотношения.• Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок |
| Процедуры | <ul style="list-style-type: none">• На бумажной основе.• Медленные транзакции, высокие издержки.• Все снабжение осуществлялось через закупочную деятельность | <ul style="list-style-type: none">• На основе прикладных информационных технологий.• Оперативно, с оптимальными затратами.• Повышенное внимание снабжению пользователей, управляемому из центра |
| Факторы, учитываемые при закупках | <ul style="list-style-type: none">• Только цена.• Приобретается то, что не изготавливается самостоятельно | <ul style="list-style-type: none">• Общие издержки на получение и использование предметов снабжения.• Субподряд или аутсорсинг неключевых видов снабженческой деятельности |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| Поставки | <ul style="list-style-type: none">• Множество источников.• Локальные или национальные | <ul style="list-style-type: none">• Сокращение базы поставщиков.• Глобальный подход к источникам поставок |
| Отношения с поставщиками | <ul style="list-style-type: none">• Краткосрочные.• Негативные и конфронтационные.• Ограниченное информирование | <ul style="list-style-type: none">• Долгосрочные.• Партнерство и сотрудничество.• Постоянный обмен информацией |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Качество и спецификация</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Спецификации покупателя по проекту и качеству. • Проверка товаров при их получении | <ul style="list-style-type: none"> • Спецификации поставщика по проекту и качеству. • Сертификация поставщиков |
| <p>Запасы и время выполнения</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Высокие запасы для обеспечения надежности работы. • Большое время выполнения заказа | <ul style="list-style-type: none"> • Низкие уровни запасов, в результате чего устраняются потери через сокращение затрат на содержание запасов и их устаревание. • Менее длительное время выполнения заказа |
| <p>Показатели закупочной деятельности</p> | <p>Оцениваются в основном по разнице цен и полученной экономии</p> | <p>Оцениваются прежде всего по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи поставок</p> |

Таблица 1.1.4. Этапы развития управления закупками

| Этап развития | Характеристика | Оцениваемый вклад в деятельность организации |
|---------------|--|---|
| 1.Появление | Фрагментированные закупки | Отсутствует или низкий |
| 2.Пробуждение | Реализация потенциала экономии Продуктивность канцелярской деятельности. | Небольшая экономия 2- 5% благодаря консолидации |
| 3.Развитие | Контроль и наращивание возможностей по снижению закупочной цены, ведение переговоров с поставщиками | Сокращение издержек на 5-10% |
| 4.Зрелость | Разделение составляющих по категориям на основе правила 80/20. Специализация покупателей. Начало управления базой поставщиков | Сокращение издержек на 10-20%. Снижение первоначальной стоимости (приобретаемых активов) на 1-10%. |
| 5.Продвинутый | Передача закупочной деятельности. Строгий централизованный контроль. Управление цепью поставок Закупки на заемные средства. Глобальные поставки. Анализ первоначальной стоимости (приобретаемых активов) и издержек на владение и использование этих знаний на практике. | Снижение издержек на 25%. Снижение первоначальной стоимости (приобретаемых активов) и расходов на управление цепью поставок на 30% и более |

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тенденции закупок:

- 1) закупки имеют 2 составляющих, тактическую и стратегическую с доминированием последней
- **Снабжение (закупки) в тактическом, оперативном плане - ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита, отсутствие материальных ресурсов или готового продукта.**
 - **Стратегическая сторона снабжения - непосредственно сам процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами предприятия, поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, планирование и разработка новых закупочных схем и методов и т.п.**

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2) современное снабжение – это деятельность, объединяющая два функционала: *управление закупками (purchasing)* и *управление поставщиками (supplier management)*.

«**Управление закупками** – это обеспечение организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место по правильной цене»»

Под «**управлением поставщиками**» понимается аспект закупочной деятельности, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию их работы, оцениванию показателей их функционирования и наращиванию потенциала их деятельности»»

2. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3) современные закупки базируются на информационных технологиях

В плане информационной поддержки управление поставщиками вылилось в активно развивающиеся сегодня технологии

SRM (Supplier Relationships Management) – управление взаимоотношениями с поставщиками,

VMI (Vendor Managed Inventory) – управление поставщиком запасами потребителя,

«Open-to-Buy»⁴ – инструмент планирования закупок, размещения заказов и оптимизации уровней товарных запасов в цепи поставок.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

- *Основной целью закупок* является надежное и качественное обеспечение подразделений компании предметами закупок и услугами, необходимыми для выполнения запланированной производственно-финансовой деятельности.

