

Д. Ю. Воронова
А. Г. Николаева
Л. Ю. Бережная

ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК



Санкт-Петербург
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
Высшая школа технологии и энергетики**

**Д. Ю. Воронова
А. Г. Николаева
Л. Ю. Бережная**

ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК

Теоретические основы логистики закупок

Учебное пособие

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург
2021

УДК 339.186(075)
ББК 65.9(2)37 я 7
В 754

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры инженерно-строительных дисциплин
Санкт-Петербургской академии художеств имени Ильи Репина

М. Е. Орлова-Шейнер

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и организации
производства Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского
государственного университета промышленных технологий и дизайна

Е. М. Фрейдкина

Воронова Д. Ю., Николаева А. Г., Бережная Л. Ю.

В Логистика закупок: учеб. пособие / Д. Ю. Воронова, А. Г. Николаева,
Л.Ю. Бережная. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. — 271 с.
ISBN 978-5-91646-248-7

Учебное пособие написано в соответствии с программой и учебным планом дисциплины «Логистика закупок» для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика и управление цепями поставок».

Учебное пособие включает совокупность тем, охватывающих содержание курса дисциплины «Логистика закупок», после которых приводятся контрольные вопросы для самопроверки и тестовые задания, необходимые для закрепления обучающимися материала, полученного при самостоятельном изучении дисциплины, а также при проверке знаний, умений, навыков и компетенций.

Предназначено для подготовки бакалавров, может быть использовано магистрами, а также заинтересованными научными сотрудниками и специалистами в сфере закупочной деятельности.

УДК 339.186(075)
ББК 65.9(2)37 я 7

ISBN 978-5-91646-248-7

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2021
© Воронова Д. Ю., Николаева А. Г.,
Бережная Л. Ю., 2021

Содержание

Введение.....	5
1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Терминологические аспекты закупочной логистики.....	7
1.2. Объект, предмет, цель, задачи и принципы логистики закупок.....	13
1.3. Эволюция развития логистики закупок и статуса управления закупочной деятельностью.....	18
1.4. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов.....	26
2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	45
2.1. Уровни стратегического планирования.....	45
2.2. Стратегические компоненты закупок, влияющие на выбор стратегии ...	50
2.3. Стратегии закупочной деятельности.....	54
2.4. Способы обеспечения конкурентных преимуществ на основе логистики закупок.....	58
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	77
3.1. Основные модели и подходы к проектированию организации.....	77
3.2. Виды организационных структур управления закупочной деятельностью.....	85
3.3. Функционал подразделений, осуществляющих закупочную деятельность.....	92
4. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	105
4.1. Установление потребности предприятия в материальных ресурсах.....	105
4.2. Определение возможных источников поставок.....	112
4.3. Подготовка и размещение заказа на закупку.....	116
4.4. Контроль качества и приёмка продукции.....	118

4.5. Совершение платежей и ведение отчётной документации.....	120
5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С НИМИ.....	132
5.1. Необходимость выбора поставщика.....	132
5.2. Процедура выбора поставщика.....	135
5.3. Интегрированное управление взаимоотношениями с поставщиками.....	142
5.4. Технология «Vendor-managed Inventory – VMI».....	148
5.5. Анализ качества функционирования поставщиков.....	151
6. УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКОЙ МАТЕРИАЛОВ И ЗАПАСАМИ В ЛОГИСТИКЕ.....	165
6.1. Планирование поставки материалов «на заказ». Планирование поставки материалов «на склад».....	165
6.2. Определение размера партии поставки материальных ресурсов.....	170
6.3. Модели поставок материальных ресурсов.....	174
7. СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РЕСУРСАХ.....	189
7.1. Системы с фиксированным размером заказа и установленной периодичностью пополнения запасов (MRP).....	189
7.2. Планирование потребностей в ресурсах (ERP).....	195
7.3. Оптимизированные производственные технологии (OPT).....	198
7.4. Система «точно-в-срок» (JIT).....	203
7.5. Бережливое мышление в закупочной логистике.....	206
8. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК.....	217
8.1. Основные понятия, принципы, цели осуществления государственных закупок	217
8.2. Субъекты государственных закупок.....	223
8.3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей).....	233
Заключение.....	254
Библиографический список.....	263

Введение

Логистика закупок, являясь важной функциональной подсистемой логистики, изучает процессы обеспечения предприятия материальными ресурсами. Она тесно взаимосвязана с другими функциональными подсистемами логистики (производственной, распределительной, складской, транспортной, возвратной и др.). Освоению дисциплины «Логистика закупок» поможет данное учебное пособие, разработанное в соответствии с учебным планом программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Логистика и управление цепями поставок») и рабочей программой курса «Логистика закупок».

Учебное пособие «Логистика закупок» предназначено для проведения как лекционных, так и практических и семинарских занятий, самостоятельной работы обучающихся по одноимённому курсу дисциплины. Оно основано на фундаментальных положениях экономической науки и практики, развивает, дополняет и конкретизирует положения курсов дисциплин профиля.

Целью данного курса является формирование у обучающихся компетенций, необходимых для овладения знаниями и практическими навыками в сфере управления закупочной деятельностью на предприятии.

Цель определила следующие задачи:

- формирование у обучающихся знаний о сущности и содержании логистики закупок, методах логистического управления закупками, его эффективности;
- развитие системного представления о процессах логистики закупок, ее взаимосвязи с другими функциональными областями логистики;
- овладение аналитическими методами, применяемыми в логистике закупок;
- выработка умений и навыков анализа проблем в области логистики закупок и разработки эффективных предложений по их решению.

Структура и содержание учебного пособия определяются его целью и задачами и включают следующие темы:

1. Сущность и роль закупочной логистики в деятельности предприятия.
2. Стратегическое планирование закупочной деятельности.
3. Организационные структуры управления закупочной деятельностью.
4. Процесс управления закупочной деятельностью.
5. Выбор поставщиков и управление отношениями с ними.
6. Управление поставкой материалов и запасами в логистике закупок.
7. Системы планирования потребностей в ресурсах.
8. Осуществление государственных закупок.

Учебное пособие «Логистика закупок» предназначено для обучающихся направления подготовки «Менеджмент», а также научных сотрудников и специалистов в области логистики и управления цепями поставок.

Особенностью курса является системное рассмотрение логистики закупок на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях; во взаимосвязи с другими функциональными областями; для корпоративных и государственных нужд. Также в учебном пособии проводится обзор современных технологий логистики закупок.

1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Терминологические аспекты закупочной логистики

Любая производственно-коммерческая организация не может функционировать без привлечения ресурсов из внешней среды. От организации обеспечения ее необходимыми материальными ресурсами, своевременности их поставок на производство в необходимом ассортименте, количестве и качестве в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и, как следствие, уровень прибыли и рентабельности предприятия.

Важность управления закупками также состоит в том, что логистические затраты, связанные с данным видом деятельности, по различным отраслям составляют от 40 до 60 % в структуре себестоимости производства готовой продукции. Причем, наибольшую долю в структуре общих затрат на закупочную деятельность составляет цена ресурсов, затраты на их транспортировку, а также управление запасами.

Закупочная логистика – это функциональная подсистема логистики, комплекс взаимосвязанных операций по управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами, товарами и услугами на основе логистических принципов.

Обеспечение предприятия необходимыми материальными ресурсами является первым и важным этапом производственного процесса, соответственно, закупочная логистика – первым звеном в цепи поставок (рис. 1.1).

В экономической литературе нет однозначной трактовки определения понятия «закупочная логистика». За рубежом сфера деятельности по обеспечению организаций необходимой продукцией (услугами) традиционно называется *purchasing / procurement*.

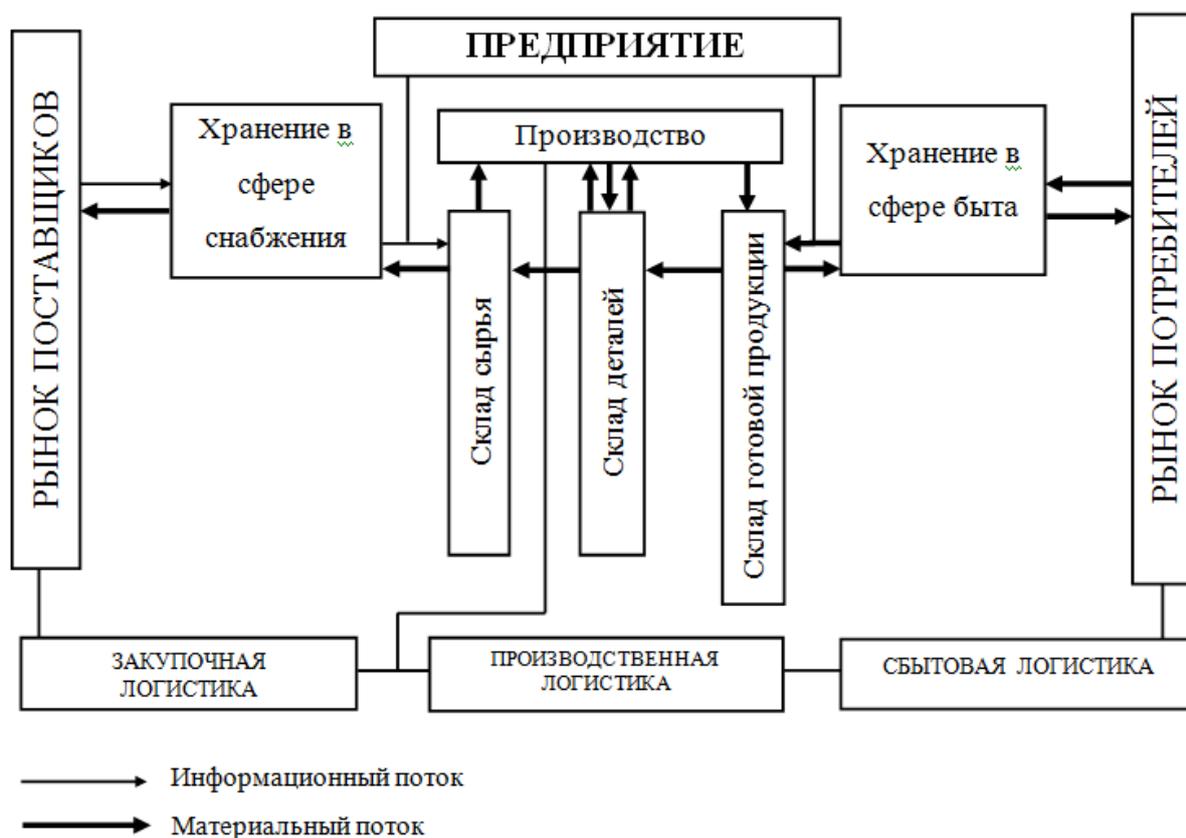


Рис. 1.1. Место закупочной логистики в логистической цепи

Как синонимы закупочной логистики в экономической литературе отечественными учеными используются такие понятия, как «закупка», «снабжение», «поставка», «материально-техническое снабжение», «материально-техническое обеспечение», «управление поставками», «управление закупками», «товароснабжение», «обеспечение сырьем и материалами», «сорсинг», «снабженческий менеджмент» и т.д.

В табл. 1.1 представлены определения различных авторов, связанные с термином «закупочная логистика».

Наличие различных точек зрения среди ученых и разнообразие терминологического аппарата закупочной логистики свидетельствует о многогранности, сложности, комплексности, многослойности закупочной деятельности предприятия, являющейся важной частью логистической системы.

Таблица 1.1. Использование понятия «закупочная логистика» и связанных с ним понятий в экономической литературе

Автор	Понятие	Определение
Аникин Б. А.	Закупочная логистика	Функциональная область логистики, целью которой является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.
Гаджинский А. М., Мочалин С. М.	Закупочная логистика	Деятельность по управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.
	Закупка	Подсистема, обеспечивающая поступление материального потока в логистическую систему.
Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э., Леншин И. А.	Снабжение	Деятельность по доведению продукции до потребителей, включающая в себя процедуры закупки, доставки, приемки, хранения, предпродажной подготовки и продажи продукции.
	Закупка	Определение потребности в сырье, материалах, продукции и услугах, которые приобретаются специалистами отдела закупок предприятия.
Родников А. Н.	Снабжение	Процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, концентрацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов.
Сергеев В. И., Эльяшевич И. П.	Снабжение (в целом)	Деятельность, направленная на получение организацией сырья, материалов, товаров и услуг соответствующего качества и в необходимом количестве в нужное время, нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене.

Продолжение табл. 1.1

Автор	Понятие	Определение
Сергеев В. И., Эльяшевич И. П.	Снабжение (стратегический уровень)	Процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов для удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей.
	Снабжение (тактический, оперативный уровень)	Ежедневные операции, связанные с закупками для недопущения проблем, связанных с отсутствием необходимых материальных ресурсов или готовой продукции.
Степанов В. И.	Закупки	Приобретение материально-технических ресурсов у поставщиков с распределительных снабженческих складов и таможенных терминалов у торгово-посреднических организаций в сфере торговли.
	Снабжение	Процесс покупки материально-технических ресурсов, а также такие процессы, как аренда и лизинг средств труда, бартер или толлинг предметов труда.
Терешкина Т. Р.	Материально- техническое обеспечение	Звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и/или эксплуатации производственных или непромышленных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами
Щербаков В. В.	Логистика снабжения	Самостоятельная область логистики, предметом которой является физическое перемещение материально-вещественных элементов производства в пространстве и во времени на стадии их притока на предприятие, управление внешними поставками материальных ресурсов (МР) и производственными запасами. Снабжение включает закупки (приобретение товаров и услуг в обмен на денежный или иной эквивалент) и поставки МР.

Автор	Понятие	Определение
Бауэрсокс Д., Клосс Д.	Снабжение	Закупки и организация внешних поставок материалов, производственных компонентов и /или готовой продукции от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады или розничные магазины.
	Закупки	Приобретение ресурсов разными наименованиями.
Уотерс Д.	Снабжение	Функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации, включает взаимосвязанные виды деятельности, которые необходимы организации для приемки товаров, получения услуг и любых других материалов от поставщиков.

На основе вышеизложенного можно сделать выводы:

- наиболее часто учеными используется понятие «снабжение», которое представляет собой комплекс операций по обеспечению материальными ресурсами предприятий, который является связующим звеном между организациями в цепях поставок, координирующим материальный поток между потребителями и поставщиками;

- ключевой операцией в процессе снабжения является закупка, необходимая для приобретения материальных ресурсов, товаров и услуг для обеспечения нужд организации.

По мнению большинства ученых, снабжение имеет более широкое значение, чем закупки, и, кроме фактической покупки ценностей, включает в себя все взаимосвязанные виды деятельности, необходимые организации для получения материальных ресурсов от поставщиков, а именно: планирование, выбор поставщиков, проведение с ними переговоров, согласование условий поставки, мониторинг работы поставщиков, приемку и складирование товаров, полученных от поставщиков и т.п.

Снабжение предусматривает не только покупку, но и, например, аренду, лизинг, бартер или толлинг (переработка иностранного сырья с последующим

вывозом готовой продукции). Эти направления снабжения не связаны с процессом закупки средств производства, имеют самостоятельное значение и широко применяются в практике хозяйственной деятельности промышленных предприятий, а также торговых организаций.

Общая схема процесса снабжения представлена на рис. 1.2.

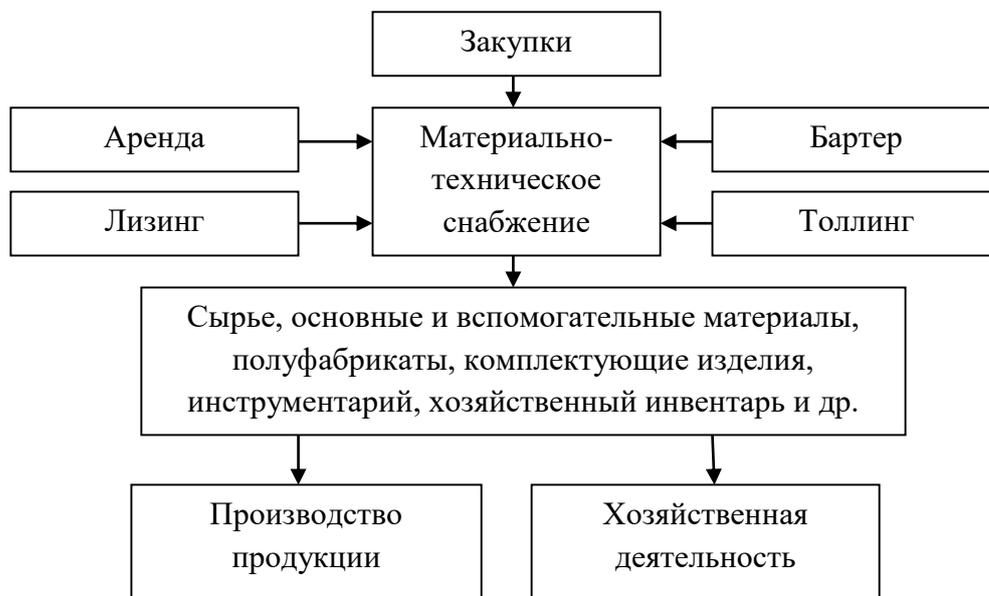


Рис. 1.2. Общая схема снабжения предприятия

Закупочная логистика – это обеспечение организации требуемыми материальными ресурсами, продуктами или услугами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимые организации для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов.

Управление закупками – это обеспечение организации товарно-материальными ценностями заданного качества и количества из нужного источника, своевременно доставленных в нужное место и по оптимальной цене.

Под управлением поставщиками понимается рационализация их базы на основе научно обоснованного отбора, координирования их работы, оценка их функционирования и наращивание потенциала их деятельности.

В традиционном материально-техническом снабжении основным критерием выбора поставщика является цена, ограничено взаимодействие между

поставщиком и потребителем ресурсов, обмен информацией минимален, совместное развитие в одном направлении практически исключено. В отличие от него закупочная логистика использует более совершенный логистический подход к построению отношений между поставщиком и потребителем ресурсов. Он отличается более тесными отношениями между контрагентами, наличием совместных целей развития и решением возникающих проблем. Регулярный обмен информацией позволяет выстроить достаточно гибкие, но прочные отношения, позволяющие развиваться как поставщику, так и потребителю ресурсов.

1.2. Объект, предмет, цель, задачи и принципы логистики закупок

Объектом изучения в логистике закупок так же, как и в логистике в целом, выступают сквозные материальные и сервисные потоки и сопутствующие им информационные и финансовые потоки.

Предметом логистики закупок является оптимизация данных потоков в процессе осуществления закупочной деятельности.

В общем виде цель закупочной логистики состоит в обеспечении предприятия необходимыми по качеству и количеству материальными ресурсами в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (послепродажным обслуживанием) и по выгодной цене, в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями.

В конечном итоге закупочная деятельность нацелена на получение лучшего результата (удовлетворение потребностей производства в материальных ресурсах при благоприятных для себя условиях поставки), обеспечивающего минимальные затраты средств (согласование цены и порядка оплаты), времени (частотой и размерами партий) и труда (затраты на доставку товаров, на его доработку и выполнение технологических операций).

Логистика закупок не ограничивается поставкой материальных ресурсов к местам производства или складирования, она обеспечивает рационализацию и синхронизацию движения материальных и сопутствующих им информационных, финансовых и сервисных потоков, содействуя расширению рынков сбыта, комплексному управлению логистической цепью и повышению её конкурентоспособности.

В разрезе поддержания корпоративной стратегии предприятия основными целями логистики закупок являются:

- обеспечение производственных и сбытовых подразделений предприятия в соответствии с их требованиями предметами закупочной деятельности;
- поддержание нормального функционирования организации за счет бесперебойного снабжения необходимыми материальными ресурсами, продукцией услугами;
- оптимизация закупочных затрат в общей себестоимости выпускаемой продукции;
- закупка предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;
- эффективное управление поставщиками.

Общими задачами закупочной логистики являются:

- определение оптимального ассортимента и количества материальных ресурсов, необходимых для выполнения производственных планов;
- поиск наилучших поставщиков по критериям: количество, качество, периодичность и размеры поставляемых партий, порядок оплаты, условия доставки и др.;
- контроль своевременности и полноты исполнения обязательств по договорам поставок, обеспечение стабильного поступления материальных ресурсов в производство с необходимыми параметрами.

Задачи закупочной логистики можно разделить на четыре группы по направлениям деятельности:

- 1) информационные задачи:

- определение потребности в конкретных материальных ресурсах – необходимого количества, качества, ассортимента и режима поставки в производство;

- решение задачи «сделать или купить», состоящей в сопоставлении двух вариантов: купить определенный материал у поставщика или произвести его самостоятельно;

- исследование рынка поставщиков и выбор из них наиболее подходящих, согласование с ними всех условий поставки, заключение договора;

- регулирование допустимых цен на закупку и доставку, их минимизация;

2) задачи реализации:

- организация и осуществление закупок: выбор метода закупок; согласование цены и заключение договора на поставку; определение необходимых складских площадей; подача заказов; документальное оформление; организация платежей; составление графика поставок, согласованного с поставщиками; организация доставки к месту хранения; экспедирование; организация приемки и размещения товаров на складе и т.д.;

- подготовка бюджета закупок;

3) задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием и поставщиками:

- организация взаимодействия с подразделениями предприятий, использующими предметы закупочной деятельности, и участниками цепей поставок, развитие взаимоотношений, понимание их запросов;

- обсуждение параметров поставок (ассортимента, требований к качеству, объемов, цены, сроков, упаковке, таре и др.) с заинтересованными сторонами (конструкторами, технологами, производственниками, транспортно-складским персоналом и др.);

- согласование деятельности подразделений предприятия, продвигающих материальный поток от поставщика к месту его непосредственного использования на предприятии;

- отбор поставщиков для организации долгосрочного сотрудничества, анализ отношений с поставщиками, соблюдение правил работы с ними;

4) задачи контроля:

- соблюдение сроков оформления заказов на поставку материальных ресурсов;

- обеспечение соответствия объема и сроков заказа потребностям производства;

- оптимальная загрузка складов, отсутствие простоев из-за непоставки материальных ресурсов, сокращение издержек от порчи путем контроля запасов;

- контроль экономических параметров процесса снабжения, изыскание новых путей сокращения затрат и повышения качества обслуживания производства, новых поставщиков, новых решений по оптимизации снабженческих операций;

- контроль поставок в отношении соблюдения сроков закупки, требований по объему поставок и качеству материальных ресурсов, месту доставки и др.

Процесс логистики закупок осуществляется в соответствии с принципами, представленными в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Принципы логистики закупок

Принцип	Характеристика
1. Обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности	- планирование закупочной деятельности; - принятие оперативных решений об изменении планов или о проведении внеплановых закупок, в случае необходимости; - проведение учета движения материальных ресурсов и оборудования на складах; - формирование отчетности по закупкам; - управление запасами и денежным потоком.
2. Ориентация на партнерские отношения	- выстраивание долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений с надежными, проверенными поставщиками и подрядчиками - закупка материальных ресурсов и оборудования преимущественно у производителей (заводов-изготовителей).

