

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

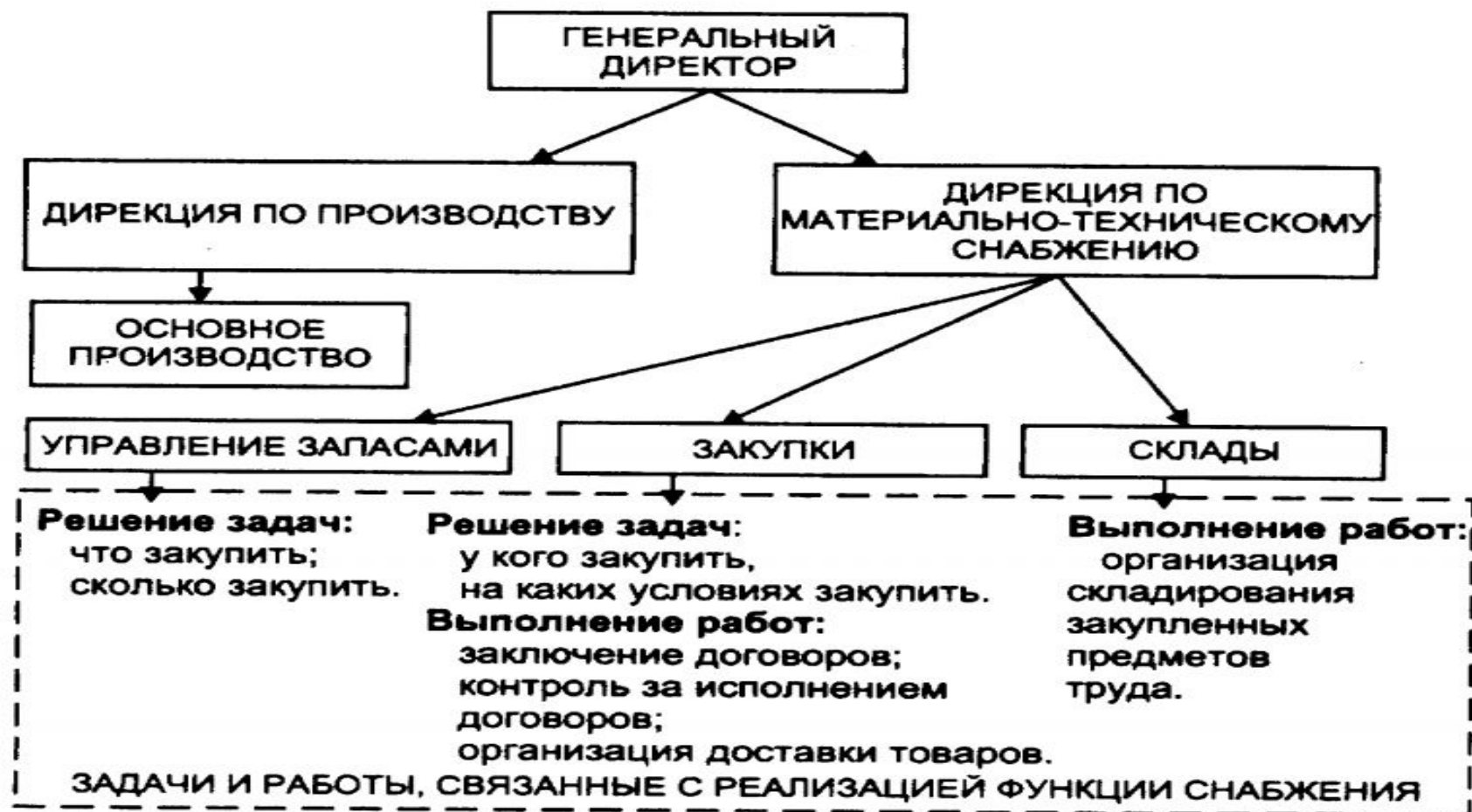
ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА



Покупатели
готовой
продукции

ВНЕШНЯЯ МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

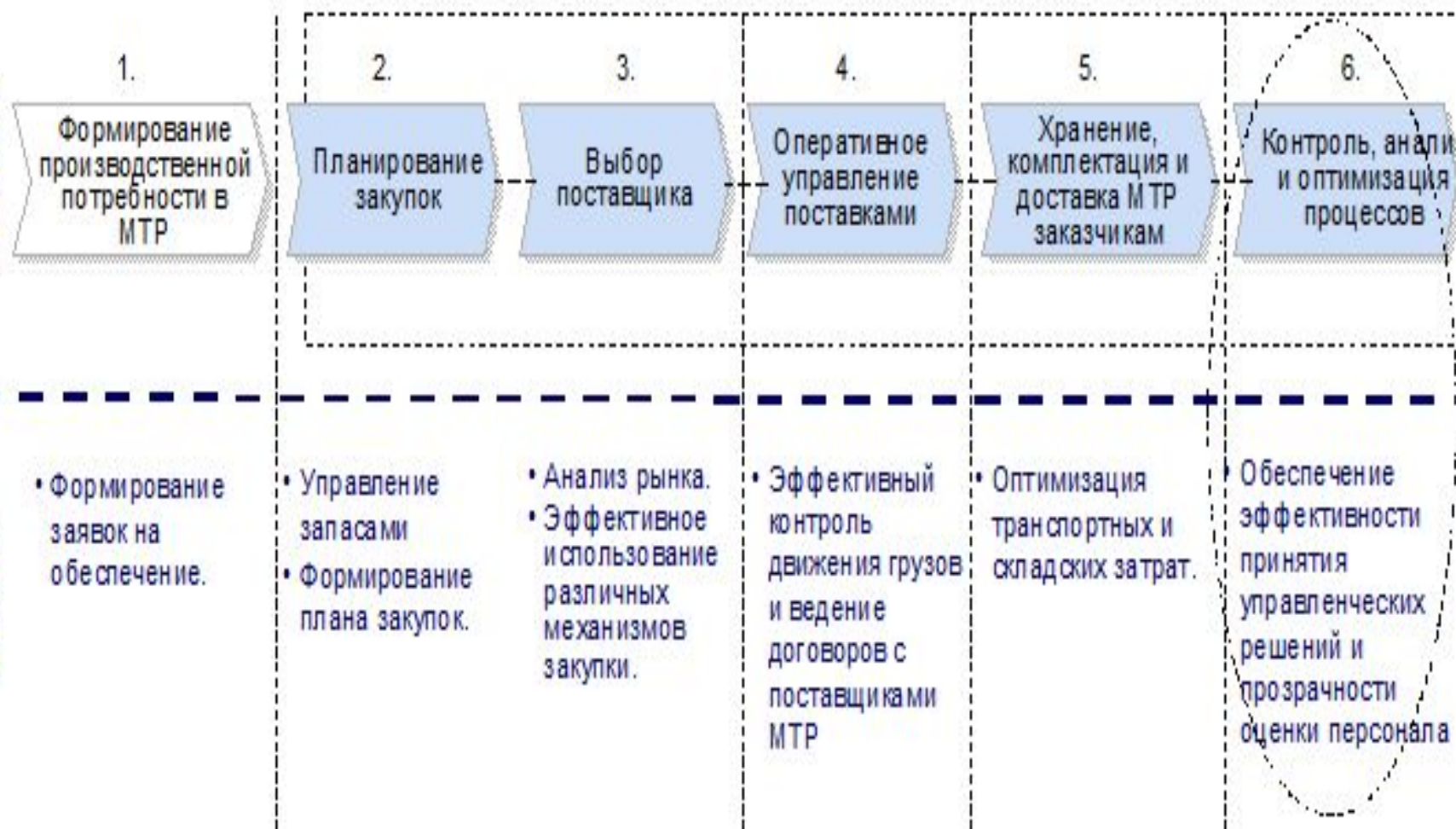
1. ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК И ЕЕ МЕСТО В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



ПРОЦЕСС ЗАКУПОК

Процессы

Задачи



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
Стадия 1 Пассивная	Определение Стратегической направленности нет, основное назначение — реагировать на запросы. Характеристики • Большая часть времени отводится на быстро осуществляемые рутинные процедуры. • Измерение эффективности основано на снабженческих операциях и индивидуальных условиях • Низкий уровень межфункционального взаимодействия, поскольку снабжение привлекает к себе мало внимания внутри организации. • 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	• Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация. • Закупочная деятельность рассматривается как самостоятельная отдельная функция	• Горизонтальная, более плоская, координированные взаимоотношения. • Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок
Процедуры	• На бумажной основе. • Медленные транзакции, высокие издержки. • Все снабжение осуществлялось через закупочную деятельность	• На основе прикладных информационных технологий. • Оперативно, с оптимальными затратами. • Повышенное внимание снабжению пользователей, управляемому из центра
Факторы, учитываемые при закупках	• Только цена. • Приобретается то, что не изготавливается самостоятельно	• Общие издержки на получение и использование предметов снабжения. • Субподряд или аутсорсинг неключевых видов снабженческой деятельности

Поставки	• Множество источников. • Локальные или национальные	• Сокращение базы поставщиков. • Глобальный подход к источникам поставок
Отношения с поставщиками	• Краткосрочные. • Негативные и конфронтационные. • Ограниченное информирование	• Долгосрочные. • Партнерство и сотрудничество. • Постоянный обмен информацией