Цель может быть достигнута при условии:

- выдерживания обоснованных сроков закупки товаров и материалов
- обеспечения точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них
- соблюдения требований производства и торговли по качеству материалов и товаров.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

Основными целями логистики закупок в разрезе поддержания корпоративной стратегии компании являются:

- обеспечение производственных или сбытовых подразделений компании предметами снабжения и услугами в соответствии с их требованиями;
- обеспечение нормального функционирования компании за счет бесперебойного снабжения ее ресурсами жизнеобеспечения;
- оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости продукции;
- обеспечение закупки предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

Задачи функции закупок в зависимости от уровня принятия решений:

- ⦿ на операционном уровне - основная задача избежание проблем;
- ⦿ на стратегическом и тактическом уровне - расширение возможностей компании.

Задачи логистики и последствия их невыполнения

| Задачи | Последствия невыполнения |
|--|---|
| 1. Обеспечение непрерывного потока поставок сырья и материалов – борьба с дефицитом сырья, поставки «точно вовремя» | Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов |
| 2. Управление запасами – снижение уровня запасов, уменьшение стоимости запасов | Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей |
| 3. Контроль и обеспечение качества сырья и материалов | Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи – большие затраты, падение имиджа компании |
| 4. Работа с поставщиками – поиск, анализ и выбор компетентного поставщика, совместная работа, решение проблем и конфликтов | Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты – имеет комплексные негативные последствия для всего бизнеса |
| 5. Стандартизация – приобретение товаров, отвечающих требованиям стандартов | Дополнительные затраты на работу с нестандартными материалами, уменьшение качества и надежности изделий |

| | |
|---|--|
| <p>6. Снижение затрат и себестоимости изделий</p> | <p>Проигрыш в закупочной цене оборачивается резким снижением прибыльности и рентабельности производства</p> |
| <p>7. Улучшение конкурентоспособности – повышение качества и скорости обслуживания внутренних и внешних клиентов, внедрение новых логистических и производственных технологий</p> | <p>Отставание от конкурентов по затратам, качеству, скорости выполнения потребительских заказов, падение продаж, утрата имиджа компании как надежного партнера</p> |
| <p>8. Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании – производственный отдел, отдел маркетинга/продаж, отдел финансов/бухгалтерия, отдел R&D</p> | <p>Не удастся отследить потребности в сырье и материалах, проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам</p> |
| <p>9. Снижение административных расходов – зарплата, телефонные и почтовые расходы, компьютеры и Интернет, командировочные, другие</p> | <p>Рост административных и накладных расходов или снижение эффективности работы отдела при сохранении расходов, ухудшение финансовых</p> |

4. ФУНКЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

Маркетинговые решения

- Анализ рынка продуктов и услуг
- Поиск и оценка потенциальных источников поставок
- Предварительный выбор поставщиков.
- Окончательный выбор поставщиков.
- Отслеживание отношений с поставщиками

Логистические решения

- Участие в конкурсах, тендерах.
- Анализ коммерческих предложений, квот, котировок.
- Заключение и ведение договоров, контрактов.
- Ценообразование.
- Базисы поставок.
- Кредитование, скидки,
- платежи

Коммерческие решения

- Базисы поставок.
- Транспортировка.
- Экспедирование.
- Складирование и грузопереработка.
- Таможенная очистка грузов.
- Управление запасами.
- Приемка и входной контроль качества продукции

4. ФУНКЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

Функции закупочной логистики:

1. Планирование материального обеспечения:

- анализ процессов материально-технического обеспечения в текущем и отчетном периоде;
- прогнозирование потребления материальных ресурсов;
- расчет потребности предприятия в материальных ресурсах;
- определение объемов закупки материальных ресурсов в плановом периоде и потребности в денежных средствах.

2. Исследование рынка закупаемых материальных ресурсов.

- анализ номенклатуры материальных ресурсов, потребляемых предприятием;
- анализ номенклатуры материальных ресурсов, предлагаемых на рынке;
- исследование эффективности использования материальных ресурсов;
- изучение опыта применения материальных ресурсов другими предприятиями;
- анализ объемов потребляемых материальных ресурсов, выявление тенденций и причин;
- изучение поставщиков, их условий продажи, выявление предпочтительных;
- исследование ценовой политики поставщиков, системы цен и скидок;
- изучение товаропроводящей сети поставщиков, выбор предпочтительной.

4. ФУНКЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

3. Выбор поставщиков:

- определение потенциальных поставщиков;
- определение критериев выбора поставщиков;
- ранжирование поставщиков

4. Оперативная работа по закупкам материальных ресурсов:

- разработка планов завоза от различных поставщиков;
- определение потребности в транспортных средствах, подача заявок на транспорт;
- контроль отгрузки поставщиками;
- организация завоза материальных ресурсов собственными силами;
- контроль за доставкой грузов своим транспортом;
- решение вопросов с финансовой службой об оплате счетов;
- организация закупок в оптовых и мелкооптовых магазинах;
- оперативный учет поступивших материальных ресурсов;
- контроль за выполнением обязательств поставщиками;
- выявление фактической обеспеченности ресурсами и регулирование запасов материальных ресурсов.

4. ФУНКЦИИ КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

5. Организация хранения материальных ресурсов:

- подготовка к приемке грузов и организация работ по их разгрузке;
- входной контроль по целостности упаковки грузов, по количеству и качеству;
- размещение материальных ресурсов по местам их хранения;
- обеспечение сохранности материальных ресурсов;
- подготовка материальных ресурсов к передаче производству;
- комплектация заказов производства;
- организация отпуска материальных ресурсов производству.

6. Доведение материальных ресурсов до внутренних подразделений предприятия:

- планирование потребностей внутренних подразделений;
- разработка лимитов на отпуск материальных ресурсов;
- оформление документов на отпуск;
- организация централизованной доставки материалов на рабочие места;
- организация отпуска материальных ресурсов внутренним подразделениям;
- контроль состояния запасов на рабочих местах и в кладовых цехов.

4. ФУНКЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

7. Экономическая работа службы закупок:

- планирование показателей, отражающих объем и качество службы закупок;
- планирование потребности в трудовых и материальных ресурсах для службы;
- разработка системы оплаты и материального стимулирования труда службы;
- планирование и минимизация издержек службы закупок;
- согласование показателей материально-технического обеспечения с плановой и финансовой службами предприятия;
- экономический анализ и определение эффективности работы службы закупок.

4. ФУНКЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

Ключевые области принятия решений

Выбор поставщика

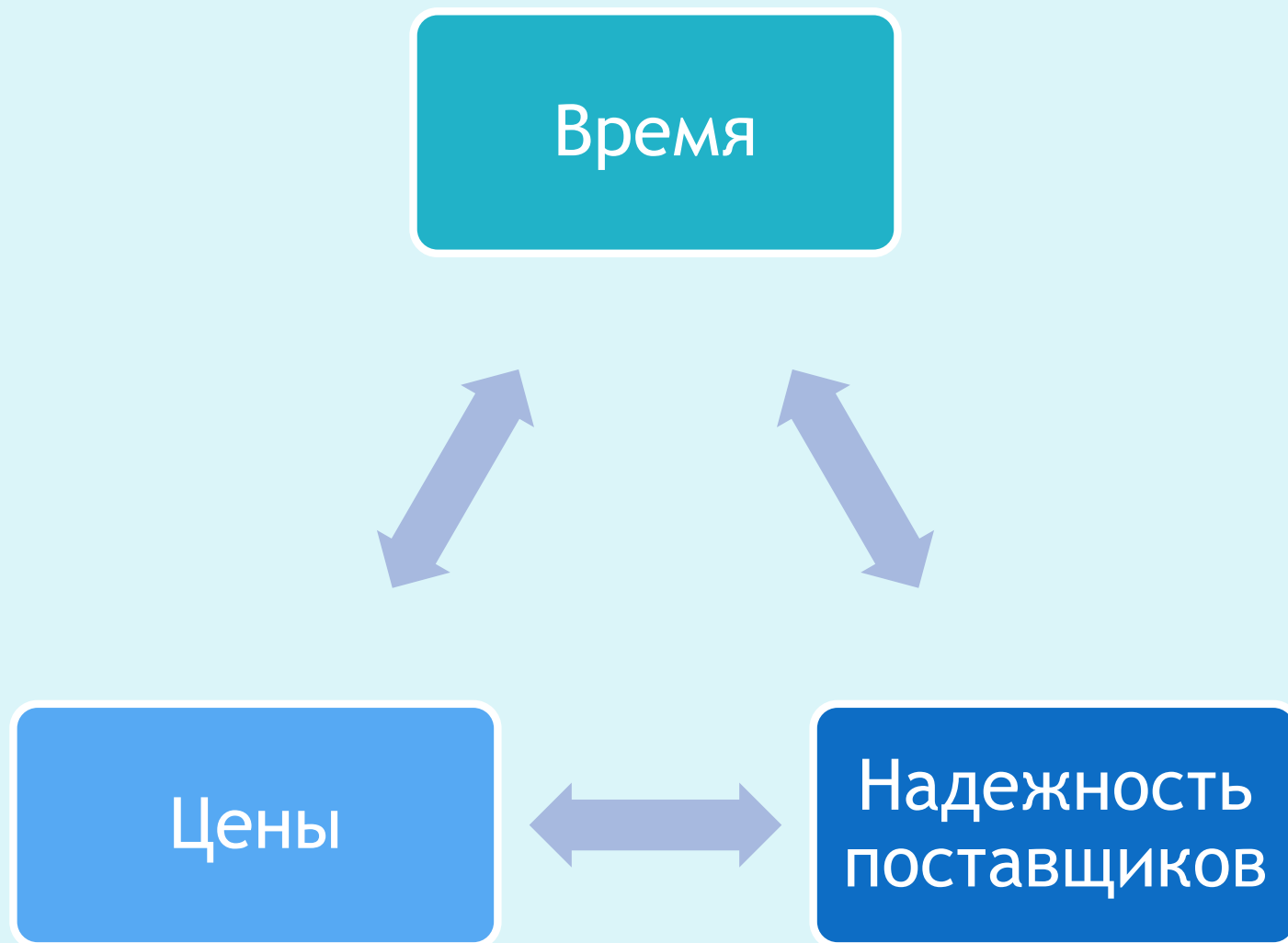
Использование соответствующего метода ценообразования