Принцип	Характеристика
3. Открытость и прозрачность при осуществлении закупки	Обеспечение открытости закупочной деятельности в степени, необходимой и достаточной для потенциальных контрагентов, государства, заинтересованных организаций.
4. Справедливое отношение к поставщикам	<p>- единые требования и критерии оценки для участников закупочных процедур. Преимущественное право у поставщиков, имеющих наибольший рейтинг по «Системе оценки поставщиков»;</p> <p>- выбор поставщиков и подрядчиков с равными возможностями на основе конкурентного отбора, при отсутствии необоснованных ограничений по отношению к участникам закупок, на основе обоснованных требований к потенциальным участникам закупочных процедур икупаемым ресурсам, товарам и услугам.</p>
5. Унификация и стандартизация закупочных процедур	Установление единого подхода к организации и осуществлению закупочной деятельности во внутренних нормативных документах.
6. Целевое и эффективное расходование денежных средств.	Выбор технико-коммерческих предложений по всей совокупности ценовых и неценовых заранее установленных критериев, определяющих экономическую и иную требуемую эффективность закупки.
7. Оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур	Выбор условий поставки материальных ресурсов и оборудования, обеспечивающих их доставку непосредственно в производство, минуя склады.
8. Профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности	<p>- персональная ответственность должностных лиц за эффективную организацию процедур закупок, а также за принятые ими решения по их осуществлению;</p> <p>- качественное выполнение обязанностей в соответствии с регламентирующими закупки документами;</p>

Принцип	Характеристика
9. Минимизация риска конфликта интересов	<ul style="list-style-type: none"> - преимущественно коллегиальное принятие решений по важным вопросам организации и осуществления закупочной деятельности (кроме срочных закупок); - включение в договор с подрядчиками (где возможно и/или целесообразно) «банковской гарантии» и «гарантийных удержаний» в качестве инструментов обеспечения выполнения договорных обязательств подрядчиками; - разграничение полномочий ключевых участников процессов выбора поставщиков, при проведении закупочных процедур, контроля закупочной деятельности.

Ориентация на данные принципы позволит эффективно осуществлять закупочную деятельность на предприятии.

1.3. Эволюция развития логистики закупок и статуса управления закупочной деятельностью

Эволюция логистики закупок схожа с эволюцией логистики в целом. В соответствии с табл. 1.3 на начальном этапе эволюции логистики закупок деятельность подразделения закупки направлена на решение текущих оперативных задач, внешние и внутренние взаимоотношения не развиты.

На следующем этапе роль закупочных подразделений возрастает за счет понимания руководителей компании их важности в отношении сокращения затрат и роста прибыли предприятия, однако стратегия закупок остается независимой от корпоративной стратегии.

Следующая стадия характеризуется еще большим развитием инструментария в сфере логистики закупок и поддержкой корпоративной стратегии данными подразделениями, что обеспечивает организациям

конкурентные преимущества за счет как внутреннего, так и внешнего взаимодействия.

И последний этап демонстрирует полную интеграцию стратегии закупочного подразделения в корпоративную стратегию и развитые внешние и внутренние взаимосвязи.

Таблица 1.3. Характеристика стадий эволюции логистики закупок

Стадия	Направленность подразделения закупки	Характерные особенности
Пассивная	Подразделение закупки не имеет стратегической направленности и в основном отражает потребности других подразделений организации.	Большая доля времени уходит на фиксированные рутинные операции. Функциональные и индивидуальные взаимоотношения имеют низкий приоритет.
Независимая	Подразделение закупки использует современные методы и процедуры, однако его стратегическая направленность независима от корпоративной стратегии компании.	Закупочная деятельность базируется в основном на сокращении затрат и усилении дисциплины поставок. Координационные связи установлены между закупками и техническими подразделениями. Топ-менеджмент осознаёт важность профессионального развития и возможности вклада подразделения закупок в увеличение прибыльности компании.
Поддерживающая	Подразделение закупки поддерживает корпоративную стратегию компаний за счет методов управления закупками и продуктов, которые	Персонал подразделения закупок включается в команды управления продажами. Поставщики рассматриваются как ресурс, с акцентом на опыт, мотивацию и взаимоотношения.

Стадия	Направленность подразделения закупки	Характерные особенности
Поддерживающая	усиливают конкурентную позицию фирмы.	Постоянно отслеживаются и анализируются рынки, продукты и поставщики.
Интегративная	Стратегия закупок полностью интегрирована в корпоративную стратегию фирмы и составляет часть общего стратегического плана.	Функциональное обучение и переподготовка исполнительного персонала подразделения закупок на системной основе. Установлены постоянные коммуникационные связи закупок с другими подразделениями компании. Профессиональное развитие закупок ориентировано на стратегические элементы корпоративного плана. Измерение эффективности закупок связано с их вкладом в успех компании.

Если рассматривать эволюцию логистики закупок по основным аспектам снабжения, таким как структура управления, процедуры, факторы закупок, поставки, отношения с поставщиками, качество и спецификация, запасы и время выполнения, показатели закупочной деятельности (табл. 1.4), то можно отметить, что развитие закупочной деятельности предприятий определяет её постепенный переход от оборонительной стратегии, возникшей в результате

необходимости в переменах для сохранения конкурентоспособности, к наступательной стратегии, при которой предприятие применяет творческий подход, современные технологии и методы при выполнении задач по закупкам в тесном взаимодействии и интеграции с их участниками к достижению своих краткосрочных и долгосрочных целей.

Таблица 1.4. Сопоставление эволюции традиционного снабжения до современной логистики

Критерий	Традиционное снабжение	Современная логистика закупок
Структура управления	Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация структуры, в составе которой подразделение закупок является обособленным, а закупочная деятельность рассматривается как самостоятельная функция.	Горизонтальная, более плоская, матричная структура с координированными взаимоотношениями. Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок.
Технологии, процедуры	Преимущественно бумажные. Продолжительные по времени закупочные процедуры с высокими издержками.	Использование прикладных информационных технологий, позволяющих оперативно осуществлять закупочные процедуры и управление поставщиками с оптимальными затратами.
Критерии отбора поставщика	Преимущественно ценовой фактор. Закупки совершаются из множества источников от конкурирующих друг с другом поставщиков. Приобретаются те материальные ресурсы, которые не изготавливаются самостоятельно.	Закупки на основе выбора поставщиков по комплексу параметров, включая неценовые критерии (сроки поставок ресурсов, сервис, качество и т.д.). Использование субподряда или аутсорсинга при закупках.
Ценообразование	Покупатель рассчитывает на минимальные цены на базе	Покупатель готов оплатить поставщику расходы по

Продолжение табл. 1.4

Критерий	Традиционное снабжение	Современная логистика закупок
Ценообразование	ценовой конкуренции между поставщиками, преобладают краткосрочные соглашения о поставках ресурсов.	улучшению качества и обслуживания на основе взаимного доверия, осуществляются долгосрочные соглашения о поставках ресурсов.
Характер поставок	Поставки из множества локальных или национальных источников. Максимальная гибкость поставок ресурсов, постоянные изменения в графике поставок ресурсов.	Поставки от ограниченного количества поставщиков. Использование глобального подхода к источникам поставок. Обоснованные требования к изменению графика поставок, сопровождаемые надежными обязательствами с обеих сторон.
Взаимоотношения с поставщиками	Носят краткосрочный характер, негативного характера, на уровне «протянутой руки» с покупателем. Передача информации минимальная, только в исключительных случаях. Привлечение поставщика к сотрудничеству на стадии завершения разработок, поставщик за качество и разработку новых изделий ответственности не несет.	Долгосрочные отношения на основе партнерства и сотрудничества. Передача информации значительная, регулярный обмен информацией по решению проблем, наличие механизма обратной связи между поставщиком и покупателем, контакты на многосторонней основе, на разных уровнях управления. Привлечение поставщика к разработке новой продукции на самой ранней стадии, ценятся способности и усилия поставщика в ходе разработки новой продукции.

Критерий	Традиционное снабжение	Современная логистика закупок
Уровень качества обслуживания	Под ответственность поставщика, приемлемый уровень качества обслуживания.	Совместные усилия поставщика и потребителя ресурсов и ответственность за качество поставок ресурсов, постоянное повышение качества обслуживания потребителей.
Отношение к запасам	Создание высоких запасов для обеспечения надежности работы.	Низкий уровень запасов, обеспечивающий сокращение затрат на их содержание и устаревание.
Оценка закупочной деятельности	Преимущество по разнице цен и полученной экономии.	В основном по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи.

По мнению Ф. Котлера, закупочные подразделения компании раньше находились на нижних ступенях иерархической пирамиды, несмотря на то что отвечали за расходование значительных средств. Однако в последнее время конкурентная борьба приводит к тому, что многие фирмы повышают статус отдела закупок, а их руководители получают ранг вице-президента по закупкам. Современные стратегически ориентированные подразделения закупок решают задачу приобретения продукции высшего качества по оптимальным ценам у выбранных поставщиков. Международные компании повышают статус закупочных подразделений до «департамента стратегического снабжения».

Смещается фокус закупочной деятельности – от чисто рутинной канцелярской деятельности сначала к коммерческому этапу, где внимание акцентируется на экономии на издержках, а затем трансформируется в стратегическую функцию, занимающуюся управлением закупками.

Реактивная закупочная деятельность со слабой реакцией на изменения внешней среды сменяется активным типом. На смену тактическим закупкам с краткосрочными адаптивными подходами, используемыми для достижения

ограниченных целей, приходят стратегические, направляющие требуемые адаптационные процессы на достижение корпоративных целей.

С 2000 г. основными тенденциями логистики закупок являются:

- создание стратегических закупочных центров, обеспечивающих конкурентное преимущество за счет выбора партнеров по цепям поставок и влияния на них;

- превращение оценивания поставщиков, их отбора и управления ими в ключевой вид деятельности при осуществлении закупок;

- некоторое снижение значимости цены;

- возрастание внимания взаимовыгодным переговорам;

- возрастание роли стратегических союзов с поставщиками;

- координация деятельности поставщиков через их ассоциации;

- возрастание роли Internet;

- рост обмена информацией членов цепей поставок;

- автоматизация решения закупочных задач;

- рост профессионализма в области межличностной коммуникации.

Управление интегрированной цепью поставок (поставщиков) – это весьма актуальное направление совершенствования закупочной деятельности предприятий.

Деятельность закупочных подразделений в нашей стране и за рубежом преобразуется из приобретения на рынке необходимых для осуществления производственного процесса материально-технических ресурсов в выбор поставщика как гаранта стабильного, регулируемого и контролируемого процесса обеспечения наличия необходимых материальных ресурсов и управление взаимоотношениями с ним на основе продолжительного сотрудничества.

Управление процессами закупок считается важнейшим видом деятельности соответствующих подразделений предприятия.

С 70-х годов XX века роль и значимость закупочной деятельности в развитых странах существенно возрастает. Из технической функции она

преобразуется в важную стратегическую функцию, осуществляемую на принципах партнерских отношений. Данную тенденцию определяют следующие основные факторы:

- рост специализации на рынке (все большая зависимость компаний-изготовителей от поставщиков и закупаемых у них материалов, товаров и услуг);
- рост технической сложности закупаемых компонентов;
- увеличение удельного веса материальных составляющих в совокупных затратах предприятий.

Деятельность закупочных подразделений превратилась из выбора на рынке необходимого материального ресурса, продукта или услуги в выбор оптимальных поставщиков и управление отношениями с ними.

Знание закономерностей поведения участников закупочного процесса и принципов управления данным процессом становится важным фактором для разработки стратегии предприятия и повышения эффективности его деятельности.

Особая роль функции закупок оказывает влияние на экономику производства существенным образом. Предпосылками важности закупочных процессов для формирования экономики предприятий являются эффективность удовлетворения потребностей в материалах, энергии и услугах и бесперебойность функционирования предприятия.

В структуре закупок увеличивается доля готовых деталей как в сфере производства продуктов, так и в оказании услуг, поэтому без тесного взаимодействия с поставщиками невозможно реализовать стратегию обеспечения качества продукции.

Названные выше факторы подчеркивают возрастающую роль и значение закупочного процесса, обязательность анализа их протекания, так как процессы закупок оказывают существенное влияние на деятельность предприятия, определяя уровень затрат и позволяя повышать его конкурентоспособность.

1.4. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов

Предметами закупочной деятельности являются внешние ресурсы, которые в общем виде можно разделить на 4 группы, представленные в табл. 1.5.

Таблица 1.5. Номенклатура закупаемых ресурсов

Группа	Состав
1. Основные фонды производственного и непроизводственного назначения	Станки; технологическое оборудование; подвижной состав транспорта; компьютеры и другие объекты, на которые начисляется амортизация и специальные услуги (к примеру – услуги по капитальному ремонту и реконструкции).
2. Материальные ресурсы производственного назначения	Сырье, основные и вспомогательные материалы; топливо и энергия на производственные нужды; покупные полуфабрикаты, сборочные единицы, компоненты и комплектующие для сборки (изготовления) готовой продукции; инструменты; запчасти для текущего ремонта оборудования; тара и тарные материалы; услуги контрагентов производственного характера.
3. Материальные ресурсы непроизводственного назначения	Мебель; офисные принадлежности; MRO (Maintenance, Repairs and Operations – товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации); компьютерные принадлежности, диски и другие носители, сетевое оборудование, телефоны, принтеры, факс-модемы, расходные материалы для

Группа	Состав
3. Материальные ресурсы производственного назначения	них; канцелярские принадлежности и т.п.); программное обеспечение; услуги производственного характера.
4. Готовая продукция для перепродажи	Закупленная со стороны готовая продукция, не для собственного потребления, а для дальнейшей перепродажи по более высокой цене.

Закупка первой группы носит стратегический плановый характер, каждая позиция детально прорабатывается, экономически обосновывается и требует составления отдельного контракта. При закупке данных предметов отдел снабжения играет вспомогательную роль.

Основным объектом закупок для отдела снабжения промышленной компании является вторая группа. Размеры и сроки выполнения заказов на закупку номенклатурных позиций данной группы должны тесно увязываться с планом производства, он же формируется на основе плана продаж, или иначе заказы на закупку материальных ресурсов производственного назначения передаются из плановой информационной системы. Затраты на их закупку составляют бóльшую долю себестоимости продукции, оборотный капитал для этого пополняется за счет кредитов банков. Соответственно этим номенклатурным позициям уделяется преимущественная часть рабочего времени сотрудников отдела снабжения, так как эти ресурсы являются основной зоной их ответственности. Планирование потребности в материальных ресурсах производственного назначения осуществляется, как правило, с применением программного модуля MRP (Material Requirement Planning – планирование потребности в материалах). Они могут закупаться как по долгосрочным договорам, так и по разовым заказам.

Ресурсы третьей группы необходимы предприятию для непрерывного осуществления повседневной деятельности. В основном данные номенклатурные позиции доступны по первому запросу. Задача отдела снабжения – найти надежного поставщика, удовлетворяющего по качеству и цене, установить с ним надежный канал поставок, далее идет стандартная процедура: размещение следующего заказа на закупку производится практически автоматически, в основном на основе заключенных долгосрочных договоров, зачастую без документального уведомления поставщика (заказ по телефону). Периодически осуществляется оценка деятельности поставщика, а при необходимости – его замена.

Четвертая группа – готовая продукция закупается торговыми и другими компаниями. Основные задачи служб снабжения – размещение заказов, определение графика доставки и размера закупаемых партий товаров для оптимизации уровней товарных запасов в соответствии с планом продаж. Эту группу преимущественно составляют товары широкого потребления (FMCG – Fast Moving Consumer Goods). В настоящее время для них разработаны многие стандартные логистические технологии транспортировки, складирования и грузопереработки.

Подведем итоги.

Таким образом, терминологический анализ в сфере закупочной деятельности позволил заключить, что закупочная логистика – это функциональная подсистема логистики, комплекс взаимосвязанных операций по управлению закупками и поставщиками в процессе обеспечения предприятия требуемыми материальными ресурсами, продуктами или услугами для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами. В свою очередь, управление закупками – это обеспечение организации товарно-материальными ценностями заданного качества и количества из нужного источника, своевременно доставленных в нужное место и по оптимальной цене, а управление поставщиками – рационализация их базы на основе научно обоснованного отбора, координирования их работы, оценка их

функционирования и наращивание потенциала их деятельности. В основе закупочной логистики лежит логистический подход к построению отношений между поставщиком и потребителем ресурсов. Он отличается более тесными отношениями между контрагентами, наличием совместных целей развития и решением возникающих проблем, регулярным обменом информацией.

Объектом изучения в логистике закупок выступают сквозные материальные и сервисные потоки и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Предметом логистики закупок является оптимизация данных потоков в процессе осуществления закупочной деятельности. Общей целью закупочной логистики является обеспечение предприятия необходимыми по качеству и количеству материальными ресурсами в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (послепродажным обслуживанием) и по выгодной цене, в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. Принципами закупочной логистики являются: обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности, ориентация на партнерские отношения, открытость и прозрачность при осуществлении закупки, справедливое отношение к поставщикам, унификация и стандартизация закупочных процедур, целевое и эффективное расходование денежных средств, оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур, профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности, минимизация риска конфликта интересов. Основными функциями логистики закупок являются планирование, организация, контроль и координация.

Развитие логистики закупок и статуса управления закупочной деятельностью происходило поэтапно. На начальном этапе эволюции логистики закупок деятельность подразделения закупки направлена на решение текущих оперативных задач, внешние и внутренние взаимоотношения не развиты. На следующем этапе роль закупочных подразделений возрастает за счет понимания руководителей компании их важности в отношении сокращения затрат и роста прибыли предприятия, однако стратегия закупок остается независимой от

корпоративной стратегии. Следующая стадия характеризуется еще большим развитием инструментария в сфере логистики закупок и поддержкой корпоративной стратегии данными подразделениями, что обеспечивает организациям конкурентные преимущества за счет как внутреннего, так и внешнего взаимодействия. И последний современный этап демонстрирует полную интеграцию стратегии закупочного подразделения в корпоративную стратегию и развитые внешние и внутренние взаимосвязи.

Предметами закупочной деятельности являются внешние ресурсы, которые в общем виде можно разделить на 4 группы: основные фонды производственного и непроизводственного назначения, материальные ресурсы производственного назначения, материальные ресурсы непроизводственного назначения, готовая продукция для перепродажи.

Вопросы для самопроверки к теме 1

1. В чем состоит важность управления закупками?
2. Каково место закупочной логистики в логистической цепи?
3. Проведите анализ точек зрения ученых на понятия, связанные с закупочной логистикой.
4. Дайте определение понятиям «снабжение», «закупка», «закупочная логистика».
5. В чем состоят объект и предмет логистики закупок?
6. Назовите цели и задачи логистики закупок.
7. Охарактеризуйте принципы логистики закупок.
8. Охарактеризуйте стадии эволюции логистики закупок.
9. Сопоставьте аспекты традиционного снабжения и современной логистики.
10. Как менялся статус управления закупочной деятельностью от возникновения закупочной логистики до современного этапа?
11. Какова роль логистики закупок в деятельности предприятия и современной экономике?

12. Охарактеризуйте предметы закупочной деятельности и номенклатуру закупаемых ресурсов.

Тесты к теме 1

1. Вставьте пропущенное слово: «Закупочная логистика является ... звеном в цепи поставок»

- А) первым;
- Б) промежуточным;
- В) конечным.

2. Кто из перечисленных ученых рассматривает снабжение как деятельность, направленную на получение организацией сырья, материалов, товаров и услуг соответствующего качества и в необходимом количестве в нужное время, нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием и по выгодной цене:

- А) Аникин Б.А.;
- Б) Гаджинский А.М.;
- В) Эльяшевич И. П.;
- Г) Сергеев В.И.;
- Д) Степанов В.И.;
- Е) Терешкина Т.Р.;
- Ж) Щербаков В.В.

3. Из перечисленного ниже выберите, что выступает объектом изучения в логистике закупок:

- А) материальные потоки;
- Б) сервисные потоки;
- В) информационные потоки;

- Г) финансовые потоки;
- Д) человеческие потоки.

4. Обеспечение предприятия необходимыми по качеству и количеству материальными ресурсами в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (послепродажным обслуживанием) и по выгодной цене, в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями – это:

- А) цель логистики закупок в общем виде;
- Б) одна из основных задач логистики закупок;
- В) предмет логистики закупок.

5. Содержанием данного принципа логистики закупок является обеспечение открытости закупочной деятельности в степени, необходимой и достаточной для потенциальных контрагентов, государства, заинтересованных организаций:

- А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;
- Б) ориентация на партнерские отношения;
- В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;
- Г) справедливое отношение к поставщикам;
- Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;
- Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;
- Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;
- З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;
- И) минимизация риска конфликта интересов.

6. По мнению Миротина Л. Б., Ташбаева Ю. Э. и Леншина И. А., деятельность по доведению продукции до потребителей, включающая в себя

процедуры закупки, доставки, приемки, хранения, предпродажной подготовки и продажи продукции – это...:

- А) снабжение;
- Б) закупка;
- В) закупочная логистика;
- Г) логистика снабжения;
- Д) материально-техническое обеспечение.

7. Определение потребности в конкретных материальных ресурсах; решение задачи «сделать или купить»; исследование рынка поставщиков и выбор из них наиболее подходящих, согласование с ними всех условий поставки, заключение договора; регулирование допустимых цен на закупку и доставку, их минимизация – это:

- А) информационные задачи логистики закупок;
- Б) задачи реализации логистики закупок;
- В) задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием и поставщиками;
- Г) задачи контроля логистики закупок.

8. Выберите автора, который определяет закупочную логистику как функциональную область логистики, целью которой является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью:

- А) Аникин Б.А.;
- Б) Гаджинский А.М.;
- В) Миротин Л.Б.;
- Г) Сергеев В.И.;
- Д) Степанов В.И.;
- Е) Терешкина Т.Р.;
- Ж) Щербаков В.В.

9. Соблюдение сроков оформления заказов на поставку материальных ресурсов; обеспечение соответствия объема и сроков заказа потребностям производства; оптимальная загрузка складов, отсутствие простоев из-за не поставки материальных ресурсов, сокращение издержек от порчи путем контроля запасов; контроль экономических параметров процесса снабжения, изыскание новых путей сокращения затрат и повышения качества обслуживания производства, новых поставщиков, новых решений по оптимизации снабженческих операций; контроль поставок в отношении соблюдения сроков закупки, требований по объему поставок и качеству материальных ресурсов, месту доставки и др. – это:

А) информационные задачи логистики закупок;

Б) задачи реализации логистики закупок;

В) задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием и поставщиками;

Г) задачи контроля логистики закупок.

