

# Снабжение

# Методы снабжения

Большинство крупнейших фирм в мире не только распространяют, но и производят свою продукцию в глобальных масштабах. Следовательно, снабжение больше не может рассматриваться, как внутренняя функция. Поставщики материалов расположены по всему миру. Стараясь обеспечить высокое качество при приемлемых сроках доставки и конкурентных ценах, снабжение ищет потенциальных поставщиков по всему миру.

При развитии конкуренции и продолжающейся фрагментации фирмы должны быть готовы к выполнению определенных правил. Правила, предусмотренные Европейским Союзом и ISO 9000, определяют методы снабжения и производства. Ключом к успеху является получение информации. Снабжение будет играть ведущую роль в этой системе.

Общение с поставщиками на предмет цены, качества и сроков доставки становится более сложным и разносторонним. Если фирма старается быстрее отвечать на потребности заказчиков, то снабжение должно быстрее договариваться с поставщиками

Возможности фирмы в отборе компетентных поставщиков в отношении расходных материалов и компонентов, которые соответствуют требованиям по цене, качеству и срокам доставки, жизненно важны для долговременного успеха компании. Это относится, в частности, к продукции с высоким содержанием различных компонентов. Получение необходимого количества материалов в установленные сроки предполагает упрощение производства. Переход к процессам "just-in-time" и отказ от складирования в больших объемах повышает роль снабжения. Изменения в этой сфере будут продолжаться на мировом рынке. Географическое распространение производства потребует нахождения местных поставщиков материалов и компонентов. Высокие технологии предусматривают образование стратегических альянсов.

# Планирование закупок

**Логистика закупок** (снабжения), являясь первой логистической подсистемой, представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Для эффективного функционирования логистики закупок необходимо знать, какие именно материалы необходимы для производства продукта, составить план закупок, обеспечивающий согласованность действий всех отделов и должностных лиц предприятия по решению следующих задач снабжения:

- анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых материалов;
- определение метода закупок;
- согласованность цены и заключение договора;
- установление наблюдения за количеством, качеством и сроками поставок;
- организация размещения товаров на складе. Качественное планирование и информационное обслуживание логистики снабжения решает также задачу уравнивания противоречия между необходимостью бесперебойного снабжения производства и минимизации складских запасов.

# Анализ, определение потребности и расчеты количества заказываемых материалов

В процессе планирования закупок необходимо определить:

- какие материалы требуются;
- количество материалов, которые понадобятся для производства продукта;
- время, когда они понадобятся;
- возможности поставщиков, у которых могут быть куплены
- товары;
- требуемые площади складских помещений;
- издержки на закупки;
- возможности организации производства некоторых деталей на своем предприятии.

**Существует множество методик определения того, сколько необходимо закупать материалов для производства продукции и с какой периодичностью они должны поступать от поставщиков, но все они требуют информации о том, как использовались аналогичные материалы в прошлом.**

1. **методики MRP-1** (планирование потребности в материалах). Принцип ее прост: исходная точка — это предсказуемый или известный спрос на конечную продукцию

2. **метод сглаживания колебаний**. Применение этого метода целесообразно в случаях регулярно повторяющихся (например, сезонных) колебаний спроса на конечный продукт. Сглаживание достигается сравнением фактического потребления в предшествующем периоде и прогнозными значениями, рассчитанными для этого же периода:

Прогноз на новый период == Прогноз на предшествующий период +  $\Delta x$   
(фактическое потребление в предшествующем периоде - прогноз на предшествующий период).

# Определение метода закупок

Выбор метода закупок зависит от сложности конечного продукта, от состава комплектующих изделий и материалов. Основными методами закупок являются:

- оптовые закупки;
- регулярные закупки мелкими партиями;
- закупки по мере необходимости и различные комбинации перечисленных методов.