Решение вопроса спецификации.

Контроль за контактами с потенциальными поставщиками

Определение оптимального объема закупок

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

• **Время**

- доля задержанных заказов
- доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие материальных ресурсов / готовой продукции на складе;
- число случаев остановки производства в результате просрочки

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

• Цена

- цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию;
- стандартные или расчетные цены за основные материальных ресурсов
- индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам
- изменения цен, произошедшие в результате переговоров, анализа, в результате лучшей упаковки и рационализации перевозки
- доля закупочных ордеров, выданных без договоренности о твердой цене

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

• Надежность поставщика

- доля просроченных доставок и отказов поставки
- доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции
- доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией
- качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы, часто оценивается следующими показателями:

- ⦿ сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- ⦿ допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- ⦿ доля закупок, совершенных вовремя;
- ⦿ число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;
- ⦿ число изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок (учет по каждой причине внесения изменений);
- ⦿ число полученных и обслуженных заявок;
- ⦿ доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- КПЭ для процесса снабжения в целом (основные показатели)
- КПЭ для планирования закупок
- КПЭ для выбора поставщика
- КПЭ для ведения договоров с поставщиками
- КПЭ для выполнения складских операций и доставки заказчиком
- КПЭ для контроля, анализа и совершенствования бизнес-процессов

Таблица Сбалансированная матрица оценки эффективности снабжения

| <i>Параметры измерения</i> | <i>Результат</i> | <i>Оценочный показатель</i> |
|---|--|---|
| Удовлетворение потребностей производства / качество материальных ресурсов | Совершенный заказ Удовлетворение производственных потребностей | Своевременная доставка Издержки, рентабельность, скидки в гарантийном обслуживании |
| Время | Качество материальных ресурсов и производственных услуг Продолжительность исполнения заказа на поставки материальных ресурсов | Время реакции на претензии потребителей Продолжительность цикла логистики снабжения от поступления заказа до его исполнения Время реакции сети поставок |
| Издержки | Общие издержки цепи поставок | Выполнение плана снабжения Производительность создания добавленной стоимости |
| Активы | Цикл оборота Срок до пополнения производственных запасов | Достоверность прогнозов в отношении производственного потребления Устаревание производственных запасов |
| | Эффективность использования активов | Загрузка логистических мощностей в сфере снабжения |



Рис. 1. Комплекс показателей оценки уровня использования материальных ресурсов (составлено автором)