10. Что является предметом логистики закупок:

А) логистические потоки, перемещающиеся от поставщика к потребителю;

Б) оптимизация логистических потоков в процессе осуществления закупочной деятельности;

В) взаимоотношения между поставщиками и потребителями;

Г) материальные ресурсы, товары, услуги.

11. Содержанием данного принципа логистики закупок является планирование закупочной деятельности; принятие оперативных решений об изменении планов или о проведении внеплановых закупок, в случае необходимости; проведение учета движения материальных ресурсов и оборудования на складах; формирование отчетности по закупкам; управление запасами и денежным потоком:

- А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;
 - Б) ориентация на партнерские отношения;
 - В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;
 - Г) справедливое отношение к поставщикам;
 - Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;
 - Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;
 - Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;
- З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;
- И) минимизация риска конфликта интересов.

12. По мнению Сергеева В. И. и Эльяшевича И. П., снабжение на тактическом, оперативном уровне представляет собой:

А) процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов для удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей;

Б) ежедневные операции, связанные с закупками для недопущения проблем, связанных с отсутствием необходимых материальных ресурсов или готовой продукции;

В) процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, концентрацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов.

13. Из перечисленных ниже выберите функции, относящиеся к планированию в закупочной логистике:

А) прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах;

Б) обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами;

В) решение задачи «сделать или купить»;

Г) предъявление претензий поставщикам и другим участникам закупочной деятельности;

Д) оптимизация производственных запасов;

Е) согласование условий договора с поставщиками, заключение его.

14. Содержанием данного принципа логистики закупок является установление единого подхода к организации и осуществлению закупочной деятельности во внутренних нормативных документах:

А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;

Б) ориентация на партнерские отношения;

В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;

Г) справедливое отношение к поставщикам;

Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;

Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;

Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;

З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;

И) минимизация риска конфликта интересов.

15. Сопоставьте наименование группы закупаемых ресурсов и их составом:

1. Основные фонды производственного и непроизводственного назначения	А) Закупленная со стороны готовая продукция, не для собственного потребления, а для дальнейшей перепродажи по более высокой цене.
--	---

2. Материальные ресурсы производственного назначения	Б) Станки; технологическое оборудование; подвижной состав транспорта; компьютеры и другие объекты, на которые начисляется амортизация и специальные услуги (к примеру – услуги по капитальному ремонту и реконструкции).
3. Материальные ресурсы непроизводственного назначения	В) Сырье, основные и вспомогательные материалы; топливо и энергия на производственные нужды; покупные полуфабрикаты, сборочные единицы, компоненты и комплектующие для сборки (изготовления) готовой продукции; инструменты; запчасти для текущего ремонта оборудования; тара и тарные материалы; услуги контрагентов производственного характера.
4. Готовая продукция для перепродажи	Г) Мебель; офисные принадлежности; MRO (Maintenance, Repairs and Operations – товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации); компьютерные принадлежности, диски и другие носители, сетевое оборудование, телефоны, принтеры, факс-модемы, расходные материалы для них; канцелярские принадлежности и т.п.); программное обеспечение; услуги непроизводственного характера.

16. Данная стадия эволюции логистики закупок характеризуется тем, что большая доля времени уходит на фиксированные рутинные операции, функциональные и индивидуальные взаимоотношения имеют низкий приоритет:

- А) пассивная;
- Б) независимая;
- В) поддерживающая;
- Г) интегративная.

17. Организация и осуществление закупок; определение необходимых складских площадей; подача заказов; документальное оформление; организация платежей; составление графика поставок, согласованного с поставщиками;

организация доставки к месту хранения; экспедирование; организация приемки и размещения товаров на складе и т.д.; подготовка бюджета закупок – это:

- А) информационные задачи логистики закупок;
- Б) задачи реализации логистики закупок;
- В) задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием и поставщиками;
- Г) задачи контроля логистики закупок.

18. Содержанием данного принципа логистики закупок является выбор условий поставки материальных ресурсов и оборудования, обеспечивающих их доставку непосредственно в производство, минуя склады:

- А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;
- Б) ориентация на партнерские отношения;
- В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;
- Г) справедливое отношение к поставщикам;
- Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;
- Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;
- Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;
- З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;
- И) минимизация риска конфликта интересов.

19. Из перечисленных ниже выберите функции контроля и координации в закупочной логистике:

- А) прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах;
- Б) координация и системная взаимосвязь службы снабжения с другими подразделениями на основе функциональных связей, а не административного подчинения;

В) обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами;

Г) решение задачи «сделать или купить»;

Д) предъявление претензий поставщикам и другим участникам закупочной деятельности;

Е) контроль и анализ экономических характеристик процесса снабжения, поиск новых путей снижения закупочных затрат и повышения качества обслуживания производства, новых поставщиков, новых решений по оптимизации снабженческих операций.

20. Данная стадия эволюции логистики закупок характеризуется тем, что персонал подразделения закупок включается в команды управления продажами; поставщики рассматриваются как ресурс, с акцентом на опыт, мотивацию и взаимоотношения; постоянно отслеживаются и анализируются рынки, продукты и поставщики:

А) пассивная;

Б) независимая;

В) поддерживающая;

Г) интегративная.

21. Содержанием данного принципа логистики закупок является преимущественно коллегиальное принятие решений по важным вопросам организации и осуществления закупочной деятельности (кроме срочных закупок); включение в договор с подрядчиками (где возможно и/или целесообразно) «банковской гарантии» и «гарантийных удержаний» в качестве инструментов обеспечения выполнения договорных обязательств подрядчиками; разграничение полномочий ключевых участников процессов выбора поставщиков, при проведении закупочных процедур, контроля закупочной деятельности:

А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;

Б) ориентация на партнерские отношения;

- В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;
 - Г) справедливое отношение к поставщикам;
 - Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;
 - Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;
 - Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;
- З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;
- И) минимизация риска конфликта интересов.

22. Из перечисленных ниже выберите функции организации в закупочной логистике:

- А) прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах;
- Б) обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами;
- В) решение задачи «сделать или купить»;
- Г) предъявление претензий поставщикам и другим участникам закупочной деятельности;
- Д) оптимизация производственных запасов;
- Е) согласование условий договора с поставщиками, заключение его.

23. Данная стадия эволюции логистики закупок характеризуется тем, что закупочная деятельность базируется в основном на сокращении затрат и усилении дисциплины поставок, координационные связи установлены между закупками и техническими подразделениями, топ-менеджмент осознаёт важность профессионального развития и возможности вклада подразделения закупок в увеличение прибыльности компании:

- А) пассивная;
- Б) независимая;

- В) поддерживающая;
- Г) интегративная.

24. Содержанием данного принципа логистики закупок является выбор технико-коммерческих предложений по всей совокупности ценовых и неценовых заранее установленных критериев, определяющих экономическую и иную требуемую эффективность закупки, обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности:

- А) ориентация на партнерские отношения;
- Б) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;
- В) справедливое отношение к поставщикам;
- Г) унификация и стандартизация закупочных процедур;
- Д) целевое и эффективное расходование денежных средств;
- Е) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;
- Ж) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;
- З) минимизация риска конфликта интересов.

25. По мнению Сергеева В. И. и Эльяшевича И. П., снабжение на стратегическом уровне представляет собой:

- А) процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов для удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей;
- Б) ежедневные операции, связанные с закупками для недопущения проблем, связанных с отсутствием необходимых материальных ресурсов или готовой продукции;

В) процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, концентрацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов.

26. Содержанием данного принципа логистики закупок является персональная ответственность должностных лиц за эффективную организацию процедур закупок, а также за принятые ими решения по их осуществлению; качественное выполнение обязанностей в соответствии с регламентирующими закупки документами:

А) обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности;

Б) ориентация на партнерские отношения;

В) открытость и прозрачность при осуществлении закупки;

Г) справедливое отношение к поставщикам;

Д) унификация и стандартизация закупочных процедур;

Е) целевое и эффективное расходование денежных средств;

Ж) оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;

З) профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности;

И) минимизация риска конфликта интересов.

27. Данная стадия эволюции логистики закупок характеризуется тем, что функциональное обучение и переподготовка исполнительного персонала подразделения закупок на системной основе, установлены постоянные коммуникационные связи закупок с другими подразделениями компании, профессиональное развитие закупок ориентировано на стратегические элементы корпоративного плана, измерение эффективности закупок связано с их вкладом в успех компании:

А) пассивная;

Б) независимая;

В) поддерживающая;

Г) интегративная.

28. Сопоставьте функции закупочных подразделений и последствия их невыполнения:

1. Обеспечение непрерывного потока поставок сырья и материалов	А) Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи
2. Управление запасами	Б) Проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам, сбой производственного процесса
3. Контроль и обеспечение качества сырья и материалов	В) Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов
4. Работа с поставщиками	Г) Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты
5. Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании	Д) Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей

29. Выберите автора, который определяет закупочную логистику как деятельность по управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами:

А) Аникин Б.А.;

Б) Гаджинский А.М.;

В) Миротин Л.Б.;

Г) Сергеев В.И.;

Д) Мочалин С.М.;

Е) Терешкина Т.Р.;

Ж) Щербаков В.В.

30. Поддержание нормального функционирования организации за счет бесперебойного снабжения необходимыми материальными ресурсами, продукцией, услугами – это:

А) одна из основных задач логистики закупок;

Б) предмет логистики закупок;

В) одна из основных целей логистики закупок в разрезе поддержания корпоративной стратегии предприятия.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Уровни стратегического планирования

Процесс управления организацией реализуется в рамках определенной стратегии, которая, в условиях флуктуации и быстрых изменений внешней среды, позволяет использовать и развивать имеющийся внутренний организационный потенциал.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде [12]. Другими словами, стратегия – это план действий, предназначенный для достижения конкретных долговременных целей.

Без грамотно выстроенной стратегии организации достаточно тяжело функционировать в активной конкурентной среде. При этом процесс стратегического управления требует больших усилий и существенных затрат времени и ресурсов, а его результат обычно значительно отложен по времени. Поэтому для реализации стратегии необходимо создание и осуществление стратегического планирования, которое представляет собой процесс, предназначенный для достижения миссии и целей предприятия за счет согласования его ресурсов с возможностями и угрозами среды, в которой действует бизнес.

Результатом стратегического планирования становятся стратегические решения, определяющие общую направленность деятельности организации и границу ее способностей, с учетом предсказуемых, непредсказуемых и неизвестных изменений, которые могут произойти в наиболее важных частях внешней среды, в которой осуществляется деятельность организации. В краткосрочном периоде времени используются тактические приемы

(операционное планирование) – это решения, принимаемые в ответ на изменяющиеся обстоятельства так, чтобы наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы. Тактические планы ограничиваются отдельными функциональными областями (производство, закупки, финансы и др.) и охватывают более короткий временной горизонт, чем стратегические планы.

В учебной литературе встречается достаточно большое количество подходов к классификации стратегий, что связано с неоднозначностью данного понятия и появлением новых подходов к раскрытию его сущности. Вместе с тем, одним их основных признаков, по которому выделяют стратегии, по общепризнанному мнению – это уровни стратегического планирования. Авторами разделения стратегий по этому признаку стали А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, а такой подход получил название «Пирамида стратегий» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Уровни стратегического планирования («Пирамида стратегий»)

Таким образом, базовые стратегии формулируются, реализуются и оцениваются на следующих организационных уровнях:

- 1) корпоративном;
- 2) бизнеса в целом (бизнес-стратегии);
- 3) функциональном;
- 4) операционном.

Корпоративная стратегия – предусматривает принятие решений, определяющих и направляющих распределение ресурсов всей организации. Это общий план управления диверсифицированной компанией, который описывает конкретные действия по достижению определенных позиций в различных отраслях, а также подходы к управлению отдельными видами деятельности. Корпоративная стратегия определяет общее направление деятельности организации. Однако на практике чаще всего одновременно реализуется несколько стратегий, что особенно характерно для диверсифицированных компаний. В данном случае имеется в виду комбинированная стратегия.

Бизнес-стратегия – реализуется стратегическими бизнес-единицами – отдельными видами бизнеса или комбинациями таких видов бизнеса, которые действуют независимо и формулируют стратегии самостоятельно. Включает в себя комплекс мер для успешного функционирования подразделения с учетом создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения; это разрабатываемый руководством план управления конкретным подразделением для достижения его оптимальной производительности.

Функциональные стратегии предназначены для формулирования плана действий в основных областях, из которых состоит бизнес: стратегии финансов, стратегии человеческих ресурсов, стратегии технологий, стратегии закупочной деятельности, стратегии изготовления и стратегии маркетинга.

Операционные стратегии разрабатываются для еще более узких стратегических видов деятельности, например, для управления ключевыми операционными единицами или командами.

Определим место, занимаемое логистикой в структуре стратегического управления организацией (рис. 2.2). Общие стратегические цели должны быть подкреплены решениями, связанными с определенными правилами и процессом

реализации, которые преобразуются в подробные тактические и операционные логистические решения, включающие конкретные действия, принимаемые и реализуемые на низших уровнях. Другими словами, логистическая стратегия относится к виду функциональных стратегий организации и не должна противоречить принятой корпоративной и бизнес-стратегии.



Рис. 2.2. Уровни стратегического управления с учетом логистической деятельности организации

Логистическая стратегия организации состоит из совокупности стратегических решений, приемов, планов и методов, связанных с управлением цепью поставок, позволяющих реализовать сформированную стратегию организации в целом.

Цели, процедуры и структура логистической стратегии представляются в виде стратегического логистического плана, включающего следующие разделы:

- общее резюме, в котором демонстрируется суть логистической стратегии и показывается ее связь с другими частями организации;

- цель логистики в организации, требуемые показатели деятельности и способы ее измерения;

- описание способа, при помощи которого логистика в целом может добиться поставленных целей, необходимых для этого изменений и того, как будет осуществляться управление ими;

- описание того, как отдельные функции логистики будут вносить свой вклад в выполнение плана, связанные с этим изменения и процесс интеграции операций;

- планы по ресурсам, необходимым для выполнения стратегии;

- планы по затратам и выбранные финансовые показатели;

- описание того, как стратегия повлияет на бизнес в целом, особенно с точки зрения целевых показателей, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов.

Разработка логистической стратегии осуществляется в четыре этапа:

1) этап оценки – проводится позиционирование логистической стратегии по отношению к миссии и корпоративной стратегии организации. Должна быть тщательно проанализирована общая экономическая и политическая ситуация, определены предполагаемые тенденции их изменения на ближайший и долгосрочный периоды времени. Детально оценивается взаимосвязь логистической стратегии с маркетинговой и производственной. Проводится анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ внешней среды может быть проведен при помощи PEST-анализа, включающего изучение политической, экономической, социальной и технологической составляющих макроокружения организации. Для анализа внутренней среды используется инструмент SNW-анализа, включающий следующие компоненты организации: стратегию, кадры, маркетинг, производство, финансы, логистику и др. В завершение проводится комплексный анализ среды в форме SWOT-анализа, оценивающего наличие слабых и сильных сторон организации в сочетании с возможностями и угрозами внешней среды;

2) этап анализа возможностей – подбираются и анализируются возможные стратегические решения на уровне корпорации в целом и отдельных структурных подразделений в частности, определяются базовые требования к компонентам логистической стратегии. Важную роль здесь играют такие параметры, как объем, время и динамика логистических потоков;

3) этап установления приоритетов – заключается в установлении приоритетов и выбора одной доминирующей логистической стратегии из набора возможных альтернатив. Принципиальное значение при этом имеет ранняя идентификация необходимых ресурсов для выполнения стратегии и источников их получения;

4) этап выполнения – состоит в разработке непосредственно стратегического логистического плана с определением агрегированных показателей как в целом для логистической системы, так и для отдельных уровней менеджмента.

Эффективность выбранной логистической стратегии подтверждается тогда, когда она будет реализована в полной мере и приведет организацию к запланированным результатам.

2.2. Стратегические компоненты закупок, влияющие на выбор стратегии

Стратегия закупочной деятельности на оперативном уровне должна позволять принимать управленческие решения по ключевым областям логистики закупок, которые сопряжены с ценами и источниками поступления внешних ресурсов в организацию. Таким образом, в стратегическое управление закупками включаются следующие взаимосвязанные элементы:

1) стратегическая ориентация на оптимизацию закупочной деятельности, т.е. на создание конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности управления поставками (командная работа и обмен информацией, статус управления закупками в организационной среде компании);

2) долгосрочное планирование как свидетельство статуса управления закупками и отражение стремления последовательно реализовывать выбранную стратегию (разработка, регулярный пересмотр и согласование со стратегическими целями компании долгосрочного плана по закупкам);

3) стратегическое взаимоотношение с поставщиками (совместное стратегическое планирование, согласование целей, бизнес-процессов, инвестиционной деятельности, потребностей конечных потребителей);

4) компетенция оценки эффективности управления поставками (контроль деятельности поставщиков с помощью контроля качества, анализа ценностей, управления по целевым издержкам);

5) уровень развития организационных способностей (интеграция необходимых ресурсов в области управления закупками, эффективность бизнес-процессов, доступ к новым ресурсам);

б) результаты деятельности компании (изменение результатов деятельности компании в целом).

В состав стратегических компонентов закупок, влияющих на выбор стратегии, включаются элементы, отвечающие на следующие вопросы:

«Что?»:

- производить или покупать;
- стандартные или особые товары для потребностей конкретного заказа;
- продукция, имеющая сертификат качества, или его нет;

«Сколько?»:

- в большом или малом количестве;
- доставка запаса со склада поставщика или консигнационного склада покупателя;

«Когда?»:

- предварительная закупка товаров;
- сегодня или позже;

«Кто?»:

- централизованно или децентрализованно;

- команда по управлению проектами или отдел снабжения;

«Цена?»:

- стандартная; пониженная; рыночная; с учетом расходов;

- аренда/производство/покупка оборудования;

«Где?»:

- местный или региональный поставщик;

- национальный или иностранный;

- крупный или мелкий;

- единственный или многочисленные источники снабжения;

- высокий или низкий оборот;

- отношения с поставщиком;

- сертификация поставщика;

- приобретение поставщика;

«Как?»:

- переговоры или тендер;

- системные или долгосрочные контракты, совместная покупка;

- агрессивно или пассивно;

- способы обмена информацией между покупателем и продавцом;

- этика коммуникаций;

- анализ закупок;

- анализ стоимости.

Указанные стратегические компоненты оказывают непосредственное влияние на выбор стратегии закупочной деятельности: если ответ на какой-либо из поставленных вопросов будет неверным, то организация не сможет достичь поставленных целей, более того, возможны негативные последствия в виде значительных потерь финансовых ресурсов.

Далее, в соответствии с выбранной стратегией закупочной деятельности определяется метод закупок, каждый из которых имеет как свои преимущества, так и недостатки (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Сравнительный анализ методов закупки

Наименование	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
Закупка по долгосрочному контракту	Частные поставки материальных ресурсов (далее МР) по мере необходимости в производстве	Ускорение оборота капитала, снижение запасов до нулевого уровня	Жесткие требования к качеству МР, срокам и объемам поставки
Оптовые закупки	Поставка МР большой партией за один раз	Оптовые скидки, гарантия поставки всей партии, упрощение документооборота	Большая потребность в складских помещениях, рост запасов и затрат, замедление оборота капитала
Регулярные закупки	Поставка МР мелкими партиями в течение заданного периода	Ускорение оборота капитала, экономия площади склада	Рост затрат и вероятность заказа избыточного количества МР
Оперативные закупки по котировочным ведомостям	Поставка недорогих, часто используемых МР заданного объема	Ускорение оборота капитала, своевременность доставки, снижение затрат на хранение	Постоянный контроль уровня запасов МР
Закупка с немедленной сдачей	Поставка редко используемых МР различными поставщиками	Своевременность и точность поставки, снижение затрат на хранение	Рост затрат, связанных с детальным оформлением документов при заказе

При этом необходимо понимать, что выбранный метод закупок не будет использоваться организацией на протяжении всего времени осуществления ее

деятельности. При необходимости метод закупок может быть изменен на более соответствующий текущей ситуации.

2.3. Стратегии закупочной деятельности

Закупочная деятельность занимает важное место в логистической системе. Она является первым звеном, основной целью которого является управление объектами материальных потоков и услуг в процессе обеспечения организации. Целью закупочной деятельности является обеспечение гарантии того, что организация будет иметь надежную поставку материалов требуемого качества в необходимом объеме и в нужное время от квалифицированного поставщика, при высоком уровне обслуживания и по приемлемой цене.

С точки зрения вклада закупочной деятельности в общую стратегию развития предприятия, ключевым моментом является оценка влияния организации процесса закупок на достижение стратегических целей компании. Стратегические задачи в области управления закупками, система показателей оценки эффективности закупочной деятельности должны, как минимум, не противоречить финансовым, коммерческим или иным целям. В зависимости от выбранной стратегии позиционирования компании на рынке, сформулированных финансовых целей, определенных сегментов рынка можно определить роль и место закупочного подразделения. В первую очередь на выбор той или иной стратегии закупочной деятельности влияет ряд факторов (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Факторы, влияющие на выбор стратегии закупочной деятельности предприятия

Фактор	Направление влияния	Результат влияния на стратегические действия
1. Предложение ресурсов на рынке поставщиков	Прямо пропорционально	Чем больше предложений на рынке ресурсов и чем больше поставщиков,

Фактор	Направление влияния	Результат влияния на стратегические действия
2. Количество поставщиков		тем более разнообразные действия на рынке может совершать организация
3. Конкуренция между поставщиками	Прямо пропорциональное	Существует возможность появления взаимопонимания между поставщиками, нелояльная конкуренция, уменьшающая возможность действий организации
4. Издержки: - стоимость извещения, входа и сохранения позиций на рынке; - затраты по замене одного поставщика другим; - стоимость выхода поставщика на рынок	Обратно пропорционально Прямо пропорционально	Чем издержки меньше, тем больше разнообразных стратегических действий может совершать организация Чем издержки больше, тем больше стратегических действий может совершать организация
5. Финансовые возможности: - собственные - поставщика	Прямо пропорционально. Обратно пропорционально	Чем больше финансовые возможности, тем больше возможность действий. Чем сильнее с финансовой точки зрения поставщик, тем ограниченнее стратегические возможности, однако снижается риск потери поставщика
6. Виды деятельности	Прямо пропорционально	Возможность действий увеличивается, если собственная деятельность и поставщики разнообразнее и их позиция на рынке прочнее
7. Потребители		
8. Позиция предприятия на рынке сбыта		

Таким образом, при разработке стратегии закупочной деятельности необходимо учитывать ряд разнообразных факторов: от предложения на рынке ресурсов и до позиции организации на рынке сбыта. Четко выстроенная

стратегия, учитывающая все или большинство факторов позволит организации реализовать имеющийся потенциал в сложившихся рыночных условиях.