# Документальное оформление заказа

В условиях рыночной экономики использование большинством фирм сложившихся ранее документов (заказ-наряд, различного рода накладные и т. п.) во многих случаях уже не удовлетворяет современным требованиям. Относительно ведения документации по закупкам руководителям соответствующих отделов целесообразно разработать стандартные бланки, в которые рекомендуется включить:

1. Название документа (В целях выделения бланка заказа среди других документов необходимо обозначить его словом «Заказ» или «Заказ на поставку».)
2. Порядковый номер (Порядковый номер используется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, грузовая таможенная декларация, счет-фактура и т. п.). Кроме этого, номер поможет быстро отыскать нужный документ.)
3. Название и адрес компании (Эти сведения информируют поставщика о том, с кем ему предстоит иметь дело, куда поставлять товар и куда посылать счет)
4. Ответственность за заказ (В бланке заказа укажите должностное лицо, с которым поставщик может выяснить все вопросы, связанные с заказом.)
5. Дату, наименование и адрес поставщика
6. Сроки поставки и количество поставляемых товаров



7. Описание товаров (Необходимые товары должны быть четко определены в заказе на поставку с соответствующими ссылками на предложение о закупках, заявку или спецификацию)
8. Адрес поставки (В случаях когда адрес поставки отличается от основного адреса компании, названного в бланке заказа, необходимо его указать)
9. Цену
10. Расчетный счет (Чтобы не возникали различные финансовые недоразумения, необходимо указать свои банковские реквизиты.)

# Закупки и организация собственного производства

При планировании закупок после определения потребности и расчета количества часто возникает необходимость принять решение о том, закупать ли те или иные материалы, комплектующие изделия, детали или производить самому. Для принятия такого решения необходимо сопоставить затраты на закупку и на собственное производство.

Сравнив, затраты на собственное производство по каждому материалу (детали, изделию) с затратами на закупку, можно принять решение. Решение в пользу производства на месте может быть принято и без помощи расчетов, например, если есть уверенность в том, что предприятие способно использовать свои основные фонды и персонал более эффективно, организовав производство некоторых деталей, необходимых для изготовления конечной продукции, сократив, кроме того, расходы на сырье, рабочую силу, энергию и складские помещения

# Получение и кодирование поставляемой продукции

Важное значение в реализации плана закупок имеют приемка продукции, документальное оформление поставок, проверка качества и количества товара.

# МЕТОДЫ ЗАКУПОК

Выбор метода закупок зависит от сложности конечного продукта, от состава комплектующих изделий и материалов.

Основными методами закупок являются:

- оптовые закупки;
- регулярные закупки мелкими партиями;
- закупки по мере необходимости и различные комбинации перечисленных методов.

# Наиболее часто используемые методы закупки товара

## 1. Закупка товара одной партией

Метод предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки).

Его преимущества:

- простота оформления документов
- гарантия поставки всей партией
- повышенные торговые скидки.

Недостатки:

- большая потребность в складских помещениях
- замедление оборачиваемости капитала.

## 2. Регулярные закупки мелкими партиями

В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода.

Преимущества таковы:

- ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий;
- достигается экономия складских помещений;
- сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только заказ на всю поставку.

Недостатки:

- вероятность заказа избыточного количества;
- необходимость оплаты всего количества, определенного в заказе.

### 3. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям.

Такой метод закупки широко используется там, где закупаются дешевые и быстро используемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно) и включают следующие сведения:

- полный перечень товаров;
- количество товара, имеющегося на складе;
- требуемое количество товаров.

Преимущества:

- ускорение оборачиваемости капитала;
- снижение затрат на складирование и хранение;
- своевременность поставок.

#### 4. Получение товара по мере необходимости.

Этот метод похож на регулярную поставку товаров, но характеризуется следующими особенностями:

- количество не устанавливается, а определяется приблизительно;
- поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;
- оплачивается только поставленное количество товара;
- по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые еще только должны быть поставлены.

Преимущества:

- отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества;
- ускорение оборота капитала;
- минимум работы по оформлению документов



## 5. Закупка товара с немедленной сдачей

Сфера применения этого метода — покупка нечасто используемых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости.

Товар заказывается тогда, когда он требуется и вывозится со складов поставщиков.

Недостаток этого метода — в увеличении издержек, связанных с необходимостью детального оформления документации при каждом заказе, измельчённостью заказов и множеством поставщиков

# Основные требования к выбору поставщика

Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков:

## 1. Конкурсные торги.

**Конкурсные торги** (тендеры) - поиска потенциальных поставщиков. Проводятся в случае закупки сырья, материалов, комплектующих на большую денежную сумму, или если предполагается наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги выгодны как поставщику, так и потребителю. Поставщик получает точное представление об условиях работы с потребителем. Потребитель совмещает решение проблем получения требуемого предложения и выбор наилучшего во всех отношениях поставщика.

