

К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ В ЛОГИСТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. А. Джуманиязов,
магистрант

*Гомельский филиал Учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Гомель*

Научный руководитель:

Н. В. Немогай,

кандидат технических наук, доцент

доцент кафедры инновационной экономики

*Гомельский филиал Учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Гомель*

В последние годы совершенствование деятельности на передовых зарубежных предприятиях обуславливается эффективностью управления взаимоотношениями с поставщиками в логистических системах закупок [1; 2].

Целью данной работы явилось изучение передового зарубежного и отечественного опыта по данной проблеме применительно к совершенствованию управления взаимоотношениями в системе закупок ОАО «Гомельский мотороремонтный завод».

В цепи логистических поставок (закупок) каждое предприятие покупает материальные ресурсы (далее – МР) у предыдущих поставщиков, добавляет к ним ценность и продает (передает) их следующим потребителям. МР все дальше перемещаются по цепи поставок, и каждая закупка становится своего рода толчком для продолжения этого перемещения. Таким образом, снабжение предприятий различными видами МР является механизмом, который фактически запускает движение по цепи поставок.

Закупочная логистика – это деятельность по управлению в процессе снабжения предприятия МР: сырьем, материалами, комплектующими, товарами. Она занимается организацией всех видов деятельности, связанных с получением МР и услуг от поставщиков – закупкой, доставкой, приемкой, временным хранением и др.

Закупка – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации. Обычно термин «закупка» относят к фактической покупке, а «снабжение» имеет более широкое значение [1].

Снабжение как функция может включать различные типы приобретений (закупку, аренду и т. д.), а также связанные с этим работы: выбор поставщиков; проведение переговоров; согласование условий; экспедирование; мониторинг показателей работы поставщиков; грузопереработку материалов; транспортировка; складирование; приемку товаров, полученных от поставщиков.

В широком смысле снабжение образует основное звено между предприятиями, входящими в цепь поставок, и служит механизмом координации материального потока между потребителями и поставщиками.

В более узком смысле снабжение – важная функция менеджмента на предприятии, так как:

– от цены и качества МР, своевременности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество товара и в итоге качество обслуживания потребителей;

– на снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия (до 60 %), поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Таким образом, эффективная организация снабжения является основой для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия. Общая цель закупочной логистики в системе управления взаимоотношениями с поставщиками –

создание надежной поставки материалов на предприятие с максимально возможной экономической эффективностью. Основу экономической эффективности составляют поиск и закупка нужных материалов необходимого качества по минимальным ценам.

Общая цель управления взаимоотношениями с поставщиками декомпозируется на следующие частные цели [1]: создание надежного и непрерывного потока МР на предприятие; тесное взаимодействие с подразделениями, использующими эти материалы, развитие взаимоотношений и понимание их запросов; поиск подходящих поставщиков, тесное взаимодействие с ними и формирование выгодных отношений; закупку необходимых материалов и гарантию того, что они имеют приемлемое качество, доставляются вовремя и туда, куда необходимо, а также удовлетворяют другим требованиям; обеспечение хорошей цены и условий поставок; создание и поддержание требуемых запасов, проведение подходящей политики запасов и т. д.; быстрое перемещение материалов через цепи поставок, экспедирование доставок в случае необходимости, постоянное отслеживание текущих условий, в том числе ожидаемого роста цен, возникновения дефицита, разработки новых товаров и т. д.

Основные задачи управления [2]:

а) информационные: определение потребности в МР; исследование рынков закупок; определение товаров, которые лучше приобрести на стороне – задача «сделать или купить»; поиск, оценка и выявление лучших поставщиков, цен, способов доставки товаров – задача выбора поставщика;

б) задачи реализации: организация и осуществление закупок: согласование цены и заключение договора на поставку; выбор метода закупок; определение требуемых складских площадей; подача заказов; документальное оформление поставок; организация платежей; организация доставки к месту хранения; экспедирование; составление графика поставок, согласованного со всеми поставщиками; организация приемки и размещения товаров на складе и т. д.; контроль поставок: соблюдение сроков закупки, соблюдение требований по объему поставок и качеству МР, пункту назначения и др.; подготовка бюджета закупок;

в) задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием, а также с поставщиками: тесное взаимодействие с подразделениями, использующими МР, развитие взаимоотношений, понимание их запросов; обсуждение ассортимента, объемов, сроков, цены, требований по качеству, упаковке, таре и других параметров поставок с заинтересованными сторонами (конструкторами, технологами, производственниками, специалистами по управлению закупками, складскими работниками, транспортниками и др.); согласование деятельности подразделений предприятия, участвующих в продвижении потока МР от поставщика к месту его непосредственного использования на предприятии; анализ отношений с поставщиками, отбор поставщиков для организации долгосрочного сотрудничества, соблюдение правил работы с поставщиками и т. п.

При определении объема закупок выявляются потребители МР внутри предприятия, производится расчет потребностей, устанавливаются требования к весу, размеру, сервису и другим параметрам поставок. Существуют следующие основные подходы к определению потребности в МР [1]:

– заказ на основе предыдущего опыта в расходовании аналогичных материалов в прошлом;

– эвристический, интуитивный метод – позволяет оценить потребность на основе опыта работников, полученного в предыдущей работе;

– заказ на основе спрогнозированного спроса – используется при независимом типе спроса. Могут использоваться различные методы и модели прогнозирования: регрессионные модели, методы сглаживания, разнообразные модели временных рядов и др.;

– MRP или планирование потребности в материалах, используемое при зависимом типе спроса.