В настоящее время существует значительное количество подходов к выделению стратегий закупочной деятельности (рис. 2.3).

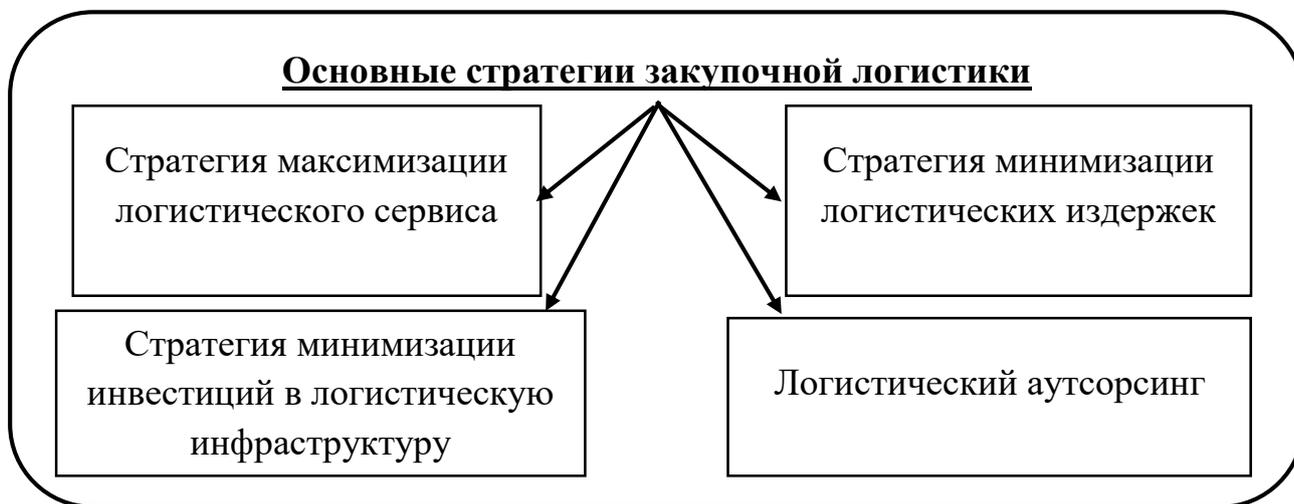


Рис. 2.3. Стратегии закупочной деятельности

1. Стратегия максимизации логистического сервиса – суть данной стратегии заключается в оптимизации общих издержек отдельных логистических функций, регулирование уровня запасов в системе, а также выбор оптимальных вариантов «складирование-транспортировка»;
2. Стратегия минимизации логистических издержек – проводится за счет улучшения показателей качества выполнения логистических операций и функций, а также создания системы управления качеством логистического сервиса в соответствии с национальными и международными стандартами;
3. Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру – включает в себя два направления деятельности: во-первых, оптимизацию логистической сети (например, использование прямой доставки, минуя процесс складирования; использование складов общего пользования; использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке и др.); во-вторых,

оптимизацию дислокации объектов логистической инфраструктуры на определенной территории;

4. Логистический аутсорсинг – решается задача «сделать или купить», происходит сосредоточение на ключевых областях деятельности организации, а для выполнения неключевых функций привлекаются логистические посредники. Также в рамках данной стратегии постоянно проводится оптимизация выбора источников внешних ресурсов.

При осуществлении выбранной стратегии закупочной деятельности должен быть сформулирован вопрос о том, каким образом закупочное подразделение организации и сложившаяся цепь поставок могут реально вносить вклад в достижение целей организации и реализацию ее корпоративной стратегии. Для этого применяется алгоритм стратегического планирования закупок (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Алгоритм стратегического планирования закупок

После определения стратегических целей компании проводится корректировка целей закупочной деятельности для более точного соответствия. Далее устанавливаются факторы, которые могут способствовать достижению целей закупочной деятельности. В зависимости от выявленного влияния указанных факторов проводится анализ альтернативных целей закупочной деятельности и возможности их реализации. Далее проводится разработка стратегии закупочной деятельности с учетом возможностей ее применения. В процессе реализации стратегии постоянно проводится мобилизация усилий для выполнения установленной программы. В завершении необходимо оценить полученные результаты и, при необходимости, скорректировать разработанную программу. Так производится объединение элементов общей стратегии организации и стратегии закупочной деятельности для достижения общих целей предприятия.

2.4. Способы обеспечения конкурентных преимуществ на основе логистики закупок

Логистика закупок, являясь частью общей стратегии организации по развитию бизнеса, играет важную роль в достижении ее целей и повышает конкурентоспособность цепи поставок в целом посредством удовлетворения потребностей конечного покупателя, предоставляя ему нужные материальные ресурсы, товары и услуги нужного качества, в нужном объеме, в нужное время и по конкурентной цене.

Перед любой цепочкой поставок всегда стоит задача роста эффективности деятельности, что достигается за счет снижения затрат и повышения качества обслуживания, что ведет к получению конкурентного преимущества.

Конкурентные преимущества – это характеристики, свойства марки или товара, позволяющие превосходить конкурентов. Развитие коммерческой организации невозможно без конкурентных преимуществ. Они являются частью

корпоративного стиля фирмы и обеспечивают ей защиту от давления конкурентов.

В целом, логистика способствует постоянному поиску нетрадиционных путей создания конкурентных преимуществ путем повышения качества создаваемого продукта и качества обслуживания, снижения времени выполнения заказа и минимизации издержек.

К основным способам создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок относятся:

- преимущество в качестве – обеспечение клиента материальными ресурсами и товарами без повреждений, в правильном количестве и нужного ассортимента является одним из важных критериев оценки поставщика, гарантирующее ему конкурентное преимущество. Повышению качества способствуют надёжные бизнес-процессы, которые помогают снизить себестоимость за счёт исключения ошибок и увеличить надёжность посредством роста определенности;

- преимущество во времени – достигается за счет быстрого обеспечения клиента необходимого ему материального ресурса, товара или услуги, а для этого необходимо сконцентрировать свои возможности на задаче своевременного реагирования на потребности клиента. Данный фактор используется организациями, ориентированными на клиентов, готовых платить за быстрое выполнение заказа. Для организации ускорение поставок по цепи способствует появлению новых качеств либо снижению риска морального устаревания материальных ресурсов и продукции на складах;

- преимущество в стоимости и условиях оплаты - управление закупочной деятельностью имеет задачу снизить затраты на закупку основных материалов и повысить производительность, что может быть обеспечено двумя способами: закупка материалов по более сниженным ценам либо снижение стоимости процесса закупок в целом, который выражен во временных и, следовательно, стоимостных затратах. Наиболее актуальным в современных условиях является второй способ;

К дополнительным способам создания конкурентного преимущества относятся:

- преимущество надёжности (контроль выполнения стандартов) - оценка надёжности поставщиков осуществляется, как правило, по критериям: время (процент заказов, доставленных вовремя, отклонение от плана) комплектность (процент заказов, укомплектованных полностью, отклонение от плана), качество (процент брака и отклонение от плана). Логистика закупок стремится не только к тому, чтобы средние показатели при доставке товара были приемлемыми, но и к минимизации отклонений по плану;

- преимущество оперативности (решение проблемы неопределённости) подразумевает быстрое реагирование на неизвестные проблемы, которые могут повлиять на процесс закупки. При этом все бизнес-процессы в рамках цепи поставок должны быть гибкими. Гибкость означает способность реагировать или изменять бизнес-процессы с минимальными издержками времени, стоимости и производительности. Гибкость бывает двух видов: упреждающая – создание заранее альтернативных путей решения проблем; реагирующая – проблема на разных уровнях оперативно решается центральной компанией цепи поставок;

- повышение доверия – клиенты получают быстрые, вежливые и понятные ответы на вопросы;

- гарантии безопасности – информация о клиентах является строго конфиденциальной и закрытой;

- особый дизайн или уникальные условия продвижения на рынке.

На самом деле вышеперечисленные основные способы создания конкурентного преимущества взаимосвязаны. Мнение о том, что невозможно одновременно обеспечить и низкие затраты, и высокое качество, либо низкие затраты и быстроту реагирования, либо быстроту реагирования и высокое качество, ошибочно.

При достаточном вложении средств в обеспечение качества за счет предупреждения дефектов, затраты в конечном итоге сокращаются. Если организация делает акцент на сокращение времени реагирования, то в результате

сокращаются запасы, повышается оборачиваемость активов, снижаются накладные расходы.

В дальнейшем нацеленность на сокращение времени реагирования позволит выявлять возникающие в системе сбои и «узкие» места, мешающие развитию организации, и планомерно их устранять.

Поэтому, стремясь к сокращению времени, организация ставит целью снизить затраты и повысить качество обслуживания. Преимущества снижения временных затрат на закупку материалов представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Преимущества снижения временных затрат на закупку материалов

Преимущество	Результаты
Повышение скорости реагирования на потребности клиентов	Сокращение времени на закупку материалов влияет на время запуска производства, на лояльность клиентов и удовлетворение их потребностей, что приведет к росту количества сделок. Кроме того, привыкнув к этому, клиенты будут получать экономию за счет сокращения запасов на своих складах.
Снижение степени риска благодаря меньшей зависимости от прогнозов	Сокращение времени на закупочную деятельность позволит организации гибко организовать производство и сократить период прогнозирования спроса, увеличив его надежность, снизив риск неудовлетворения клиента. Также сокращение запасов закупаемых материальных ресурсов и продукции позволят высвободить оборотный капитал.
Ускорение разработки и выпуска на рынок	Сокращая срок закупки материалов, организация будет способна к более быстрым разработкам новой

Преимущество	Результаты
новой продукции	продукции
Большая доходность новой и существующей продукции	Удовлетворение потребностей клиентов и внедрение новшеств на рынок быстрее конкурентов позволит продлить период продаж продукции на рынке, назначить более высокую цену, обеспечив себе и своим поставщикам наибольшую прибыль. Также обеспечение большей доходности продукции за счет сокращения затрат по всему процессу закупок увеличит данный эффект.

Рассмотрим один из методов обеспечения конкурентного преимущества, который можно использовать в логистике закупок – составление карты процесса по времени, представляющий собой графический инструмент отображения какого-либо процесса, распределенного по времени. Это позволяет отслеживать необходимое время для осуществления процесса в рамках операций или действий, например, по заказу на закупку или по специалисту отдела снабжения. Проведение анализа с помощью данного метода предполагает поэтапную процедуру (табл. 2.4.).

Таблица 2.4. Этапы анализа с помощью карты процесса времени

Название	Характеристика
1. Создание рабочей группы	Объединение представителей отдела снабжения и других подразделений, так как закупочная деятельность связана практически со всеми функциональными сферами организации.
2. Определение алгоритма процесса	Содержание процесса закупок включает операции, состав которых зависит от особенностей

Название	Характеристика
закупок	организации. Пример такого процесса приведен на рис. 2.5.
3. Сбор данных о процессе	Объекты наблюдения отслеживаются по всем этапам процесса. При этом следует учесть, что на некоторых этапах с ними будет происходить какая-либо обработка, возможно нахождение в ожидании или перемещение.
4. Составление блок-схемы процесса	Изображается блок-схема, проясняющая связи и зависимости между этапами. В качестве базовой блок-схемы можно использовать рис. 2.5.
5. Выделение в процессе этапов, на которых время затрачивается на создание стоимости и этапов, в течение которых стоимость не создается	Критерии времени, добавляющего стоимость: <ul style="list-style-type: none"> - преобразует ли данная операция материал или информацию, поступающие на входе? - окупится ли данное преобразование? - организована ли операция правильно с самого начала? На основе данных критериев, операции, не добавляющие стоимость, делят на категории: простой/ожидание, транспортировка, хранение и контроль/проверки.
6. Создание карты процесса по времени	Представление собранных данных в понятной и краткой форме. Критические моменты процесса закупок на карте должны быть продемонстрированы доступным для восприятия способом, например, с помощью метода построения графиков Ганта.
7. Принятие решений	Разработка мероприятий по улучшению сложившейся ситуации, отраженной на карте процесса.

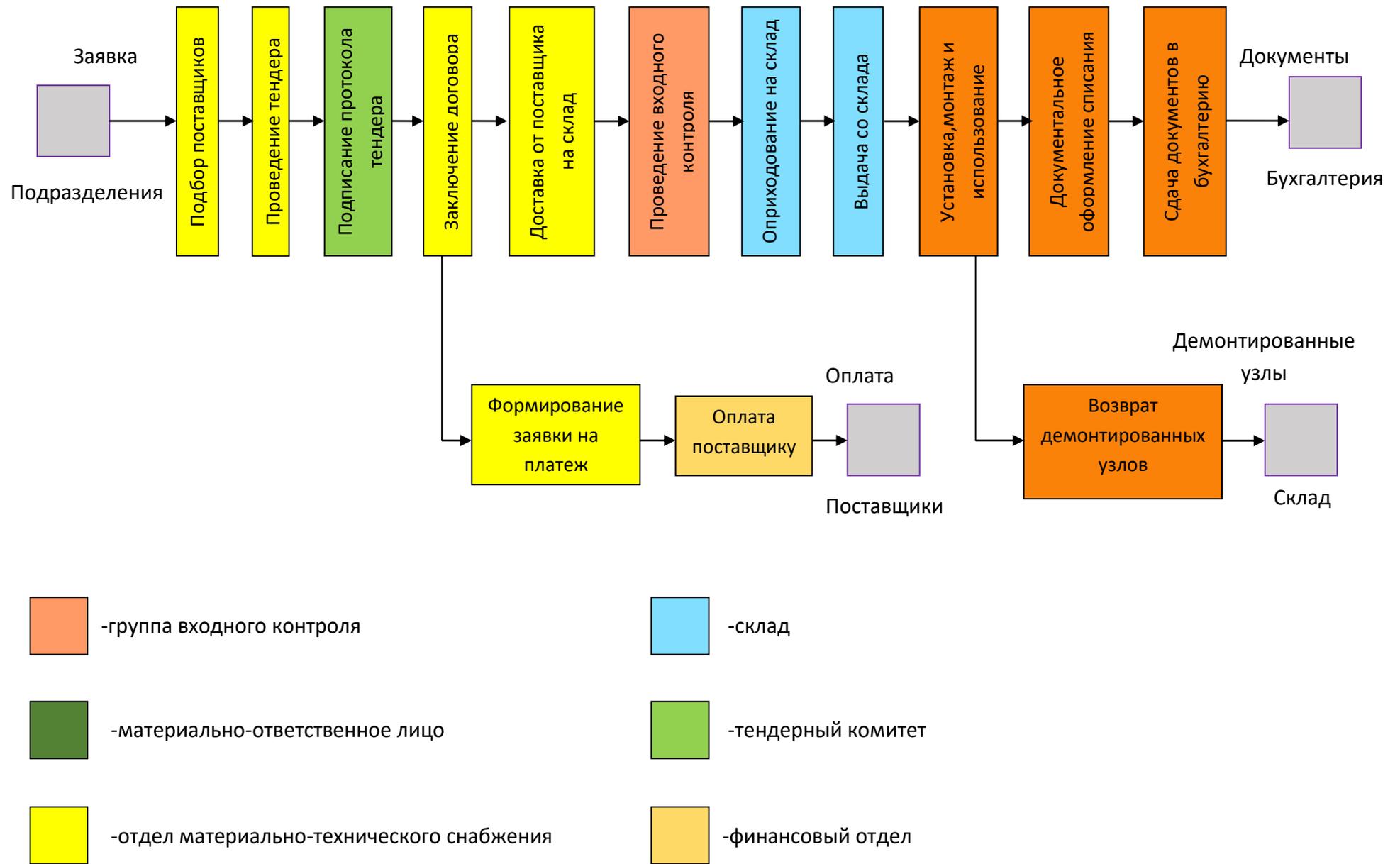


Рис. 2.5. Пример процесса закупок

На рис. 2.6 изображен пример карты процесса по времени, на котором графически показано производительное и непроизводительное время, которое можно сократить при внедрении корректирующих действий.

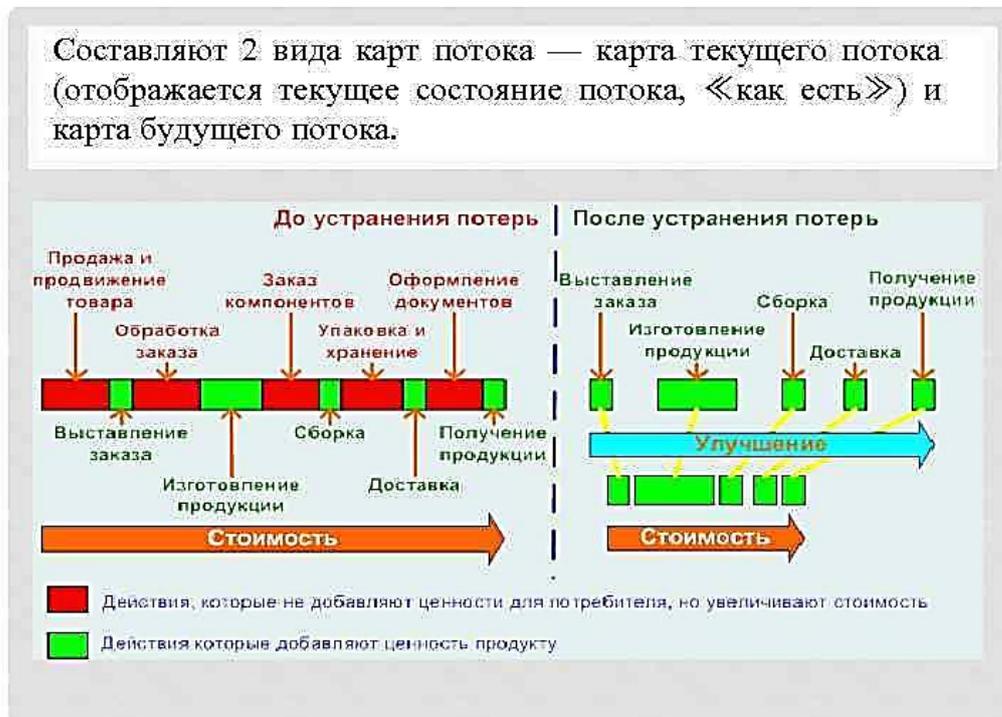


Рис. 2.6. Пример карты процесса по времени

Чтобы выяснить причины потерь в процессе закупок используют графический метод установления причинно-следственных связей «Диаграмма Исикавы», проводя анализ по ключевым факторам любого процесса: человек, оборудование, материалы и методы, широко представленный в экономической литературе.

Причины потерь могут быть связаны и с отделом закупок, и другими службами предприятия, и с поставщиком. Например, отсутствие заинтересованности в клиенте со стороны поставщика может свидетельствовать о неправильно выбранной руководством стратегии.

Очевидно, что улучшению должен подвергаться не один процесс закупок, а вся цепочка операций от снабжения предприятия материальными ресурсами до отгрузки готовой продукции конечному потребителю.

Рассмотрим пути сокращения непроизводительных затрат времени:

1) упрощение – избавление от ненужных шагов в процессе;

2) контроль правильности выполнения процесса и устранение привычки у исполнителей осуществлять действия как им удобно, а не как необходимо.

Возможно, потребуется дополнительное обучение и разъяснительная работа;

3) установление тесной интеграции процесса закупок с другими процессами логистической системы для быстрой, точной и полной передачи информации. Для этого можно использовать известные системы, такие как «Канбан», на основе информационных технологий, а также более сложные интегрированные информационные системы, объединяющие информационные потоки как внутри организации, так и за ее пределами – у поставщиков и конечных потребителей;

4) координация операций процесса – определение последовательности и параллельности действий. Например, можно сократить время на заключение договора, если отправлять рамочный договор поставщикам по электронной почте на этапе запроса коммерческих предложений. Что поможет поставщикам изначально понять требования организации и определиться, готовы ли они на дальнейшее сотрудничество, а также сократить время на частые изменения условий закупок;

5) автоматизация – применение автоматизированных систем учета, приемки продукции (например, технологии RFID), автономизации процесса размещения заказов и т.д. Данные технологии позволяют увеличить скорость и надежность управления закупочной деятельностью, но являются дорогостоящими.

Таким образом, наиболее рациональным способом обеспечения конкурентных преимуществ на основе логистики закупок является сокращение времени в процессе управления закупочной деятельностью, который помогает обнаружить «узкие места» и непроизводительные затраты как времени, так и финансовых ресурсов, так как чем быстрее осуществляется процесс, тем меньше непроизводительных затрат на него будет потрачено.

Стратегическое планирование закупочной деятельностью представляет собой неотъемлемую часть управленческой деятельности в организации. В первую очередь, стратегия закупочной деятельности должна в полной мере соотноситься с теми стратегическими целями, которые стоят перед фирмой. Также необходимо учитывать основные стратегические компоненты закупок, влияющие на выбор стратегии. Данные компоненты позволяют определить, есть ли необходимость покупки или производства сырья и продукции, где искать поставщиков, на какую закупочную стоимость организация ориентируется и др. Несмотря на разнообразие подходов к пониманию сущности закупочных стратегий, выделяют четыре основных вида: стратегию максимизации логистического сервиса, минимизации логистических издержек, минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру, а также логистический аутсорсинг. Получение ответов на поставленные вопросы, связанные со стратегическими компонентами закупок, позволяет сформировать оптимальную стратегию закупочной деятельности организации.

К основным способам создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок относятся: преимущество в качестве, преимущество во времени, преимущество в стоимости и условиях оплаты. К дополнительным – преимущество надёжности (контроль выполнения стандартов), преимущество

оперативности (решение проблемы неопределённости), повышение доверия, гарантии безопасности, особый дизайн или уникальные условия продвижения на рынке. Данные способы создания конкурентного преимущества взаимосвязаны.

Вопросы для самопроверки к теме 2

1. В чем заключается сущность стратегии?
2. Для чего организации необходимо осуществлять стратегическое планирование?
3. Перечислите основные уровни стратегического планирования.
4. Какое место в структуре стратегического планирования занимает логистика?
5. Какие взаимосвязанные элементы включаются в стратегическое управление закупками?
6. Перечислите стратегические компоненты закупок, влияющие на выбор стратегии.
7. Из каких элементов состоит логистическая стратегия?
8. Перечислите этапы разработки логистической стратегии.
9. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии закупочной деятельности.
10. Раскройте сущность основных стратегий закупочной деятельности.
11. Опишите алгоритм стратегического планирования закупок.
12. Назовите основные методы закупок. В чем заключаются их основные достоинства и недостатки?
13. Какую роль играет логистика закупок в повышении конкурентоспособности цепи поставок?
14. Назовите и охарактеризуйте основные способы создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок.
15. Каковы дополнительные способы создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок?