## Проведение тендера включает следующие этапы:

1. Реклама.
2. Разработка тендерной документации.
3. Публикация тендерной документации.
4. Приемка и вскрытие тендерных предложений.
5. Оценка тендерных предложений.
6. Подтверждение квалификации участников торгов.
7. Предложение и присуждение контракта.

## Основные правила процедуры оценки тендерных предложений:

- предварительное назначение членов тендерного комитета, проводящего оценку предложений;
- рассмотрение только тех предложений, которые отвечают требованиям, изложенным в тендерной документации;
- безусловное следование объявленным в тендерной документации процедурам оценки;
- отсутствие каких-либо переговоров с участниками торгов. Тендерный комитет составляет отчет об оценке тендерных предложений, в котором должно быть показано, как оценивались тендерные предложения, обоснованы причины отклонения предложения и даны рекомендации по присуждению контракта.

Победителем конкурсных торгов признается участник, представивший наиболее выгодное, отвечающее квалификационным требованиям тендерное предложение.

## 2. Письменные переговоры между поставщиком и потребителем.

*Первый способ* — когда инициатива вступления в переговоры исходит от продавца товара. Он рассылает потенциальным покупателям своей продукции свои предложения (или оферты).

**Твердая оферта** - направляется только одному покупателю с указанием срока действия оферты, в течение которого продавец не может изменить свои условия.

**Свободная оферта** - не включает в себя никаких обязательств продавца по отношению к покупателю.

*При втором способе* организации письменных переговоров между поставщиком и потребителем инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя. Он рассылает потенциальным поставщикам коммерческое письмо или запрос, главной целью которого является получение предложения (оферты).

# Логистика производственных процессов

**Производственный процесс** -

представляет собой совокупность трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товаров, заданного качества в установленные сроки.

## Логистическая организации производства включает:

- отказ от избыточных запасов,
- отказ от завышенного времени на выполнение вспомогательных и транспортно-складских операций,
- отказ от изготовления серий деталей, на которые нет заказов покупателей,
- устранение простоев оборудования,
- обязательное устранение брака,
- устранение нерациональных внутризаводских перевозок,
- превращение поставщиков из противостоящей стороны в доброжелательных партнеров.

Логистическая организация позволяет снизить себестоимость в условиях конкуренции путем ориентации предприятия на рынок покупателя.



В реализации целей логистики существенное место занимают новые методы организации производства, которые называются стройное производство. Оно рассматривает возникновение узких мест как шанс их полной ликвидации.

Важную роль в обеспечении рационального товародвижения играют торгово-посреднические организации, которые обеспечивают производство необходимым сырьем и материалами. Логистика здесь заключается в выборе стратегии управления приобретением, движением и хранением материалов, изделий и запасов, а также управление информационными потоками, сопровождающими процесс товародвижения. Логистические посредники становятся эффективным инструментом экономии финансовых и материальных ресурсов в процессе товародвижения.

# Требования к организации управления материальными потоками.

Рациональная организация и управление материальными потоками сегодня предполагают обязательное использование основных логистических принципов: *однонаправленности, гибкости, синхронизации, оптимизации, интеграции потоков процессов*. Организации и оперативному управлению материальными потоками принадлежит ведущая роль в оперативном управлении предприятием, в своевременной поставке продукции и особенно в целях повышения эффективности производства, так как в их рамках решаются все вопросы, связанные с использованием производственных ресурсов во времени и в пространстве. Современная организация и оперативное управление производством (материальными потоками) должны отвечать ряду требований.

- 1) Обеспечение ритмичной, согласованной работы всех звеньев производства по единому графику и равномерного выпуска продукции.
- 2) Обеспечение максимальной непрерывности процессов производства
- 3) Обеспечение максимальной надежности плановых расчетов и минимальной трудоемкости плановых работ.
- 4) Обеспечение достаточной гибкости и маневренности в реализации цели при возникновении различных отклонений от плана
- 5) Обеспечение непрерывности планового руководства
- 6) Обеспечение соответствия системы оперативного управления производством (ОУП) типу и характеру конкретного производства.