Все рассмотренные методы определения количества, сроков и периодичности закупок имеют свои достоинства и недостатки с точки зрения точности, затрат времени, стоимости услуг или определения потребностей МР. Их выбор зависит от: профиля фирмы; возможностей заказчика; типа изделий; наличия и вида складов; системы управления и контроля состояния запасов.

При управлении взаимоотношениями с поставщиками важное место должно уделяться исследованию рынков закупок. Исходным пунктом исследования рынка должна быть точно сформулированная постановка предмета и цели исследования. Толчком к проведению исследования могут стать: проблемы с высокими собственными издержками предприятия; изменения в собственной программе сбыта; решение об использовании результатов инноваций; решение о повышении доли предприятия на рынке; обострение конкуренции; ненадежность нынешних поставщиков; неопределенности объемов предложения поставщиков в будущем и др.

Исследование рынков закупок включает [1]:

а) анализ поведения рынка поставщиков, а именно: современный анализ рынка («моментальный снимок»); динамику изменения конъюнктуры рынка; прогнозы изменения рынка;

б) оценку рисков, связанных с выходом на конкретный рынок;

в) определение всех возможных поставщиков и их предложений по товарам, ценам, условиям, гарантиям, перспективам деятельности и т. д.

Виды рынков закупок, это: непосредственные рынки, обеспечивающие в настоящее время потребности в ресурсах; опосредованные рынки, т. е. используемые поставщиками; рынки заменителей, т. е. полностью или частично заменяемых продуктов; новые рынки.

Изучение рынка необходимо осуществлять параллельно с разработкой новых товаров. Например, в машиностроении изучение начинается и осуществляется на стадии конструирования изделий. Органы снабжения обеспечивают конструкторов необходимыми каталогами, описаниями. Однако каталоги и описания обычно не содержат информации о ценах, а без этого трудно добиться экономически выгодных решений по материалам и конструкции будущих изделий. Поэтому прямой задачей органов снабжения является сбор информации не только об ассортименте товаров на рынке закупок, но и о ценах, возможных сроках поставок, транспортных расходах и поиск их оптимального сочетания.

Не существует предприятий, которые могли бы самостоятельно производить все используемые в своей деятельности ресурсы. В связи с этим актуальной является задача принятия решения «сделать или купить» (МОВ – Make-or-Buy Problem), т. е. о том, закупать ли те или иные материалы, комплектующие изделия, детали или производить самим. Для этого необходим учет внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам принятия решений относится степень развития логистических отношений в данной экономической системе: чем более они развиты, тем выше надежность поставок и тем ниже риск потерь.

К внутренним факторам принятия решений относятся условия на самом предприятии.

К плюсам самостоятельного производства относятся: снижение зависимости предприятия от поставщиков, от колебаний рыночной конъюнктуры, т. е. повышение устойчивости функционирования предприятия; возможность непосредственного управления качеством комплектующих на стадии их производства и др.

Плюсами внешних закупок, как правило, являются: более высокое качество и низкая себестоимость комплектующих вследствие специализации производителя; концентрация усилий на основном виде деятельности; гибкость в изменении видов выпускаемых товаров за счет быстрого получения требуемых МР от поставщиков и отказа от ставших ненужными поставок и др.

Для принятия управленческого решения необходимо определить и сопоставить затраты на закупку и на собственное производство. В целом затраты на закупку определяются ценой поставщика, но при этом включают затраты на оформление заказа, транспортировку, страхование, упаковку, складирование, обработку (переработку, сортировку и т. п.), оплату персонала, связанного с закупками, и т. п.

Затраты на собственное производство состоят из затрат на производство (стоимость сырья, энергии, рабочей силы, хранения, амортизации, накладных расходов) и возможных капитальных затрат на организацию требуемого производства (покупка, доставка, монтаж оборудования, обучение рабочих).

Анализ представленной информации свидетельствует о значительной роли в логистической закупочной деятельности предприятия процессов управления взаимоотношениями с поставщиками. Основными целями управления взаимоотношениями с поставщиками являются: удовлетворение потребности в материалах, компонентах и товарах для планирования производства и доставки потребителям; поддержание низкого уровня запасов МР, незавершенного производства и готовых товаров; планирование производственных операций, расписаний доставки, закупочных операций.

Выполненный анализ показал, что для качественного и своевременного выполнения производственных планов предприятию необходимо нарастить объемы выпуска товаров путем выбора альтернативных вариантов поставки исходных компонентов (исключив возможность форс-мажорных обстоятельств), а также выбора и оценки оптимального поставщика. Расчеты показали эффективность предлагаемых мероприятий.

Список использованных источников

1. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок : учебник / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2014. – 216 с.
2. Немогай, Н. В. Управление цепочками поставок ответы на экзаменационные вопросы / Н. В. Немогай. – Минск : Тетралит, 2013. – 224 с.