16. Что такое карта процесса по времени и как ее используют в логистике закупок?
17. Каковы преимущества снижения временных затрат на закупку материалов?
18. Каковы пути сокращения непроизводительных затрат времени?

Тесты к теме 2

1. План действий, предназначенный для достижения конкретных долговременных целей, это:

- А) цель;
- Б) задача;
- В) стратегия;
- Г) прогноз.

2. Процесс, предназначенный для достижения миссии и целей предприятия за счет согласования его ресурсов с возможностями и угрозами среды, в которой действует бизнес, это:

- А) стратегическое планирование;
- Б) стратегическое проектирование;
- В) стратегическое прогнозирование;
- Г) стратегический расчет.

3. В чем заключается сущность стратегических решений?

А) являются обязательными для исполнения всеми подразделениями организации без возможности изменений;

Б) без принятия стратегического решения стратегия не может быть принята к исполнению;

В) определяют общую направленность деятельности организации и границу ее способностей с учетом возможных изменений;

Г) должны быть задокументированы в обязательном порядке.

4. Решения, принимаемые в ответ на изменяющиеся обстоятельства так, чтобы наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы, это:

- А) бизнес-приемы;
- Б) стратегические приемы;
- В) тактические приемы;
- Г) институциональные приемы.

5. Совокупность уровней стратегического планирования называется:

- А) «Совокупность стратегий»;
- Б) «Базис стратегий»;
- В) «Квартет стратегий»;
- Г) «Пирамида стратегий»

6. Стратегия, предусматривающая принятие решений, определяющих и направляющих распределение ресурсов всей организации, это:

- А) корпоративная стратегия;
- Б) бизнес-стратегия;
- В) функциональная стратегия;
- Г) операционная стратегия.

7. Стратегия, которая разрабатывается для еще узких стратегических видов деятельности, например, для управления ключевыми операционными единицами или командами:

- А) корпоративная стратегия;
- Б) бизнес-стратегия;
- В) функциональная стратегия;
- Г) операционная стратегия.

8. К какому виду стратегий организации относится логистическая стратегия?

- А) корпоративная стратегия;
- Б) бизнес-стратегия;
- В) функциональная стратегия;
- Г) операционная стратегия.

9. Какой из перечисленных элементов не включает в себя логистическая стратегия?

- А) логистическая миссия;
- Б) решения, связанные с правилами;
- В) решения, связанные с прогнозами;
- Г) решения, связанные с реализацией.

10. Какая информация отражается в общем резюме, как разделе стратегического логистического плана?

А) описание того, как отдельные функции логистики будут вносить свой вклад в выполнение плана, связанные с этим изменения и процесс интеграции операций;

Б) описание способа, при помощи которого логистика в целом может добиться поставленных целей, необходимых для этого изменений и того, как будет осуществляться управление ими;

В) суть логистической стратегии и показывается ее связь с другими частями организации;

Г) описание того, как стратегия повлияет на бизнес в целом, особенно с точки зрения целевых показателей, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов;

Д) цель логистики в организации, требуемые показатели деятельности и способы ее измерения.

11. Укажите верный перечень этапов разработки логистической стратегии:

А) этап анализа возможностей – этап оценки – этап установления приоритетов – этап выполнения;

Б) этап оценки – этап анализа возможностей – этап установления приоритетов – этап выполнения;

В) этап анализа возможностей – этап установления приоритетов – этап выполнения – этап оценки;

Г) этап установления приоритетов – этап анализа возможностей – этап оценки – этап выполнения.

12. В чем заключается сущность этапа анализа возможностей при разработке логистической стратегии?

А) заключается в установлении приоритетов и выбора одной доминирующей логистической стратегии из набора возможных альтернатив;

Б) состоит в разработке непосредственно стратегического логистического плана с определением агрегированных показателей;

В) проводится позиционирование логистической стратегии по отношению к миссии и корпоративной стратегии организации;

Г) подбираются и анализируются возможные стратегические решения на уровне корпорации в целом и отдельных структурных подразделений в частности.

13. Управление объектами материальных потоков и услуг в процессе обеспечения организации, это:

А) функция закупочной деятельности;

Б) задача закупочной деятельности;

В) процесс закупочной деятельности;

Г) цель закупочной деятельности.

14. Укажите, какой из перечисленных факторов прямо пропорционально влияет на выбор стратегии закупочной деятельности?

- А) количество поставщиков;
- Б) стоимость извещения, входа и сохранения позиций на рынке;
- В) затраты по замене одного поставщика другим;
- Г) финансовые возможности поставщика.

15. Каким образом собственные финансовые возможности компании влияют на стратегические действия в рамках осуществления закупочной деятельности?

- А) чем больше финансовые возможности, тем меньше возможность действий;
- Б) чем меньше финансовые возможности, тем больше возможность действий;
- В) чем больше финансовые возможности, тем больше возможность действий;
- Г) никак не влияют.

16. Какая стратегия закупочной деятельности включает в себя два направления деятельности: оптимизацию логистической сети и оптимизацию дислокации объектов логистической инфраструктуры на определенной территории?

- А) стратегия максимизации логистического сервиса;
- Б) стратегия минимизации логистических издержек;
- В) стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- Г) логистический аутсорсинг.

17. Какой этап алгоритма стратегического планирования закупок следует за этапом определения целей компании?

А) установление факторов, способствующих достижению целей закупочной деятельности;

Б) корректировка целей закупочной деятельности в соответствии с целями компании;

В) мобилизация усилий и выполнение программы;

Г) определение стратегии закупочной деятельности.

18. Что из перечисленного не учитывается в процессе стратегического управления закупками?

А) уровень компетенции управленческого персонала;

Б) стратегическое взаимоотношение с поставщиками;

В) долгосрочное планирование;

Г) уровень развития организационных способностей;

Д) компетенция оценки эффективности управления поставками.

19. Какой из перечисленных элементов относится к вопросу «Где?», как стратегическому компоненту закупок?

А) арендовать/производить/покупать оборудование;

Б) местный или региональный поставщик;

В) производить или покупать;

Г) доставка запаса со склада поставщика или консигнационного склада покупателя;

Д) команда по управлению проектами или отдел снабжения;

Е) системные или долгосрочные контракты, совместная покупка.

20. Какой из перечисленных элементов относится к вопросу «Как?», как стратегическому компоненту закупок?

А) арендовать/производить/покупать оборудование;

Б) местный или региональный поставщик;

В) производить или покупать;

Г) доставка запаса со склада поставщика или консигнационного склада покупателя;

Д) команда по управлению проектами или отдел снабжения;

Е) системные или долгосрочные контракты, совместная покупка.

21. Сущность какого метода закупки заключается в поставке недорогих, часто используемых материальных ресурсов заданного объема?

А) закупка по долгосрочному контракту;

Б) оптовые закупки;

В) регулярные закупки;

Г) оперативные закупки по котировочным ведомостям;

Д) закупка с немедленной сдачей.

22. У какого из перечисленных методов закупки к недостаткам можно отнести большую потребность в складских помещениях, рост запасов и затрат, замедление оборота капитала?

А) закупка по долгосрочному контракту;

Б) оптовые закупки;

В) регулярные закупки;

Г) оперативные закупки по котировочным ведомостям;

Д) закупка с немедленной сдачей.

23. Выберите основные способы создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок:

А) преимущество в качестве;

Б) преимущество во времени;

В) преимущество в стоимости и условиях оплаты;

Г) преимущество надёжности;

Д) преимущество оперативности;

Е) повышение доверия;

Ж) гарантии безопасности;

З) особый дизайн или уникальные условия продвижения на рынке.

24. Выберите дополнительные способы создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок:

А) преимущество в качестве;

Б) преимущество во времени;

В) преимущество в стоимости и условиях оплаты;

Г) преимущество надёжности;

Д) преимущество оперативности;

Е) повышение доверия;

Ж) гарантии безопасности;

З) особый дизайн или уникальные условия продвижения на рынке.

25. Выберите преимущества снижения временных затрат на закупку материалов:

А) большая доходность новой и существующей продукции;

Б) повышение скорости реагирования на потребности клиентов;

В) снижение степени риска благодаря меньшей зависимости от прогнозов;

Г) ускорение разработки и выпуска на рынок новой продукции;

Д) рост узнаваемости организации на рынке.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

3.1. Основные модели и подходы к проектированию организации

Организация – это одна из функций управления, основным содержанием которой является структурирование целей и задач объекта путем формирования структуры, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Организовать - это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

При проектировании организационной структуры управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления является понятием многосторонним, включающим:

- систему целей и их распределение между различными звеньями;
- состав подразделений, связанных определенными отношениями;
- сотрудники, вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач;
- распределение задач и функций, ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления;
- коммуникации и документооборот в организации.

Цель организационного проектирования – разработка такой организационной структуры, позволяющей фирме максимально эффективно и оперативно реагировать на любые изменения внутренней и внешней среды. В связи с этим различают две модели организационного проектирования:

1) модель организационного проектирования новой фирмы, представляющая собой проект (продукт, технология, организация производства и т.п.) и его технико-экономическое обоснование (бизнес-план);

2) модель организационного проектирования (реформирования) действующей фирмы, реализуемая в условиях развернутой производственно-хозяйственной деятельности.

В теории организации традиционно принято выделять два классических подхода к проектированию организационных структур управления: механистический и органический.

Механистический подход использует аналогию с машинным механизмом, предназначенным для производительных операций. В его основе лежит формализация правил и процедур, централизация принятия решений, четко определенная ответственностью за виды деятельности и жесткая иерархия власти. Такая организация эффективна в условиях определенности и нединамичном развитии внешней среды, при использовании рутинной бюрократической технологии.

Преимуществами использования механистического подхода являются: универсальность, предсказуемость и производительность. При этом должны быть реализованы следующие условия:

- известность общих целей и задач всем в организации;
- разделение работы в организации на отдельные операции;
- простота общей цели организации, основанной на централизованном планировании;
- работу сотрудника можно достоверно измерить;
- денежная мотивация работников;
- власть руководителя признана как законная.

Механистический подход лежит в основе функциональной структуризации. Функция – это группа людей, имеющих похожие знания, навыки и умения или использующих похожие инструменты и приёмы для выполнения своих работ.

Функциональные структуры состоят из отдельных элементов, каждый из которых имеет конкретную задачу и обязанности в организации (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Общий вид функциональной структуры

Разновидностью функциональной структуры является дивизиональная (рис. 3.2).

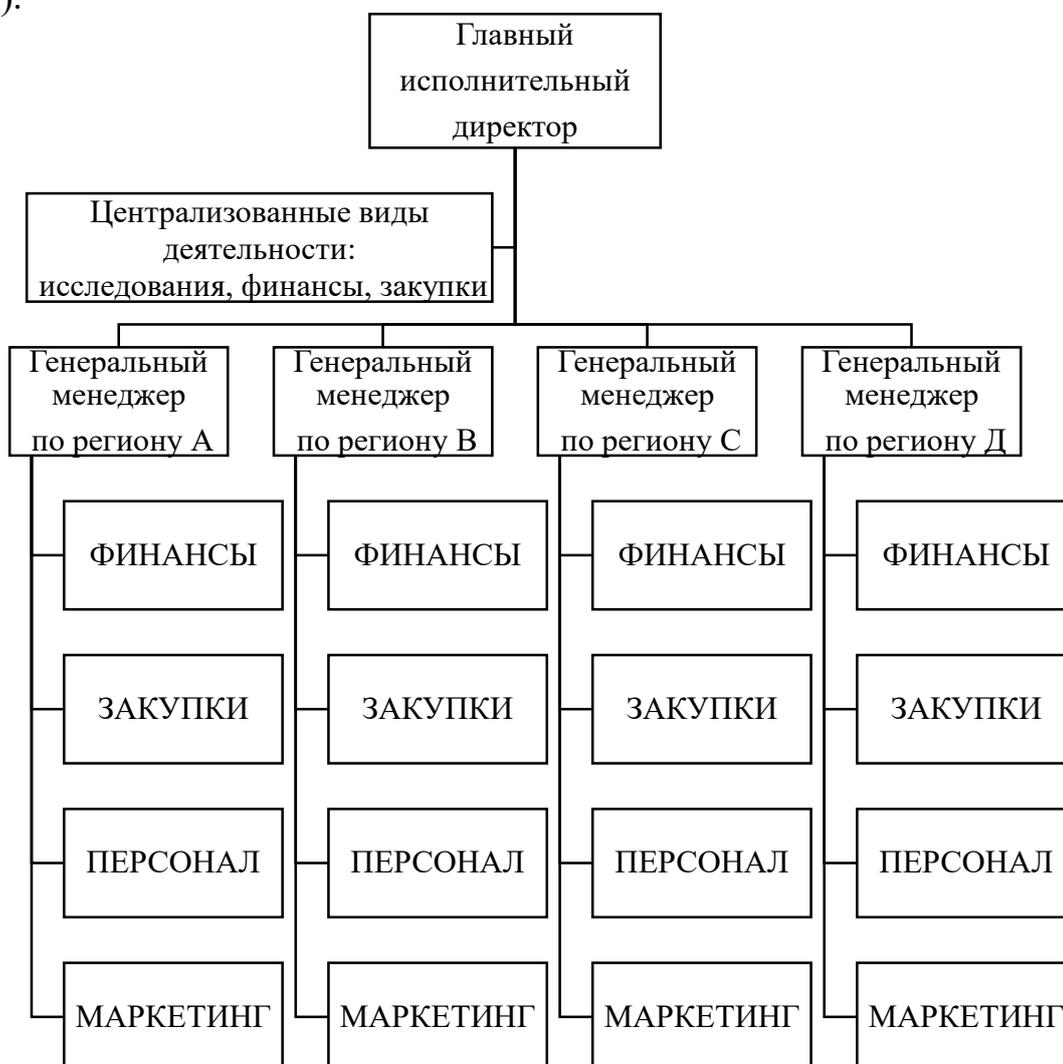


Рис. 3.2. Пример функциональной структуры, организованной по региональному принципу

Дивизиональная организационная структура управления – это совокупность функций, отделов или процессов, объединенных в дивизионы (филиалы), каждый из которых обслуживает либо различные группы потребителей, либо регионы, либо группы товаров.

Органический подход, в отличие от механистического подхода, использует аналогию с живым организмом. По мнению его основателей Т. Барнса и Д. Сталкера, органической является структура, базирующаяся на бригадной работе, она более гибкая и меньше формализована. Такую структуру рассматривают как модель, оказывающую существенное воздействие на развитие экономики. Для данного подхода характерно слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация, участие сотрудников в принятии решений, широкая ответственность, гибкость структуры власти и малое число уровней иерархии. Он эффективен, когда не используется рутинная технология, при высокой неопределенности деятельности, сложном и динамичном внешнем окружении.

На основе данного подхода строятся проектные и матричные структуры управления (рис. 3.3).

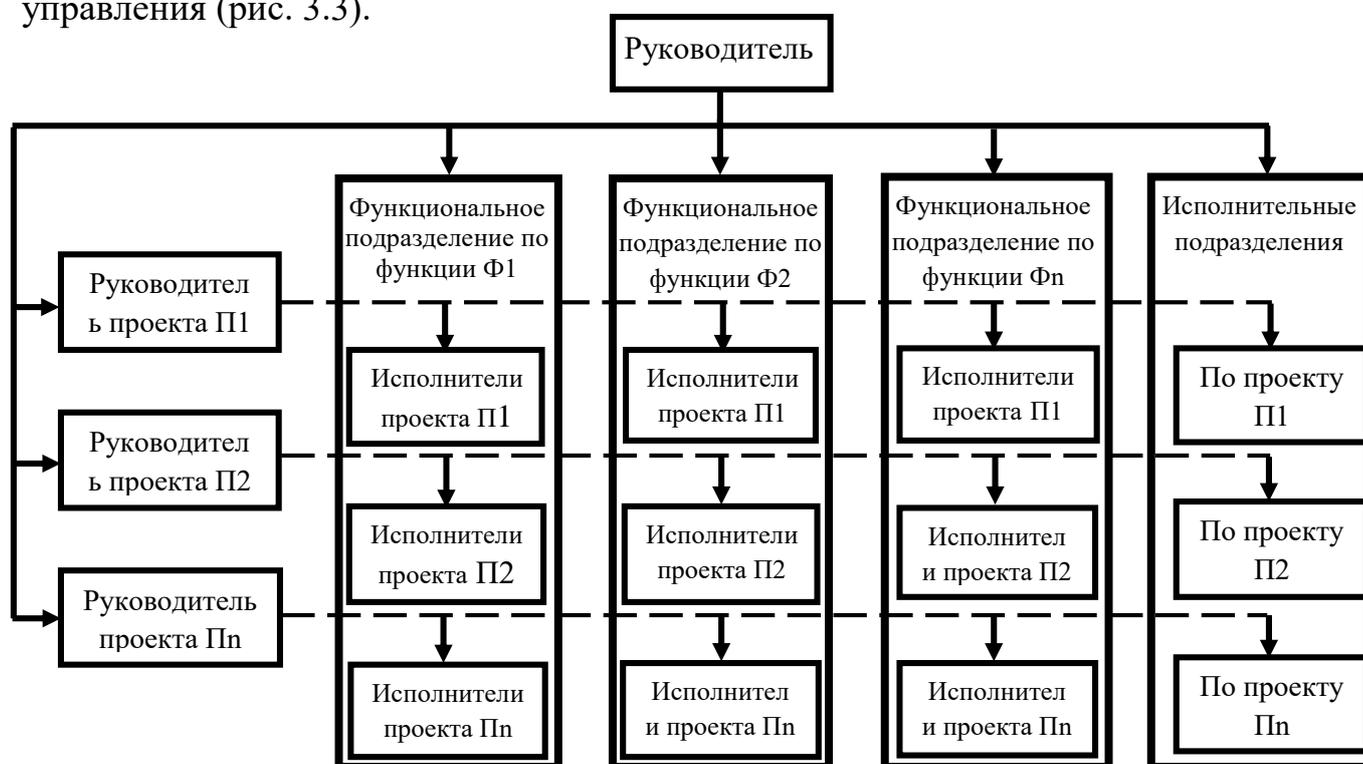


Рис. 3.3. Матричная организационная структура управления

В соответствии с табл. 3.1 механистический и органический подходы к проектированию организации принципиально отличаются друг от друга по ряду критериев.

Таблица 3.1. Сравнение механистического и органического подходов в проектировании организации

Критерий	Механистический тип организации	Органический тип организации
Уровень специализации	Узкая	Широкая
Степень формализации деятельности	Высокая	Низкая
Ответственность	Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Уровни управления	Ясность уровней иерархии	Уровни управления размыты
Система вознаграждения	Объективная	Субъективная
Критерии отбора кадров	Объективные	Субъективные
Характер окружения	Несложное, стабильное	Сложное, нестабильное
Определенность целей и задач	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Делимость задач	Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Сложность задач	Задачи простые и ясные	Задачи сложные
Измеримость работы	Работа измеряема	Работу измерить сложно
Признание власти	Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

В отличие от механистического подхода, органический подход дает возможность организации лучше осуществлять взаимодействие с новым окружением и быстрее приспосабливаться к его изменениям. Если в организации, построенной по механистическому принципу, роли четко структурированы, то описание работы в органической организации может быть таким: «Делайте все необходимое, чтобы достичь цели». Так как при органическом подходе нет ясных оценок и стандартов, работниками в большей степени движет самомотивация, чем система формализованного контроля.

Однако новый тип экономики, внедрение инноваций в организациях приводят к тому, что данные типы организационных структур оказываются не всегда эффективными, поэтому возникает необходимость создания новых, современных типов организационных структур, одним из которых являются сетевые структуры, в основе которых лежит модель координации связей между экономическими субъектами.

Сетизация (формирование сетевых структур) предполагает переход от бюрократического типа организации к сетевому, от вертикальных связей и административных отношений к горизонтальным связям и контрактным (договорным) отношениям, от функциональных иерархических структур к независимым рабочим группам.

Различные точки зрения ученых на определение сетевых структур представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Определения понятия «сетевая структура»

Автор	Определение
Акулов В. Б., Рудаков М. Н.	Вид организационной структуры предприятия, в отличие от бюрократической, имеющий высокую степень гибкости; наличие открытой, взаимовыгодной атмосферы, стимулирующей деятельность участников; высокий уровень обязательств сторон; взаимозависимость, сотрудничество между субъектами.

Автор	Определение
Баринов В. А., Жмуров Д. А.	В широком смысле – совокупность устойчивых контрактов или сходных с ними социальных отношений между индивидами и группами. В узком смысле – специальные организационные структуры управления локальным взаимодействием. Главными их элементами являются «узлы» (хозяйствующие субъекты) и связи между ними.
Кастельс М.	Специфическая форма предприятия, система средств которого составлена путём пересечения сегментов автономных систем целей.
Липнек Дж., Стэмпе Дж.	Структуры, характеризуемые организационными принципами: наличие единой цели, недостижимой вне сети; независимость партнёров; добровольность участия в сети; множественность лидеров; разноуровневые взаимодействия, каждый участник может общаться напрямую с любым партнёром из сети.
Майлз Р., Сноу Ч.	Организационная форма управления компанией, местом возникновения которой являются глобальные изменяющиеся рынки, где компании должны заниматься разработкой товаров и услуг на постоянной основе. Сеть работает при агрегировании фирмой-брокером временных структур, обменивающихся информацией между участниками.
Мильнер Б.	Виртуальная организация, характеризующаяся непостоянным характером функционирования элементов; взаимоотношением с партнёрами на основе соглашений, договоров и взаимного владения собственностью; осуществлением связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций;

Автор	Определение
Мильнер Б.	частичной интеграцией в материнскую компанию и сохранением отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным; образованием временных альянсов организаций в смежных областях деятельности; договорными отношениями работников с администрацией во всех звеньях.
Патюрель Р.	Совокупность узлов и связей для достижения целей соответствия с потребностями и ожиданиями партнёров и деловой конъюнктуры. Переход предприятий к сетевым организационным структурам осуществляется в 3 этапа: переосмысление, реинжиниринг и реструктурирование.

В соответствии с табл. 3.2 можно сделать вывод, несмотря на различие точек зрения авторов на определения понятия сети и сетевой структуры, у них есть общие черты:

- определённый особый тип организационной структуры, созданной для осуществления экономической деятельности, причем это может быть, как крупная компания, так и несколько независимых организаций;

- элементы сети объединены единой целью, взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, достижение цели вне сети невозможно либо неэффективно;

- радикальная децентрализация (деление организации на большое число небольших автономных единиц, получающих значительную автономию и ответственность);

- распределённое лидерство (лидерство не ограничивается кругом старших менеджеров);

- связи между элементами носят договорной характер, что выражается в юридической независимости элементов сети друг от друга;

- гибкость структуры и быстрая адаптация к изменениям внешней среды;

- повышенная взаимозависимость (решение общих задач сборочными командами и группами);
- прозрачные стандарты функционирования (заранее известные показатели, на основании которых будет оцениваться реальное функционирование, акцент на улучшение деятельности, а не на соревнование);
- серьёзные ожидания (ориентация людей на решение порученных им задач);
- сети и взаимность (поощряются прямые взаимоотношения и коммуникации между людьми независимо от их ролей, статусов, функций).