Качество и специфика- ция	• Спецификации покупателя по проекту и качеству. • Проверка товаров при их получении	• Спецификации поставщика по проекту и качеству. • Сертификация поставщиков
Запасы и время выполнения	• Высокие запасы для обеспечения надежности работы. • Большое время выполнения заказа	• Низкие уровни запасов, в результате чего устраняются потери через сокращение затрат на содержание запасов и их устаревание. • Менее длительное время выполнения заказа
Показатели закупочной деятельности	Оцениваются в основном по разнице цен и полученной экономии	Оцениваются прежде всего по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи поставок

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

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

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 И 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

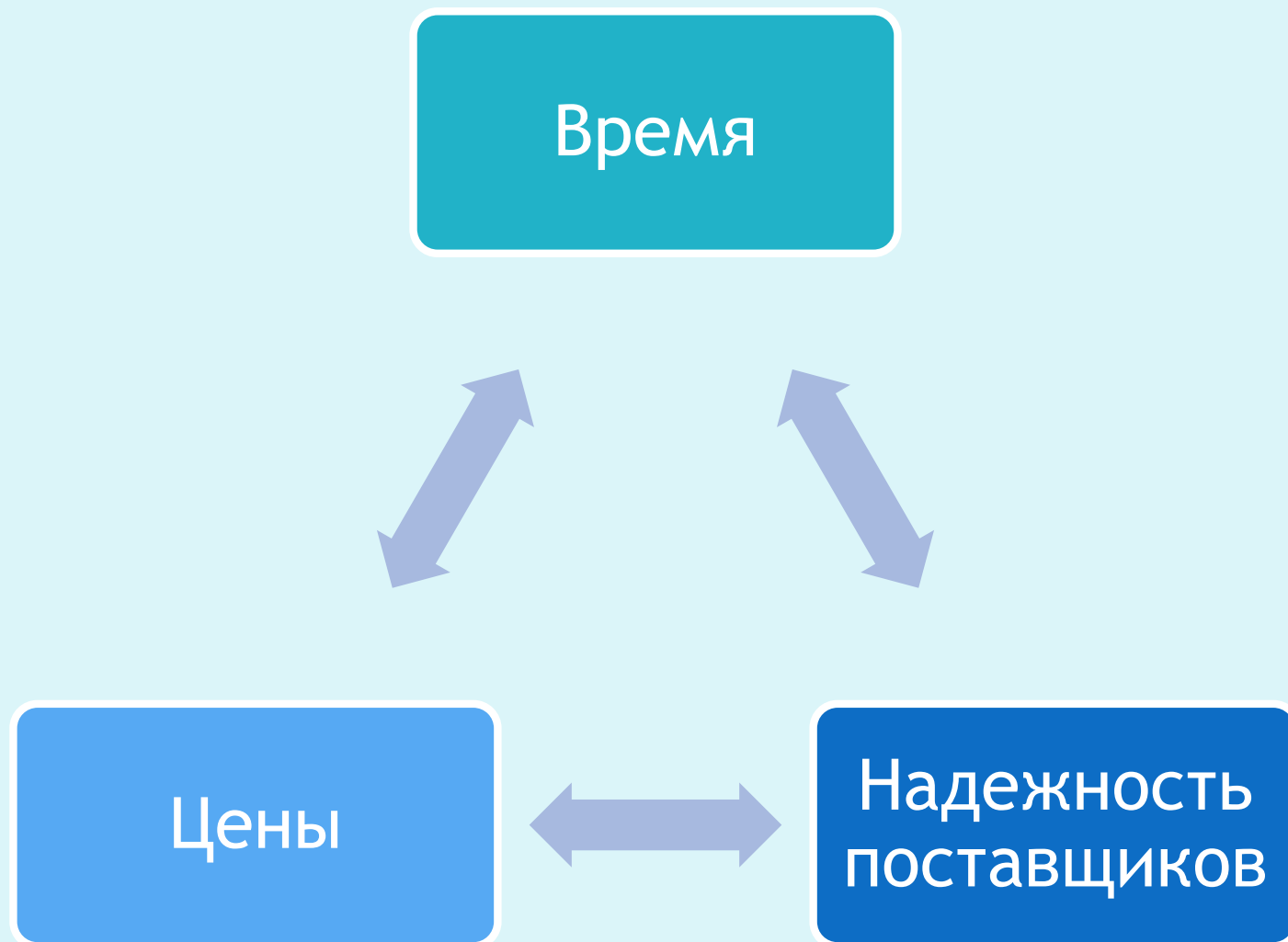
Использование соответствующего метода ценообразования

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

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



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