

# МЕХАНИЗМЫ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

---

# Закупочная логистика

- это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

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.

# 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.

- *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:

- описание организационной структуры подразделения снабжения;
- положение о ценных закупках;
- положение об этике снабженческой деятельности, функции снабжения;
- выявление и изучение источников ресурсов и поставщиков продукции;
- определение потребности и расчет количества заказываемой продукции;
- решение о заказе;
- установление числа и сроков поставок и наблюдение за ними;
- управление запасами;
- учет и контроль хода выполнения договорных обязательств.

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

- **планомерность** - завоз продукции на основе плановых графиков завоза;
- **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;
- **оперативность** - осуществление процесса снабжения продукцией в зависимости от изменения спроса на нее;
- **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;
- **централизация** - снабжение потребителей продукцией силами и средствами поставщиков;
- **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:

- обеспечение непрерывного потока продукции: необходимых для жизнедеятельности предприятия;
- управление запасами – сводится к обеспечению оптимальности их и затрат на хранение и поддержание;
- поддержание уровня качества обслуживания потребителей;
- работа с поставщиками – поиск компетентных поставщиков;
- стандартизация – покупка стандартной продукции там, где это возможно;
- достижение минимальной общей стоимости обслуживания;
- наличия продукции и обслуживания по наименьшей стоимости;
- обеспечение конкурентного преимущества предприятия;
- развитие отношений и достижение гармоничных, продуктивных и рабочих отношений с сотрудниками других функциональных подразделений предприятия;
- обеспечение снабжения при снижении уровня накладных расходов.
- Надежность снабжения – гарантированность обеспечения потребителя необходимой ему продукцией в течение запланированного промежутка времени.

## Управление системой закупок на предприятии преследует следующие цели:

- 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.

# Существуют следующие основные формы снабжения сырьем и материалами:

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

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

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

- Анализ рынка.
- 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.
- Получение и оценка предложения поставщика.
- Выбор поставщика.
- Согласование стоимости обслуживания и заключение договора.
- Проверка соответствия закупаемой продукции определенным требованиям или спецификации покупателя.
- Проведение предварительных переговоров между поставщиком и покупателем.
- Размещение заказа.
- Делегирование полномочий и оценка последствий закупочной политики.
- Установление единой политики в отношениях с поставщиками.
- Выработка методов учета продукции.
- Сокращение времени проверки и одобрения спецификации продукции.
- Ускорение оплаты продукции.
- Экономия ресурсов предприятия, например путем консолидации заказов и установления стандартов запаса.
- Поиск более дешевых заменителей продукции без ущерба для ее потребительских свойств.
- Отбор, классификация и анализ данных, необходимых для поиска альтернативного вида продукции.
- Прогноз снабжения, спроса и цен на основные виды закупаемой продукции.
- Анализ ценности и возможностей поставщика.
- Разработка новых методов обработки необходимых данных для эффективного функционирования системы закупок.

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

- определение масштаба проекта (объема производства и продаж, величины затрат, параметров бюджета и др.);
- формирование плана закупок, предварительная оценка поставщиков. Составляется список всех будущих закупок для проекта, а также график закупок каждого вида продукции;
- размещение объявлений о подаче предложений;
- оценка предложений;
- окончательные переговоры;
- составление документации;
- поставка и контроль качества;
- обсуждение спорных вопросов и гарантийных обязательств.

# Планирование закупок продукции имеет следующие цели:

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

# При разработке плана закупок продукции учитываются следующие факторы:

- минимальная партия заказа, отпускаемого поставщиком;
- скидки при изменении объема поставляемой продукции;
- ограничения по времени (сроку годности) и объему хранения сырья, упаковки и готовой продукции в складских помещениях производственного предприятия;
- 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;
- надежность поставщика. В случае если поставщик надежный, производственное предприятие получает возможность организовать доставку точно в срок;
- 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;
- 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:*

- график основного производственного или торгового процесса, определяющий количество готовой продукции с разбивкой по времени;
- данные об оптимальных нормах запасов товаров и материалов;
- данные о запасах для каждого компонента, агрегата и детали (имеющееся количество, ожидаемые поступления, а также число израсходованных деталей, еще не списанных с учета);
- данные об основных изделиях, которые закупаются, и всех изделиях, которые производятся самим предприятием;
- прогноз потребности в материалах в соответствии с графиком основного производственного процесса;
- структурированный перечень сырья и материалов;
- 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*:

- согласование потребностей в материалах (комплектующих) и плана производства готовой продукции;
- 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.

# 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:

- 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;
- 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;
- поставляемая продукция – известность, широта ассортимента, качество и внешний вид товаров, соответствие установленным санитарным и техническим нормам, наличие сертификатов;
- ценовая политика – цены на поставляемую продукцию, их отличие от среднерыночных, возможность предоставления скидок;
- надежность поставок – соблюдение графика поставок, соответствие заявкам по объему и структуре товаров, осуществление поставщиком транспортных услуг, возможность варьирования различными условиями поставок;
- 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.

желательно иметь большое число поставщиков, так как это дает следующие *преимущества*:

- возможность для успешного проведения переговоров относительно цен, условий поставки или других обязательств;
- возможность выбора в случае, если один из поставщиков испытывает трудности (трудности могут быть связаны с условиями поставки, качеством продукции и обслуживания);
- 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:

- *качество поставок.* С ним связана доля заказов, выполненных в соответствии с требованиями потребителя;
- *надежность поставщика* - способность предприятия-поставщика удовлетворять в течение определенного промежутка времени требования потребителя, связанные с качеством продукции, сроками и объемами поставок;
- *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;
- *гибкость поставки* - готовность предприятия выполнить вносимые изменения потребителем изменения в заказе.

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

- *прямые закупки* - закупки продукции непосредственно у производителей;
- *встречные закупки* - закупки у поставщиков, одновременно являющихся и потребителями;
- *лизинг* - аренда, например, складского оборудования;
- *новая закупка* - ситуация осуществления закупки предприятием, при которой покупатель совершает покупку данной продукции впервые, может потребовать проведения серьезных исследований;
- *обычная повторная закупка*;
- *измененная повторная закупка* - ситуация осуществления закупки, при которой предприятие-покупатель изменяет спецификацию заказа, цену, условия поставки или поставщика продукции, требует проведения небольших исследований;
- *комплексная закупка* осуществляется на основе комплексного решения и не требует принятия каких-либо отдельных решений.

# *Методы управления закупками:*

- метод увеличения объемов закупок;
- метод уменьшения объемов закупок;
- метод прямого расчета объемов закупки.

# Метод увеличения объемов закупок предполагает:

- учет спроса на конкретные виды продукции для принятия решения об их закупках;
- анализ спроса в течение, по меньшей мере, 12 месяцев для учета всех возможных видов сезонных колебаний;
- определение достаточного объема спроса на протяжении 12 месяцев для создания запасов конкретного вида продукции;
- 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:

- ежемесячный анализ статистики сбыта продукции, не пользующейся спросом;
- определение на основании статистики сбыта тех видов продукции, объем запасов которых следует сократить;
- выработку критериев, на основании которых определяется необходимость уменьшения или ликвидации конкретных видов запасов продукции;
- 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:*

- периода времени, для которого осуществляется расчет;
- общего количества проданной продукции на основании статистики продаж за выбранный период времени;
- средней величины запасов (в неделях) путем деления общего количества проданной продукции на число недель в выбранном периоде.



# 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.
- 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.

# 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 партии 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;
- в области качества поставляемой продукции - тесная взаимосвязь персонала, ответственного за качество у продавца и у покупателя;

## 3. 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).



**Спасибо за  
внимание!**