Таким образом, в настоящее время происходят сложные процессы перехода от традиционных форм организации к более современному, сетевому типу организации, являющемуся наиболее адаптированным к современной высокодинамичной и конкурентной экономической среде.

3.2. Виды организационных структур управления закупочной деятельностью

Для достижения вышеназванных целей и задач закупочной логистики на предприятиях создаются различные подразделения, в основном это службы снабжения. Организационное построение, особенности работы данных подразделений различны. Тип структуры органов снабжения и набор выполняемых функций зависят от ряда факторов:

- объемы, типы и специализация производства;
- территориальное размещение предприятия;
- материалоемкость продукции.

Функции снабжения на малых предприятиях, потребляющих небольшие объемы материальных ресурсов ограниченной номенклатуры, выполняются небольшими группами или отдельными работниками хозяйственного отдела предприятия.

Обеспечением материальными ресурсами крупных и средних компаний занимаются специальные отделы материально-технического снабжения (ОМТС), построенные по функциональному или материальному признаку. В первом случае каждая функция снабжения (планирование, заготовка, хранение, отпуск материалов) выполняется отдельной группой работников. При построении снабженческих органов по материальному признаку определенные группы работников выполняют все функции снабжения по конкретному виду материалов.

Определение организационной структуры управления снабжением осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- единоначалие;
- малозвенность в управлении;
- четкое разграничение функций;
- гибкость;
- эффективная система связи.

Наиболее распространенной структурой, используемой российскими компаниями, является линейно-функциональная, в которой служба снабжения является самостоятельным подразделением, с выделенным бюджетом на закупки материальных ресурсов. Служба снабжения или закупок подчиняется коммерческому директору или главному руководителю и включает в себя структурные элементы, выполняющие следующие функции в зависимости от специфики предприятия:

- закупку основных материалов и комплектующих;
- закупку вспомогательных материалов, инструмента и оснастки;
- закупку запасных частей для ремонта технологического оборудования;
- планирование и отслеживание доставки закупаемой продукции;
- таможенную очистку;
- закупку материальных ресурсов по импорту;
- комплектацию заказов на производство;
- анализ рынка и работы с поставщиками;

- транспортно-экспедиционный отдел (транспортный цех, отдел внутривозводской транспортировки);
- управление складированием и грузопереработкой (складское хозяйство);
- контроль и управление качеством материальных ресурсов;
- работу с контрагентами по доставке;
- учет и экономический анализ закупок и др. (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Линейно-функциональная структура управления закупочной деятельностью на предприятии

В линейно-функциональных организационных структурах управление закупками тесно взаимосвязано с финансовыми, производственными, маркетинговыми, сбытовыми и логистическими подразделениями, цели которых могут различаться (табл. 3.3).

Таблица 3.3. Цели подразделений предприятия при осуществлении закупочной деятельности

Подразделения	Цели
Производство	<ul style="list-style-type: none"> - полное удовлетворение плановых заявок в номенклатуре и объемах поставок материальных ресурсов; - высокое качество поступающих в производство материальных ресурсов; - синхронизация сроков доставки материальных ресурсов с производственным расписанием; - отсутствие срывов поставок.
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - минимальные затраты на закупку; - минимальные финансовые риски; - минимальные потребности в дополнительных инвестициях; - максимальная скорость оборота вложенного в материальные ресурсы капитала.
Логистика	<ul style="list-style-type: none"> - координация всех подразделений в разрезе общей логистической стратегии фирмы, связанной с управлением материальными потоками; - минимизация общих издержек управления закупками и запасами материальных ресурсов; - оптимальный выбор поставщиков; - оптимизация доставки материальных ресурсов; - снижение логистических рисков.

Следующим типом организационной структуры управления закупочной деятельностью на предприятии является дивизиональная структура, при которой функции делегируются структурным подразделениям компании (рис. 3.5). Дивизиональная оргструктура подразумевает соединение отдельных выделенных по определенному критерию структур. Основные функции управления осуществляются из центрального офиса компании.

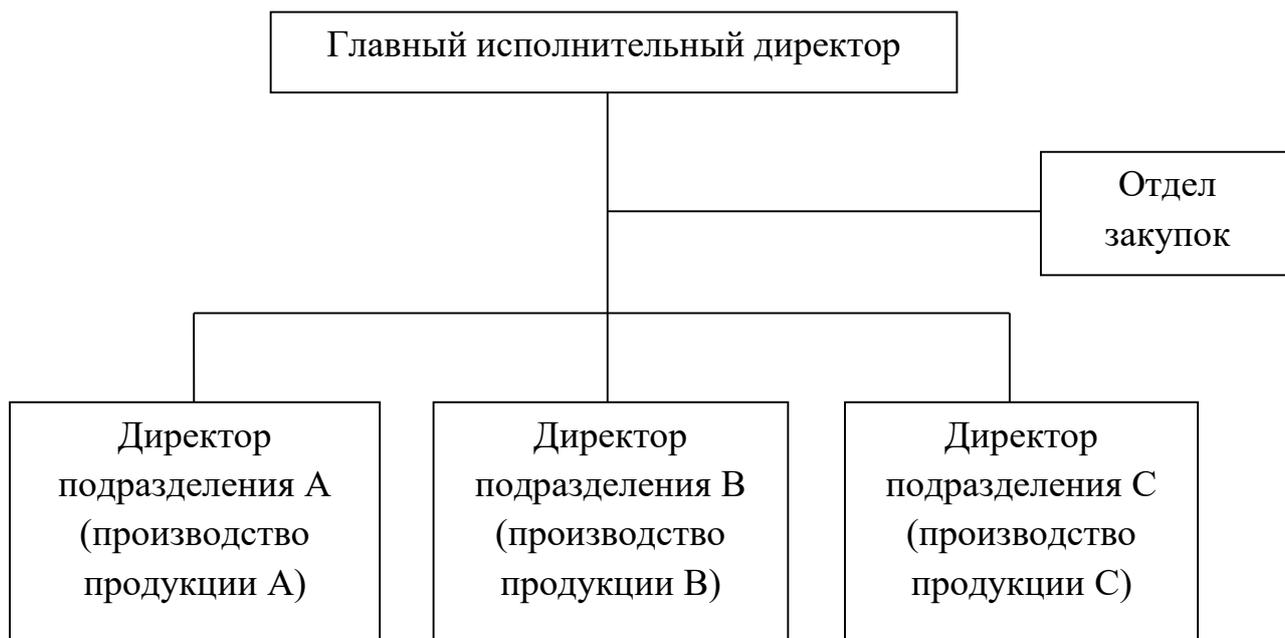


Рис. 3.5. Централизованная форма организации снабжения

Характерный тип структуры службы снабжения – смешанный, когда товарные отделы, группы, бюро специализированы на снабжении конкретными видами сырья, материалов, оборудования. Однако, наряду с товарными, в состав отдела снабжения входят функциональные подразделения: плановое, диспетчерское. Это наиболее рациональный метод строения, который способствует повышению ответственности работников, улучшению материально-технического обеспечения производства.

Работники органов снабжения изучают и учитывают спрос и предложение на потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них, а также на услуги посреднических организаций, выбирают наиболее экономичную форму движения ресурсов, оптимизируют запасы, снижают транспортно-заготовительные и складские расходы и т.д.

Службы закупок в компании могут быть построены как централизованно, так и децентрализованно.

Снабжение материальными ценностями, являющимся общими для нескольких областей бизнеса, структурных подразделений, как правило, осуществляется централизованно.

При осуществлении централизованных закупок назначается конкретное лицо либо создается отдел с полномочиями совершать закупки в интересах всего предприятия.

К преимуществам централизованных закупок можно отнести:

- стандартизацию и унификацию закупочных процедур;
- совместное (несколькими отделами компании) размещение заказа у поставщика для получения скидок за объем заказа;
- отсутствие административного дублирования;
- возможность выбора лучшего поставщика за счет конкуренции между ними;
- повышенный контроль запасов, выполнения обязательств по поставкам за счет концентрации ответственности за снабжение;
- отсутствие конкуренции между отдельными подразделениями организации;
- координацию связанных видов деятельности для снижения административных расходов и затрат на транспортировку, хранение и обслуживание;
- повышение профессиональных навыков специалистов по закупкам за счет специализации, профессионального принятия решений и оптимального использования времени.

Сотрудники службы снабжения предприятия осуществляют закупку необходимых материалов и продукции в соответствии со спецификациями, полученными от внутренних потребителей, которыми являются функциональные подразделения предприятия.

Функции отдела снабжения распределяются по сотрудникам, что способствует дальнейшей специализации и развитию их профессионализма.

Полная централизация управления снабжением по отдельным дивизионам позволяет добиться высокой степени гибкости и оптимизации закупочных процессов, однако при этом не используется потенциал интеграции снабжения в управлении цепями поставок.

Возможным компромиссом может стать многоступенчатая организация управления закупками, например, центральный офис осуществляет планирование, управление поставщиками, бюджетирование, а децентрализованные подразделения снабжения в дивизионах отвечают за интеграцию процессов и задач управления закупками.

При децентрализованном снабжении подразделения предприятия будут самостоятельно осуществлять закупки (рис. 3.6). Достоинством такого подхода будет то, что заказчик лучше знает потребности подразделения, чем кто-либо другой.

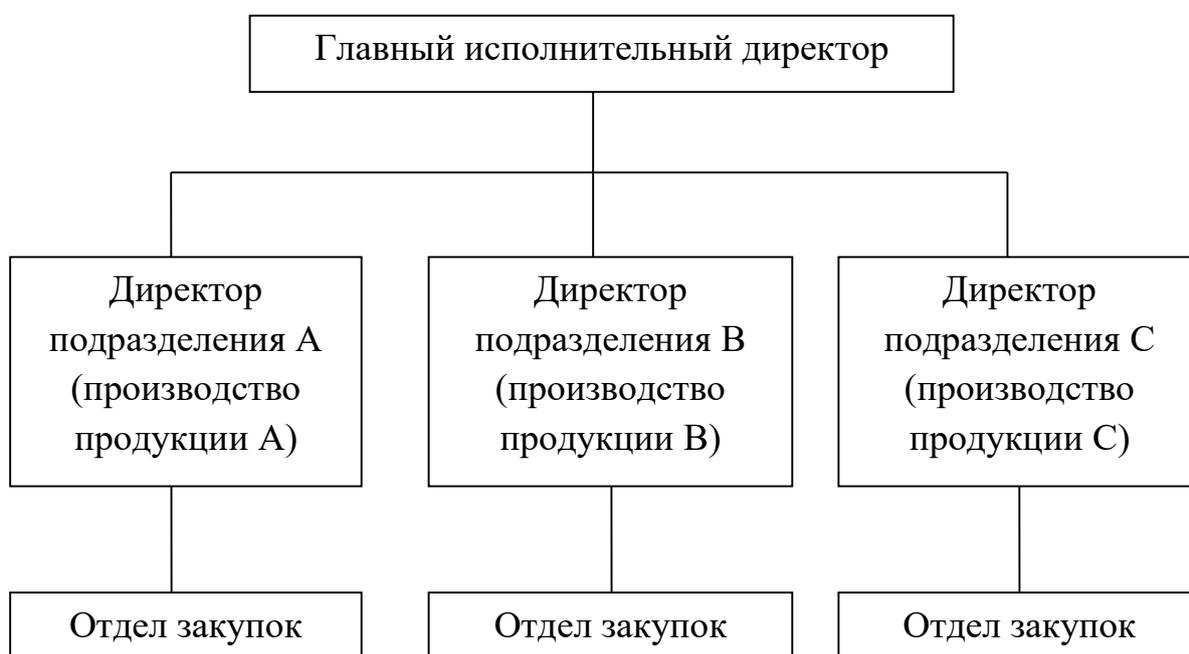


Рис. 3.6. Децентрализованная форма организации снабжения

Преимущества децентрализованной формы снабжения:

- пользователь лучше осведомлен о потребности отдела-заказчика;
- более быстрое удовлетворение потребности в материальных ресурсах.

Недостатки децентрализованной формы снабжения:

- за решением оперативных вопросов, служащие подразделения могут не заметить тенденции изменений планирования в организации;
- недостаточный профессионализм служащих и вероятность проблем определения возможностей снабжения;

- недостаточность возможностей для проведения функционального анализа в сферах работы с таможней, транспортных услуг, складирования, управления запасами и т.д.

3.3. Функционал подразделений, осуществляющих закупочную деятельность

В подразделениях, осуществляющих закупочную деятельность, принимаются решения о приобретении материальных ресурсов, услуг, товаров, устанавливаются требования к их качеству, решаются вопросы выбора поставщиков, заключаются договоры на поставку и т.д. Результаты деятельности отделов снабжения влияют на функционирование других подразделений предприятия, являющихся их внутренними потребителями.

Деятельность данного подразделения в структуре предприятия очень важна, как и в целом правильно организованная закупочная логистика для работы всей компании.

Функции управления закупочной деятельностью, выполняемые соответствующими подразделениями, представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4. Функции управления закупочной деятельностью

Общая функция	Специфические функции
Прогнозирование и планирование	- исследование внутренней и внешней среды предприятия, рынка материальных ресурсов с целью их закупок, выбор наиболее подходящих поставщиков; - прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах по следующим параметрам: объем, ассортимент и оптимальный режим поставки в производство со складов;

Общая функция	Специфические функции
Прогнозирование и планирование	<ul style="list-style-type: none"> - решение задачи «сделать или купить», сравнение вариантов: приобретение материала у поставщика или производство его на собственном предприятии; - расчет средств на приобретение материальных ресурсов; - планирование оптимальных хозяйственных связей; - планирование потребности материалов и установление лимита на их отпуск цехам; - оперативное планирование снабжения.
Организация	<ul style="list-style-type: none"> - сбор информации о необходимых материальных ресурсах, продукции, услугах, участие в выставках, ярмарках, аукционах и т.п.; - анализ источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах и выбор оптимальных поставщиков; - согласование условий договора с поставщиками, заключение его; - организация завоза материальных ресурсов; - организация складского хозяйства в составе органов снабжения; - обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами.
Контроль и координация работы	<ul style="list-style-type: none"> - контроль выполнения договорных обязательств поставщиками; - контроль количества, качества и комплектности поступающих материальных ресурсов; - регулирование предельно допустимых цен на ресурсы по закупке и доставке, сведение закупочных затрат к минимуму;

Общая функция	Специфические функции
Контроль и координация работы	<ul style="list-style-type: none"> - контроль между потребностью и поставками, соответствие размера заказов и сроков потребностям производства, оптимальная загрузка складов, отсутствие простоев по причине непоставки сырья, сведение издержки от порчи сырья к минимуму посредством контроля запасов; - предъявление претензий поставщикам и другим участникам закупочной деятельности; - контроль и оптимизация производственных запасов; - координация и системная взаимосвязь службы снабжения с производственными, сбытовыми и транспортно-складскими подразделениями на основе функциональных связей, а не административного подчинения; - контроль и анализ экономических характеристик процесса снабжения, поиск новых путей снижения закупочных затрат и повышения качества обслуживания производства, новых поставщиков, новых решений по оптимизации снабженческих операций.

Для эффективного выполнения перечисленных в табл. 3.4 функций отдел снабжения или закупок должен обладать полномочиями на принятие решений в соответствующих областях:

- выбор поставщика – необходим опыт для определения того, кто производит нужную продукцию, и анализа надежности поставщика;
- использование соответствующего метода ценообразования – определение общей стоимости закупки для формирования цены и условий договора требует экспертных знаний;

- решение вопросов сертификации – в процессе закупок могут возникать ситуации замены материальных ресурсов, при этом отдел закупок обязан предлагать их покупателям;

- контроль контактов с поставщиками – необходимо поддерживать взаимоотношения с потенциальными поставщиками. Производственные подразделения, в случае необходимости, должны встречаться с инженерами фирм-покупателей только через отдел закупок.

Роль подразделений, осуществляющих закупочную деятельность очень велика. Результаты невыполнения поставленных перед соответствующими службами задач, представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5. Роль управления закупочной деятельностью на предприятии

Функции	Задачи подразделений, связанных с закупочной деятельностью	Последствия невыполнения задач соответствующими службами предприятия
1. Обеспечение непрерывного потока поставок сырья и материалов	Отсутствие дефицита сырья, поставки «точно вовремя»	Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов
2. Управление запасами	Снижение уровня запасов, уменьшение их стоимости	Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей
3. Контроль и обеспечение качества сырья и материалов	Поиск и выбор качественного сырья и материалов	Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи

Функции	Задачи подразделений, связанных с закупочной деятельностью	Последствия невыполнения задач соответствующими службами предприятия
4. Работа с поставщиками	Поиск, анализ и выбор поставщика, совместная работа, решение проблем и конфликтов	Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты
5. Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании	Взаимодействие всех отделов предприятия	Проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам, сбои производственного процесса

В соответствии с табл. 3.5 некачественная работа закупочных подразделений может привести к серьезным сбоям в деятельности предприятия и, как следствие, ухудшению его финансового состояния, ухудшению репутации на рынке, потере клиентов и снижению конкурентоспособности.

Таким образом, при разработке организационной структуры управления за основу берут две модели организационного проектирования: модель организационного проектирования новой фирмы, представляющую собой проект (продукт, технология, организация производства и т.п.) и его технико-экономическое обоснование (бизнес-план), и модель организационного проектирования (реформирования) действующей фирмы, реализуемую в условиях развернутой производственно-хозяйственной деятельности. Кроме того, в теории организации выделяют следующие подходы к проектированию организационных структур управления: механистический, органический и сетевой. На данных подходах основаны виды организационных структур

управления закупочной деятельностью централизованного или децентрализованного типа.

К основным функциям управления закупочной деятельностью относятся:

- прогнозирование и планирование (исследование внутренней и внешней среды предприятия, рынка материальных ресурсов с целью их закупок, выбор наиболее подходящих поставщиков; прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах по следующим параметрам: объем, ассортимент и оптимальный режим поставки в производство со складов; решение задачи «сделать или купить», сравнение вариантов: приобретение материала у поставщика или производство его на собственном предприятии; расчет средств на приобретение материальных ресурсов; планирование оптимальных хозяйственных связей; планирование потребности материалов и установление лимита на их отпуск цехам; оперативное планирование снабжения;

- организация (сбор информации о необходимых материальных ресурсах, продукции, услугах, участие в выставках, ярмарках, аукционах и т.п.; анализ источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах и выбор оптимальных поставщиков; согласование условий договора с поставщиками, заключение его; организация завоза материальных ресурсов; организация складского хозяйства в составе органов снабжения; обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами);

- контроль и координация работы (контроль выполнения договорных обязательств поставщиками; контроль количества, качества и комплектности поступающих материальных ресурсов; регулирование предельно допустимых цен на ресурсы по закупке и доставке, сведение закупочных затрат к минимуму).

Вопросы для самопроверки к теме 3

1. Что такое организация?
2. Какие элементы включает в себя организационная структура управления?

3. Какова цель организационного проектирования?
4. Какие различают модели организационного проектирования?
5. Какие выделяют классические подходы к проектированию организационных структур управления?
6. В чем сущность, преимущества и недостатки механистического подхода к проектированию организационных структур управления?
7. Охарактеризуйте организационные структуры управления, построенные на основе механистического подхода.
8. В чем сущность, преимущества и недостатки органического подхода к проектированию организационных структур управления?
9. В основе построения каких организационных структур управления лежит органический подход?
10. Проведите сравнение механистического и органического подходов в проектировании организации на основе различных критериев.
11. Проведите анализ точек зрения ученых на определение сетевых структур.
12. Назовите факторы, влияющие на тип структуры органов снабжения и набор выполняемых функций.
13. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления закупочной деятельностью на предприятии.
14. Назовите цели подразделений предприятия при осуществлении закупочной деятельности.
15. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления закупочной деятельностью на предприятии.
16. Как осуществляются централизованные закупки? Каковы их преимущества и недостатки?
17. Как осуществляются децентрализованные закупки? Каковы их преимущества и недостатки?
18. Каков функционал подразделений, осуществляющих закупочную деятельность?

19. Какими полномочиями на принятие решений и в каких областях должен обладать отдел снабжения или закупок для эффективного выполнения своих функций?

20. Каковы последствия невыполнения задач соответствующими службами снабжения предприятия?

Тесты к теме 3

1. Выбрать элементы, которые включает в себя организационная структура управления:

А) систему целей и их распределение между различными звеньями;

Б) систему методов оценки персонала;

В) сотрудники, вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач;

Г) распределение задач и функций, ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления;

Д) коммуникации и документооборот в организации;

Е) механизм реализации управленческих решений.

2. Какие классические подходы к проектированию организационных структур управления традиционно принято выделять в теории организации?

А) механистический;

Б) структурный;

В) органический;

Г) матричный.

3. В основе данного подхода к проектированию организационных структур управления лежит формализация правил и процедур, централизация принятия решений, четко определенная ответственностью за виды деятельности

и жесткая иерархия власти:

- А) механистический;
- Б) сетевой;
- В) органический;
- Г) матричный.

4. Какая организация эффективна в условиях определенности и нединамичном развитии внешней среды, при использовании рутинной бюрократической технологии:

- А) механистическая;
- Б) органическая;
- В) сетевая;
- Г) проектная.

5. В основе данного подхода к проектированию организационных структур управления лежит децентрализация, участие сотрудников в принятии решений, широкая ответственность, гибкость структуры власти и малое число уровней иерархии.

- А) механистический;
- Б) структурный;
- В) органический;
- Г) матричный.

6. Данный подход к проектированию организационных структур управления эффективен, когда не используется рутинная технология, при высокой неопределенности деятельности, сложном и динамичном внешнем окружении:

- А) механистический;
- Б) структурный;
- В) органический;

Г) сетевой.

7. В основе каких структур лежит модель координации связей между экономическими субъектами?

- А) механистических;
- Б) органических;
- В) сетевых;
- Г) проектных.

8. Структуры, характеризующиеся следующими чертами: единая цель, взаимосвязанность и взаимодействие элементов друг с другом на основе договорных отношений, радикальная децентрализация, распределённое лидерство, гибкость структуры и быстрая адаптация к изменениям внешней среды, повышенная взаимозависимость и др.:

- А) механистические;
- Б) сетевые;
- В) органические.

9. Выберите принципы, в соответствии с которыми осуществляется определение организационной структуры управления снабжением:

- А) единоначалие;
- Б) пропорциональность потоков;
- В) малозвенность в управлении;
- Г) четкое разграничение функций;
- Д) системность;
- Е) гибкость;
- Ж) эффективная система связи.

10. Выберите тип организационной структуры, при которой служба снабжения является самостоятельным подразделением, с выделенным

бюджетом на закупки материальных ресурсов; подчиняется коммерческому директору или главному руководителю и включает в себя структурные элементы, выполняющие различные функции в зависимости от специфики предприятия:

- А) линейно-функциональная;
- Б) дивизиональная;
- В) матричная;
- Г) смешанная.

11. При данном типе организационной структуры управления закупочной деятельностью на предприятии функции делегируются структурным подразделениям компании, она подразумевает соединение отдельных выделенных по определенному критерию структур, а основные функции управления осуществляются из центрального офиса компании:

- А) линейно-функциональная;
- Б) дивизиональная;
- В) матричная;
- Г) смешанная.

12. К преимуществам централизованных закупок можно отнести:

- А) стандартизация и унификация закупочных процедур;
- Б) пользователь лучше осведомлен о потребности отдела-заказчика;
- В) совместное (несколькими отделами компании) размещение заказа у поставщика для получения скидок за объем заказа;
- Г) повышенный контроль запасов, выполнения обязательств по поставкам за счет концентрации ответственности за снабжение;
- Д) отсутствие конкуренции между отдельными подразделениями организации;
- Е) более быстрое удовлетворение потребности в материальных ресурсах;

Ж) координация связанных видов деятельности для снижения административных расходов и затрат на транспортировку, хранение и обслуживание.

13. Для каждой функции закупочной деятельности выберите последствия невыполнения задач соответствующими службами предприятия:

Функции подразделений, связанных с закупочной деятельностью	Последствия невыполнения задач соответствующими службами предприятия
1. Обеспечение непрерывного потока поставок сырья и материалов	А) Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи
2. Управление запасами	Б) Проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам, сбой производственного процесса
3. Контроль и обеспечение качества сырья и материалов	В) Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов
4. Работа с поставщиками	Г) Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей
5. Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании	Д) Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты

14. К недостаткам децентрализованной формы снабжения НЕ относится:

А) за решением оперативных вопросов, служащие подразделения могут не заметить тенденции изменений планирования в организации;

Б) не используется потенциал интеграции снабжения в управлении цепями поставок;

В) недостаточный профессионализм служащих и вероятность проблем определения возможностей снабжения;

Г) недостаточность возможностей для проведения функционального анализа в сферах работы с таможенной, транспортных услуг, складирования, управления запасами и т.д.

15. Решение задачи «сделать или купить» относится к следующей группе общих функций управления закупочной деятельностью:

А) прогнозирование и планирование;

Б) организация;

В) контроль и координация работы.

4. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

4.1. Установление потребности предприятия в материальных ресурсах

Установление потребности предприятия в материальных ресурсах является важным этапом организации процесса закупочной деятельности.

Под потребностью в процессе снабжения материальными ресурсами понимается их количество, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов.

В первую очередь необходимо выявить потребителей материальных ресурсов внутри предприятия. Далее выполняется расчет потребности в материальных ресурсах: устанавливается их перечень, необходимое количество и ожидаемые сроки поставки. Также определяются требования к параметрам поставки: весу, размеру, объему и др. Разрабатываются планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы. Данный процесс является достаточно трудоемким, кроме того, от правильности установления потребности в материальных ресурсах зависит деятельность всего предприятия.

Потребность в материальных ресурсах на определенный период называется периодической потребностью, так как в большинстве случаев потребность в материалах ограничивается некоторым периодом времени. При этом, определение потребности в материальных ресурсах может осуществляться в краткосрочном и долгосрочном периоде. Также потребность в материальных ресурсах определяется в разрезе их видов на нужды основной и неосновной деятельности предприятия и запасы, необходимые для нормального функционирования на конец периода.

По функциональному признаку к материальным ресурсам относятся:

1) сырье – это первичные материалы, не прошедшие переработки вообще или прошедшие ее в незначительной степени:

- полуфабрикаты – исходные продукты более высокой степени переработки (например, предварительно смонтированные детали);

- вспомогательные материалы – материалы, занимающие незначительную часть в составе конечного продукта (например, швейные нитки при пошиве одежды);

2) основные материалы – ресурсы, потребляемые в процессе производственных операций, например, детали для ремонта оборудования;

3) производственные материалы – материалы, не входящие в состав конечного продукта, но необходимые для нормального функционирования производственного процесса. Они обеспечивают ввод в действие и эксплуатацию оборудования (смазочные материалы, чистящие и моющие средства);

4) комплектующие изделия – продукты, не требующие обработки вообще или требующие ее в незначительной степени (пересортировка, изменение размера партии, маркировка);

5) запасные части – детали, сборочные единицы и агрегаты машин, оборудования, предназначенные для замены вышедших из строя в процессе эксплуатации;

6) готовые изделия – изделия предприятий, используемые на стадиях производственного процесса, как составная часть производимого на предприятии изделия;

7) топливно-энергетические ресурсы – природные и произведенные энергоносители, запасенная энергия которых используется в хозяйственной деятельности предприятия;

8) эксплуатационные ресурсы – ресурсы, зависящие от режимов эксплуатации, технологии ремонтных работ и климатических условий предприятия;

9) ресурсные отходы – отходы производственного процесса, которые могут быть переработаны или использованы повторно.

Потребность в материальных ресурсах определяется в двух единицах измерения:

1) в натуральных единицах измерения, что позволяет определить необходимое количество и размер складских площадей для хранения материальных ресурсов;

2) в денежной (стоимостной) оценке для выявления потребности в оборотных средствах и увязки с финансовым планом предприятия.

Потребности предприятия можно классифицировать следующим образом (рис. 4.1):

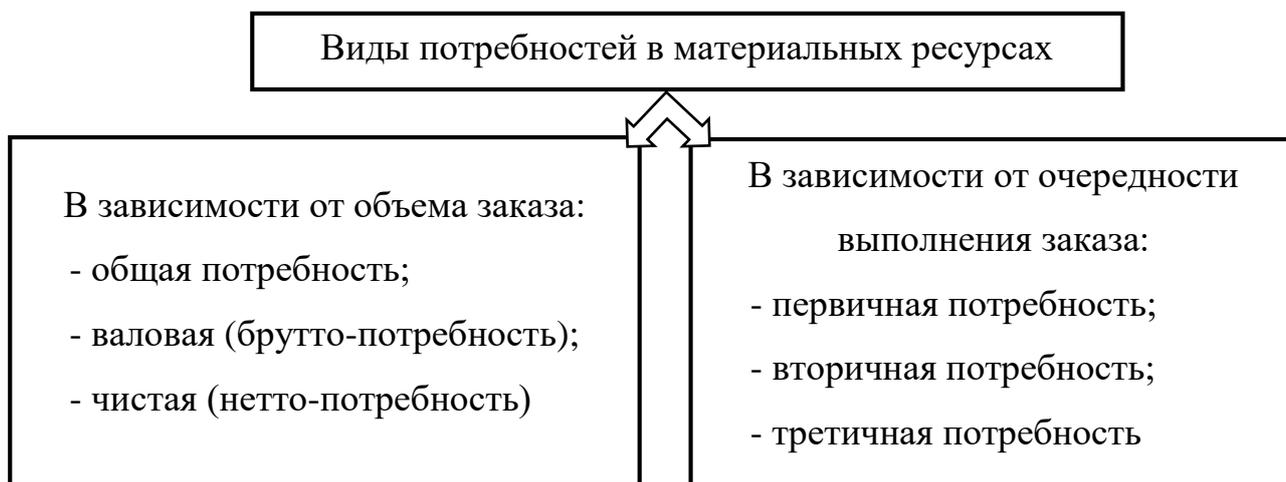


Рис. 4.1. Виды потребностей в материальных ресурсах

1. В зависимости от объема заказа выделяют:

- общую потребность – она включает в себя валовую потребность на производственную программу и зарезервированный объем сырья, материалов и комплектующих для специального использования;

- валовую (брутто-потребность) – потребность на производственную программу без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции. Выявление валовой потребности в материальных ресурсах проводится с использованием основного графика и спецификации на материалы;

- чистую (нетто-потребность) – потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции. Установление чистой потребности проводится путем вычитания уже имеющегося запаса и объема заказов, которые должны поступить. Затем составляется производственный график с указанием времени начала работ, обеспеченных чистой потребностью, рассчитывается объем заказов и время их размещения на основании графика использования материалов и информации о времени выполнения заказа;

2. В зависимости от очередности выполнения заказа:

- первичная потребность – определяется как потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены, т.е. выпуск которых имеет приоритет;

- вторичная потребность – потребность в изделиях, подлежащих изготовлению в рамках производственной программы, договоры на поставку которых еще не заключены;

- третичная потребность – потребность на производственную программу во вспомогательных материалах производственного назначения.

Основными методами установления потребности материальных ресурсов на предприятии являются (рис. 4.2):

1) *детерминированный метод* – применяется для расчета потребности в материалах и комплектующих для удовлетворения нужд производства, когда определены объемы продаж изделий. Основывается детерминированный метод на использовании вполне определенных исходных данных и служит для определения вторичной и третичной потребностей при известной первичной. Необходимой информацией для расчета являются показатели первичной потребности, включающей в себя данные об объемах и сроках изготовления; сведения о структуре изделия в форме спецификации или указаний о применяемости тех или иных деталей; нормы расходов по материалам и видам продукции, их располагаемое наличие. Различают два подхода к детерминированному расчету потребности: аналитический (расчет потребности

идет от готового продукта или его спецификации по ступеням иерархии сверху вниз) и синтетический (расчет основан на деталях и их применяемости на отдельных ступенях иерархии, снизу-вверх). На практике наиболее часто применяется аналитический метод;



Рис. 4.2. Методы определения потребности предприятия в материальных ресурсах

2) *стохастический метод* – основан на применении прогнозирования, используется в том случае, когда базой для расчета являются математико-статистические методы, дающие ожидаемую потребность в материальных ресурсах. Определение потребности основывается на объемах потребностей в прошлых периодах. Это приводит к неизбежным погрешностям, поэтому прогнозные расчеты должны использоваться как базис при выявлении потребности в материальных ресурсах и дополняться эмпирическими оценками, обусловленными наблюдениями за состоянием рынков сбыта и закупок, а также знаниями и опытом специалистов. Основными разновидностями данного метода являются метод экспоненциального сглаживания, метод простой средней, аппроксимация средних значений, регрессионный анализ;

3) *эвристический метод* – потребность в материальных ресурсах определяется на основе опыта работников, в том случае, когда другие методы не могут быть использованы из-за отсутствия необходимой информации либо при значительных ограничениях во времени. Эвристические методы обычно противопоставляют формальным методам решения задачи, опирающимся на точные математические модели. Данный метод включает в себя оценку потребности по аналогии и оценку по интуиции.

После того, как определена потребность предприятия в материальных ресурсах, необходимо произвести расчет данной потребности, для чего применяются следующие методы:

1) *метод прямого счета*:

а) *подетальный* – применяют в текущем, оперативном внутрипроизводственном планировании, при расчетах потребности в МР на незавершенное производство, при осуществлении отпуска МР на рабочие места.

Достоинства данного метода: возможность более точно определить потребность в МР с учетом наличия конкретных деталей на всех стадиях производственно-технологической цепочки.

Недостатки метода: для использования метода необходимо располагать соответствующими данными о подетальных нормах расхода МР; метод достаточно громоздкий в расчетах.

Подетальный метод расчета потребности в материальных ресурсах определяется по следующей формуле:

$$P = N_d \times P_d, \quad (4.1)$$

где N_d – норма расхода;

P_d – программа производства детали в плановом периоде;

б) *произдельный* – базируется на использовании норм расхода на изделие в целом и соответственно на производственной программе выпуска этих изделий.

Недостатки метода: трудоемкость использования на предприятиях многономенклатурного производства.

Формула расчета потребности в материальных ресурсах поиздельным методом:

$$P = N_{и} \times П_{н}, \quad (4.2)$$

где P – общая потребность в материале;

$N_{и}$ – норма расхода на изделие;

$П_{н}$ – программа производства данного изделия;

в) по типовым представителям данной группы изделий – для устранения этого недостатка используют метод расчета потребности в МР по типовым представителям для групп однородной продукции (типовым представителем является такое изделие, норма расхода которого приближается к средневзвешенной норме по группе изделий). Формула расчета потребности в материальных ресурсах методом по типовым представителям:

$$P = N_{тип} \times П_{общ}, \quad (4.3)$$

где $N_{тип}$ – норма расхода материалов на изготовление типового представителя;

$П_{общ}$ – общая программа производства изделий данной группы;

г) по аналогии – если планируется производство новых видов изделий, на которые еще не разработана норма расхода, то можно применять метод расчета потребности в МР «по аналогии». В этом случае используется коэффициент, учитывающий изменение нормы расхода данного изделия по сравнению с аналогичным. Формула расчета потребности в материальных ресурсах методом по аналогии:

$$P = N_{ан} \times П \times K, \quad (4.4)$$

где $N_{ан}$ – норма расхода материалов на аналогичное изделие;

Π – производственная программа нового изделия, на производство которого определяется потребность;

K – коэффициент, учитывающий особенности нового изделия по отношению к аналогичному;

2) *рецептурный* – применяется там, где предполагается использование в производстве нескольких составляющих (материалов): производство изделий из стекла, пластмасс, железобетонных изделий, продукция пищевой промышленности. Для того чтобы получить изделие с заранее заданными качественными характеристиками, разрабатывается его рецептура. В рецептуре смеси указывается процентное соотношение каждого материала, используемого при производстве данного изделия.

4.2. Определение возможных источников поставок

В наиболее обобщенном виде процесс обеспечения предприятия ресурсами можно представить на рис. 4.3.

На основании сформированных потребностей (госзаказ, прямые заказы или потребности рынка) формируется совокупная потребность в материальных ресурсах – составляется заявка.

Заявки на приобретение материалов подготавливаются соответствующими сотрудниками функциональных подразделений предприятия. Они содержат информацию о том, какие виды и какое количество материалов требуется предприятию, когда они должны быть получены и кто составил заявку. Заявки составляются таким образом, чтобы ожидаемое к поступлению количество материалов опережало фактические потребности в них. Время между размещением заявок и получением материалов называется временем опережения. Работники, ответственные за составление заявок, должны устанавливать сроки поставки материалов с минимальным опережением, учитывая возможности поставщика и потребности потребителя материалов.

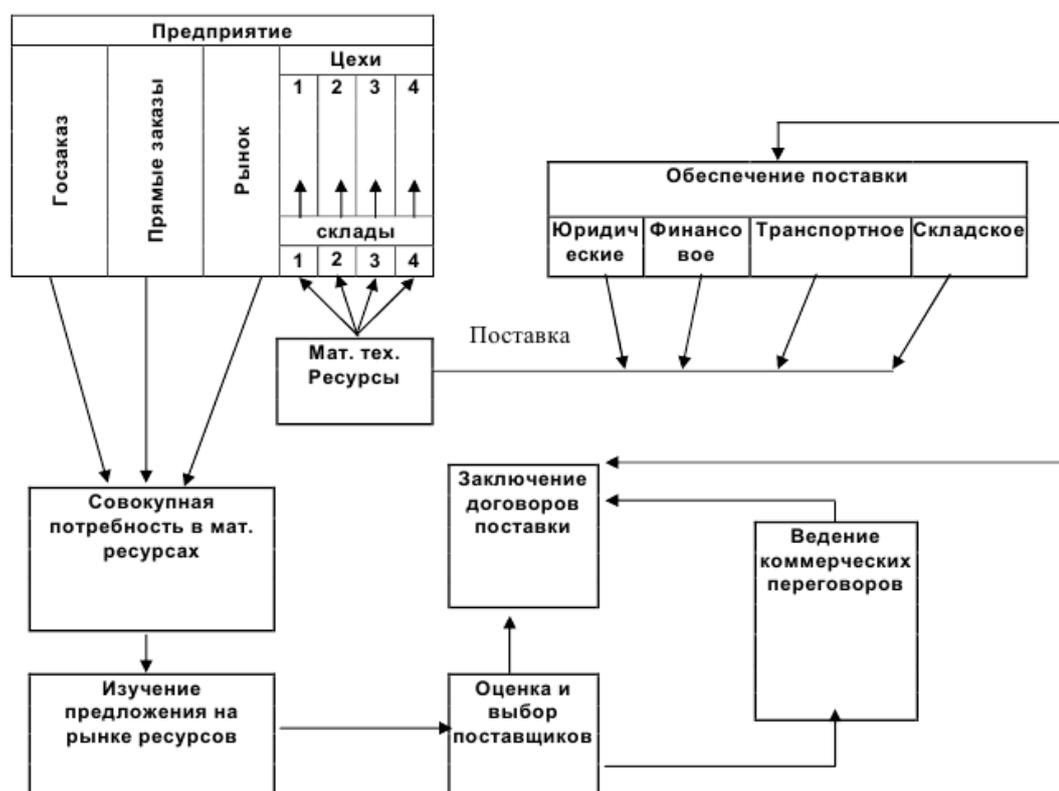


Рис. 4.3. Процесс обеспечения предприятия ресурсами

Заявки на потребление материалов подвергаются анализу в службе материально-технического снабжения с участием специалистов из других подразделений. Цель анализа – обеспечение минимальных издержек по каждому виду материалов, конкретные потребительные свойства которых предполагается использовать в производстве продукции. Методами исследования являются функционально-стоимостный анализ и конструирование стоимости.

В процессе анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- «Могут ли более дешевые материалы удовлетворить потребности производства?»;
- «Оправданы ли эти потребности?»;
- «Могут ли другие виды материалов удовлетворить означенные потребности?»;
- «Можно ли упростить конструкцию производимого изделия?»;

- «В состоянии ли поставщик снизить цены на материалы, участвуя вместе с потребителем в разработке изделия или анализируя полученные спецификации?»».

Далее необходимо изучить предложения на рынке ресурсов (определение круга поставщиков, оценка предлагаемых вариантов и форм поставок сырья и материалов). Оценка и выбор поставщиков производится на основании заранее разработанных критериев и требований как к самим поставщикам, к предлагаемой ими продукции, так и к условиям поставки (рис. 4.4).

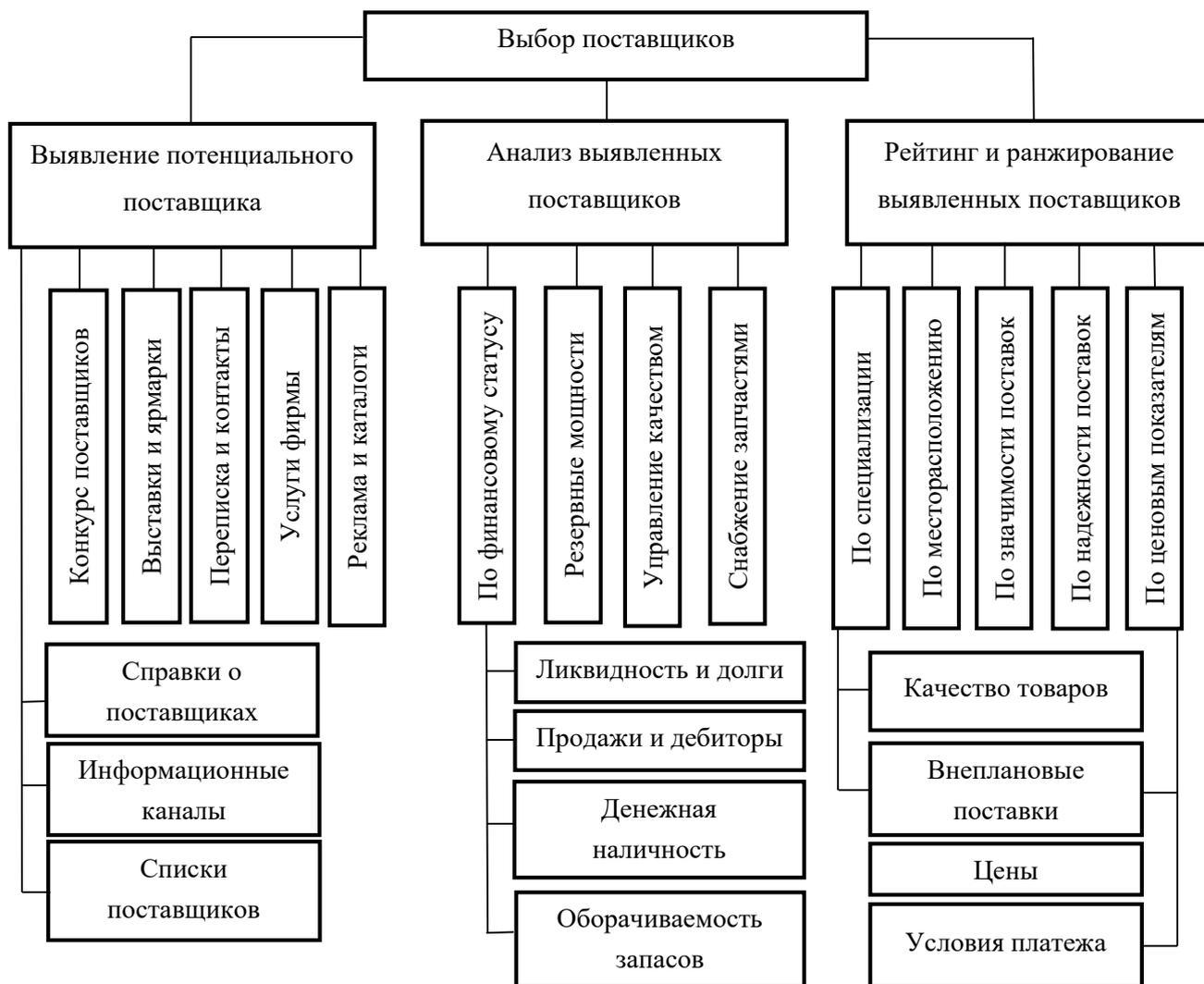


Рис. 4.4. Процесс и основные параметры выбора поставщиков

На данном этапе используются следующие методы:

- объявление конкурса, обратного аукциона, электронных закупок;

- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;

- посещение выставок и ярмарок;

- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

К основным методам выбора поставщиков относятся следующие:

1) метод рейтинговых оценок – можно считать наиболее распространенным методом выбора поставщика. Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее устанавливается их значимость экспертным путем;

2) метод оценки затрат – данный метод иногда называют затратно-коэффициентным методом или «методом миссий». Заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого поставщика тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли);

3) метод доминирующих характеристик – состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этим параметром может быть: наиболее низкая цена, наилучшее качество, график поставок, внушающий наибольшее доверие и т.п.;

4) метод категорий предпочтения – оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений организации.

После проведения процедуры оценки и выбора поставщиков должен быть заключен договор поставки, однако это не всегда представляется возможным, так как стороны могут преследовать различные интересы. Разногласия снимаются путем проведения коммерческих переговоров и поиска компромиссных решений. Заключение договоров поставки приводит к

юридическому, финансовому, транспортному и складскому обеспечению поставки. Данные условия прописываются в договоре. Далее материальные ресурсы поступают на склады предприятия, откуда перемещаются в различные цехи и, после завершения производственного процесса, реализуются.

4.3. Подготовка и размещение заказа на закупку

Приобретение материалов осуществляется разными методами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий. Документально заказ оформляется посредством заключения контракта между поставщиком и потребителем материала.

Выделяют следующие методы закупок материальных ресурсов:

- оптовые закупки предполагают поставку материальных ресурсов большой партией за один раз. Преимущество такой формы – оптовые скидки, простота оформления и выполнения договора, меньшие транспортные расходы. Недостатки – потребность в больших складских площадях, увеличение складских издержек, замедление оборачиваемости оборотных средств;

- регулярные закупки малыми партиями – это поставки необходимого объема материальных ресурсов малыми партиями в течение планового периода времени. При этом договор с поставщиком заключается на весь объем и весь период поставок.

Недостаток данного метода – возрастают транспортные издержки, сложность оформления и выполнения договора. Преимущества метода заключаются в снижении складских издержек, достигается экономия складских площадей, увеличивается оборачиваемость оборотных средств;

- закупки по мере необходимости – применяются, когда потребность в материалах возникает непредвиденно. При использовании этого метода увеличиваются снабженческие издержки, поскольку требуется заключение договоров на каждую новую поставку. Этот метод применяется, когда закупки

не требуют большого времени на их выполнение и поставщики находятся недалеко от предприятия-потребителя.

При организации работ по материально-техническому снабжению используются также две формы поставок – прямая (транзитная) и непрямая (складская).

При прямой (транзитной) форме поставок предприятие получает материальные ресурсы непосредственно со склада предприятия-изготовителя. При этом устанавливаются прямые хозяйственные связи между предприятием-потребителем и предприятием-изготовителем материального ресурса.

Данная форма обычно применяется при оптовых закупках большими партиями со склада изготовителя. При такой форме поставки стоимость закупки обычно меньше, чем при непрямой поставке. Однако существует граница ее применимости, которая определяется минимальным объемом партии поставки, ниже которой поставка становится экономически невыгодной для предприятия-изготовителя.

При непрямой (складской) форме поставок материальные ресурсы закупаются у фирм-посредников. Эта форма поставок позволяет предприятию закупать материальные ресурсы небольшими партиями и в широком ассортименте у одного поставщика-посредника (оптовой торговой организации).

Эта форма поставок позволяет предприятию не создавать излишки материалов на складах, что способствует улучшению использования материальных ресурсов и снижению издержек предприятия. Появление посредников в цепи поставок ведет к увеличению цены закупаемых материальных ресурсов, однако позволяет экономить на складских и транспортных издержках.

Применяемый метод поставок определяет вид хозяйственных связей между потребителем и изготовителем продукции, которые называются прямыми и опосредованными (косвенными). При прямых связях все оперативные вопросы организации поставок решаются непосредственно между покупателем и изготовителем продукции.

Это позволяет потребителю договариваться с изготовителем о повышении качества нужной ему продукции. Опосредованные (косвенные) связи предполагают участие третьей стороны (оптовых или других организаций), через которую определяются условия поставки продукции; в этом случае потребитель не может оказывать влияние на качество продукции производителя.

В настоящее время получают все более широкое применение такие формы и методы поставок, как специфицированная закупка товаров одной партией, регулярные закупки мелкими партиями, поставки по принципу «точно в срок», закупки через биржи, на аукционах и конкурсах, лизинг и др.

4.4. Контроль качества и приёмка продукции

Важное значение в процессе закупочной деятельности имеют получение и приемка продукции, документальное оформление поставки, проверка качества и количества товара. Основными целями функции получения и контроля материальных ресурсов являются:

- 1) гарантия получения заказа;
- 2) проверка качества полученных ресурсов;
- 3) подтверждение получения заказанного количества материальных ресурсов;
- 4) отправка ресурсов в места их назначения – на склад, в отдел контроля, отдел использования;
- 5) оформление документации на получение и регистрацию материальных ресурсов.

Отсутствие необходимого контроля качества закупок может вызывать: дополнительные расходы, связанные с возвратом бракованных и недоброкачественных товаров; остановку производства в случае, например, когда вся партия продукции оказалась недоброкачественной и подлежит возврату; судебные иски и т.п.

При закупке материалов и оборудования проводят входной контроль закупаемой продукции. Под входным контролем качества продукции понимается контроль изделий поставщика, поступивших к потребителю и предназначенных для использования при изготовлении, ремонте или эксплуатации изделий. Основной его целью является исключение возможности проникновения в производство сырья, материалов, оборудования, полуфабрикатов, комплектующих изделий, инструмента с отступлениями от параметров качества, предусмотренных нормативной документацией.

Приемка продукции по количеству – процедура сверки массы, количества мест и единиц фактически поступившей продукции с данными сопроводительных товарно-транспортных документов (счета-фактуры, товарно-транспортной накладной). Проводится в сроки, указанные в инструкциях. Недостача оформляется коммерческим актом.

Ошибки поставщика при выполнении заказа классифицируются по следующим категориям:

- 1) у поставщика нет необходимого товара или количества экземпляров, и заказ выполнен не в полном объеме;
- 2) произошли ошибки при комплектовании заказа на складе, и доставлен не тот товар и/или не в том количестве;
- 3) товар послан по неправильному адресу;
- 4) товар не доставлен в оговоренные сроки;
- 5) товар прибыл с повреждениями или по каким-либо другим причинам не может быть использован покупателем;
- 6) не была доставлена необходимая документация;
- 7) в сопроводительных документах выявлены ошибки.

Как правило, к невыполняющим условия договора поставки или допустившим ошибки поставщикам применяются следующие действия:

- денежная компенсация от поставщика на сумму бракованного (недоставленного) товара (когда товар уже был заказчиком оплачен);

- товарная компенсация, т. е. поставка товаров на сумму выявленного брака;
- снижение оплаты по полученному заказу на сумму бракованного товара (когда оплата заказчиком осуществляется после фактической поставки);
- замена товара на кондиционный;
- возврат бракованного товара поставщику за его счет.

4.5. Совершение платежей и ведение отчётной документации

Важным этапом осуществления закупочной деятельности является совершение платежа, т. е. когда покупатель расплачивается за купленный товар. Выделяют следующие виды оплаты:

1) предоплата – закупающая сторона полностью оплачивает товар до его поставки. Для предприятия-покупателя это невыгодно, так как требуемые на оплату деньги или выводятся из оборота, или предприятие должно привлечь заемные средства;

2) частичная предоплата, когда часть денег выплачивается до поставки материальных ресурсов, а другая часть – после поставки;

3) отсрочка платежа – суть данного вида заключается в том, что сначала поставляется товар, а через установленное время производится оплата, и чем позже это делается, тем лучше для предприятия-покупателя;

4) под реализацию – оплата по мере продажи поставленных товаров без указания предельного срока отсрочки платежа. В этом случае оплата происходит в соответствии с данными о продажах (т. е. если товар не продан, то поставщику за него платить не нужно).

Документация, связанная с закупочной деятельностью, весьма многообразна. Основная схема сотрудничества между контрагентами построена на взаимоотношениях поставщика и покупателя, закрепляющих свое деловое партнерство соответствующими договорными обязательствами.

Основными документами, разрабатываемыми организацией при решении вопросов коммерческой деятельности, являются договора; протоколы;

доверенности; накладные; наряды; коммерческие акты; претензии и другие документы.

Договор – соглашение двух или нескольких лиц (граждан или юридических лиц) об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. Договоры определяют права и обязанности сторон. Условия, установленные сторонами в договоре, характеризуют его содержание. Договор считается заключенным, когда между сторонами достигнуто соглашение по всем существенным его пунктам. Порядок заключения договоров и сроки их исполнения регулируются в общем виде законодательными актами Российской Федерации, а также рядом специальных нормативных актов министерств и ведомств Российской Федерации.

Протоколы разногласий к договорам поставки составляются в тех случаях, когда по предложенному поставщиком проекту договора у покупателя имеются возражения. Однако он обязан подписать договор, а по спорным условиям составить протокол разногласий. Протокол разногласий к договорам составляется в трех экземплярах. Два экземпляра направляются поставщику одновременно с подписанным договором. Поставщик, получивший подписанный покупателем проект договора с протоколом разногласий, обязан в течение 10 дней рассмотреть его, включить в договор все принятые им предложения покупателя, а спорные вопросы передать в тот же срок на рассмотрение арбитража, сообщив об этом покупателю. Если в течение указанного срока поставщик не передаст спорные вопросы на рассмотрение арбитражного суда, то условия договора по этим пунктам считаются принятыми поставщиком.

Доверенность – документ, который уполномочивает представлять интересы лица, выдавшего доверенность; лицо, ее получившее, перед третьими лицами. В зависимости от того, кем оформляются полномочия (юридическим или физическим лицом), доверенности подразделяются на официальные и личные. Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это учредительными

документами, с приложением печати предприятия. Доверенность от имени юридического лица, основанного на государственной или муниципальной собственности, на получение или выдачу денег и других имущественных ценностей должна быть подписана также главным (старшим) бухгалтером предприятия.

Накладная – это коммерческий документ, которым оформляются прием и отправка груза, перемещение или отпуск материальных ценностей.

Наряд – документ, содержащий сведения о распределении работ между рабочими-сдельщиками организации, об учете ими выработки и о расчете причитающейся им заработной платы.

Коммерческие акты – это документы, составляющиеся при несоответствии между наименованием, массой или количеством мест груза или багажа в натуре и данными, указанными в перевозном документе; порче и повреждении груза; обнаружении груза без документов или документов без груза; возвращении железной дорогой похищенного груза; не передаче железной дорогой на железнодорожный подъездной путь груза в течение 24 ч после оформления в товарной конторе (кассе) выдачи груза по документам. В этом случае коммерческий акт составляется только по требованию грузополучателя.

Претензия – это требование о добровольном устранении нарушения законодательства. В целях урегулирования споров виновной стороне направляются претензионные письма. В претензионном письме, кроме общих реквизитов письма, должны быть указаны: требования, предъявляемые заявителем организации, которой направляется претензия, и подробный расчет сумм, которые заявитель просит перечислить ему; основания требований заявителя: срок для ответа на претензии, если этот срок не установлен специальным нормативным актом; при необходимости – банковские реквизиты заявителя.

Движение материальных ценностей от производителя к потребителю оформляется на основе договора поставки различными

товаросопроводительными документами, которые можно условно разделить на три группы:

1) *коммерческие документы*, которые дают стоимостную количественную и качественную характеристику товара:

- счет-фактура – счет, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий фактическую поставку товара или услуги и их стоимость. Она является основанием для взаимных расчетов по партиям поставок;

- счет-проформа – это предварительный счет на оплату импортируемой продукции, при поставке на консигнацию, выставки и ярмарки и содержащий обычно ту же информацию, что и окончательный счет, но не являющийся основой для оплаты сделки. Применяется в практике международной торговли;

- спецификация или упаковочный лист – перечень всех видов и сортов товаров, находящихся в каждом товарном месте;

- счет-спецификация – документ, объединяющий реквизиты счета и спецификации. Выписывается в случаях, когда партия товара содержит разный ассортимент;

2) *транспортные документы*:

- товарно-транспортная накладная (типовая форма № ТТН-1) выписывается в четырех экземплярах на перевозку грузов автомобильным транспортом;

- товарная накладная (типовая форма ТТН-2) выписывает отправитель при отправке груза железнодорожным транспортом или если груз можно перемещать без транспорта (например, в ручной клади). Эта накладная выписывается в двух экземплярах;

- международная накладная автомобильного транспорта (CMR) является специальной формой товарно-транспортной накладной, используемой в международных перевозках. Она подтверждает соглашение между отправителем и перевозчиком об автомобильных международных перевозках;

- железнодорожная накладная является двусторонним соглашением о перевозке, заключенным между отправителем и железной дорогой;

3) документы, удостоверяющие качество:

- сертификат соответствия выдается на серию, партию продукции или каждое изделие для подтверждения соответствия продукции требованиям стандартов или других нормативных документов по стандартизации;

- удостоверение качества оформляет поставщик-товаропроизводитель на особо скоропортящиеся пищевые продукты с указанием на каждую партию и единицу упаковки даты и часа выработки, температуры хранения, конечные сроки реализации согласно действующим стандартам или другим нормам;

- фитосанитарный сертификат выдается на продукцию растительного происхождения, предназначенную для экспортных поставок, и подтверждает отсутствие в товаре (лесопродукции, зерне, картофеле и т. п.) вредителей и болезней;

- ветеринарное свидетельство выдается на продукцию животного происхождения для подтверждения ее пригодности к использованию и служит допуском к приемке товаров покупателем;

- радиационное свидетельство оформляют поставщики, находящиеся в зонах радиоактивного загрязнения либо на прилегающих территориях.

Таким образом, процесс управления закупочной деятельностью представляет собой последовательность определенных этапов. В первую очередь определяются потребности организации в необходимых материалах и ресурсах. После этого производится подсчет данной потребности для точного планирования дальнейшего процесса закупки. Исходя из выявленной потребности необходимо определить возможные источники поставок: это могут быть как уже проверенные поставщики, так и новые, поиск которых заключается в отборе контрагентов, наиболее соответствующих установленным организацией критериям. Поставляемая продукция проходит определенные процедуры проверки и контроля при приемке. Также одним из важнейших этапов процесса закупочной деятельности является совершение платежа и обмен соответствующей документацией. Можно говорить о том, что управление

поставками на предприятии является достаточно сложным и многоаспектным процессом, требующим учета разных нюансов товарооборота.

Вопросы для самопроверки к теме 4

1. Что такое потребность? Почему организации необходимо выявлять потребность в материальных ресурсах?
2. Перечислите виды материальных ресурсов по функциональному признаку.
3. Какие виды потребностей предприятия выделяют в зависимости от объема заказа?
4. Какие виды потребностей предприятия выделяют в зависимости от очередности выполнения заказа?
5. Перечислите основные методы установления потребности материальных ресурсов на предприятии.
6. Перечислите методы расчета потребности предприятия в материальных ресурсах.
7. В чем заключается сущность процесса обеспечения предприятия ресурсами?
8. Перечислите основные методы закупок материальных ресурсов.
9. Что такое входной контроль качества продукции? Зачем его проводят?
10. Охарактеризуйте основные виды оплаты при совершении платежа.
11. Какие основные документы при решении вопросов коммерческой деятельности использует организация?
12. Перечислите основные товаросопроводительные документы при осуществлении закупочной деятельности.

Тесты к теме 4

1. Количество материальных ресурсов, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов:

- А) необходимость;
- Б) запас;
- В) потребность;
- Г) перечень.

2. Периодическая потребность, это:

А) потребность в материальных ресурсах, основанная на постоянном потреблении;

Б) потребность в материальных ресурсах, возникающая не чаще одного раза в год;

В) потребность в материальных ресурсах, определяемая на основе плана закупок;

Г) потребность в материальных ресурсах на определенный период.

3. Первичные материалы, не прошедшие переработки вообще или прошедшие ее в незначительной степени, это:

- А) сырье;
- Б) основные материалы;
- В) производственные материалы;
- Г) запасные части;
- Д) готовые изделия.

4. Отходы производственного процесса, которые могут быть переработаны или использованы повторно, это:

- А) комплектующие изделия;

- Б) запасные части;
- В) топливно-энергетические ресурсы;
- Г) эксплуатационные ресурсы;
- Д) ресурсные отходы.

5. Для чего необходимо определять потребность в материальных ресурсах в натуральных единицах измерения?

- А) для определения необходимого количества и размера складских площадей;
- Б) для определения вида транспортного средства при транспортировке материальных ресурсов;
- В) для выявления потребности в оборотных средствах;
- Г) для увязки объема потребности в материальных ресурсах с финансовым планом предприятия.

6. Потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции, это:

- А) общая потребность;
- Б) валовая потребность;
- В) чистая потребность;
- Г) производственная потребность.

7. В чем заключается вторичная потребность предприятия в материальных ресурсах?

- А) потребность на производственную программу во вспомогательных материалах производственного назначения;
- Б) потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены;
- В) потребность в изделиях в рамках производственной программы на год;

Г) потребность в изделиях, подлежащих изготовлению в рамках производственной программы, договоры на поставку которых еще не заключены.

8. В чем заключается сущность стохастического метода установления потребности материальных ресурсов на предприятии?

А) основан на применении прогнозирования, используется в том случае, когда базой для расчета являются математико-статистические методы, дающие ожидаемую потребность в материальных ресурсах;

Б) основан на использовании опыта работников, в том случае, когда нет необходимой информации либо при значительных ограничениях во времени;

В) основан на использовании исходных данных, включающих в себя данные об объемах и сроках изготовления продукции;

Г) основан на использовании исходных данных, включающих в себя сведения о структуре изделия в форме спецификации или указаний о применяемости тех или иных деталей.

9. Укажите верную формулу поиздельного метода расчета потребности в материальных ресурсах:

А) $P = N_d \times P_d$;

Б) $P = N_{и} \times P_{н}$;

В) $P = N_{тип} \times P_{общ}$;

Г) $P = N_{ан} \times П \times К$.

10. В чем заключается сущность метода доминирующих характеристик при поиске и выборе поставщика в процессе осуществления закупочной деятельности?

А) состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии);

Б) оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений организации;

В) весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого поставщика тщательно рассчитываются все расходы и доходы;

Г) выбираются основные критерии выбора поставщика, далее устанавливается их значимость экспертным путем.

11. Какой метод закупок материальных ресурсов в качестве основных достоинств имеет значительные скидки, простоту процесса оформления и выполнения договора, сокращение общих транспортных расходов?

А) оптовые закупки;

Б) розничные закупки;

В) регулярные закупки малыми партиями;

Г) закупки по мере необходимости.

12. Контроль изделий поставщика, поступивших к потребителю и предназначенных для использования при изготовлении, ремонте или эксплуатации изделий, это:

А) промежуточный контроль качества продукции;

Б) итоговый контроль качества продукции;

В) входной контроль качества продукции;

Г) первичный контроль качества продукции.

13. Процедура сверки массы, количества мест и единиц фактически поступившей продукции с данными сопроводительных товарно-транспортных документов, это:

А) документальная приемка продукции;

Б) приемка продукции по количеству;

В) приемка продукции по качеству;

Г) приемка продукции по стоимости.

13. Вид оплаты поставки материальных ресурсов, при котором оплата производится по мере продажи поставленных товаров без указания предельного срока отсрочки платежа:

- А) полная предоплата;
- Б) частичная предоплата;
- В) отсрочка платежа;
- Г) оплата под реализацию.

14. Коммерческий документ, которым оформляются прием и отправка груза, перемещение или отпуск материальных ценностей, это:

- А) накладная;
- Б) договор;
- В) претензия;
- Г) наряд;
- Д) коммерческий акт.

15. Соглашение двух или нескольких лиц (граждан или юридических лиц) об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей, это:

- А) накладная;
- Б) договор;
- В) претензия;
- Г) наряд;
- Д) коммерческий акт;
- Е) доверенность.

16. На какие основные группы в процессе реализации закупочной деятельности подразделяются товаросопроводительные документы?

А) транспортные документы; сопроводительные документы; документы, удостоверяющие качество; документы, удостоверяющие количество;

Б) документы, удостоверяющие качество; документы, удостоверяющие количество;

В) коммерческие документы, транспортные документы; сопроводительные документы; документы, удостоверяющие качество;

Г) коммерческие документы, транспортные документы; документы, удостоверяющие качество;

17. Счет, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий фактическую поставку товара или услуги и их стоимость, это:

А) счет-фактура;

Б) счет-проформа;

В) упаковочный лист;

Г) счет-спецификация.

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С НИМИ

5.1. Необходимость выбора поставщика

Поиск возможных поставщиков материальных ресурсов в процессе закупочной деятельности осуществляется после этапа определения потребности предприятия в ресурсах и изучения конъюнктуры рынка данных ресурсов. Важность выбора поставщика для предприятия обусловлена следующими факторами:

1) в первую очередь, для закупки ресурсов из оборота предприятия на определенное время изымаются денежные средства, которые, при несоблюдении условий поставки, могут быть потеряны;

2) если поставщик окажется неблагонадежным и не будет выполнять договорные обязательства, это может повлечь за собой срывы поставок и, как следствие, простои производства;

3) долгосрочные и партнерские отношения с поставщиками способствуют стабильности деятельности предприятия в условиях сильного внешнего воздействия;

4) в условиях активной конкуренции на рынке важно выбрать поставщика, в максимальной степени удовлетворяющего потребностям предприятия.

Можно утверждать, что во многих организациях значительная часть проблем, связанных с уровнем качества производимых товаров и услуг, обусловлена качеством материальных ресурсов, предлагаемых поставщиками. Поэтому основой успешного функционирования любого предприятия является эффективное решение задачи поиска и выбора поставщика. Так как современный рынок дает возможность для работы большого количества разнообразных поставщиков, основной задачей при выборе поставщика является выстраивание надежных и долгосрочных партнерских отношений. Для выполнения этой задачи в организации должны быть разработаны конкретные требования к поставщикам

и правила оценки их деятельности. Только четкая конкретизация требований к поставщикам позволит организации избежать ошибок и возможных потерь при их выборе.

Необходимость оценки и подбора поставщиков возникает в следующих случаях (рис. 5.1):

- при осуществлении закупки новых видов продукции или материальных ресурсов – данный случай является наиболее трудоемким для организации-покупателя, так как для проверки потенциальных поставщиков необходимо затратить много времени и ресурсов. Однако, в случае начала производства нового вида продукции, необходимо искать поставщиков, с которыми ранее организация не работала;

- в случае реформирования состава имеющихся поставщиков из-за изменения экономической ситуации в организации или на рынке – ситуация на рынке может изменяться как в пользу поставщика, так и в пользу потребителя. Кроме того, возможна и следующая ситуация – неблагоприятные условия хозяйствования вынуждают организацию-потребителя искать более приемлемые сотрудничества с поставщиками;

- при появлении на рынке новых поставщиков – новые поставщики, недавно вышедшие на рынок, могут предоставить более выгодные условия при осуществлении закупок, поэтому потребителю необходимо периодически проводить мониторинг рынка в поиске новых поставщиков.



Рис. 5.1. Основные случаи необходимости выбора поставщиков

Исходя из представленного перечня случаев, решение проблемы выбора поставщика возможно в двух следующих направлениях:

1) выбрать поставщика из числа тех организаций, которые уже были поставщиками или являются ими в настоящее время. Данное направление может быть реализовано как в случае осуществления закупки новых видов продукции, так и при проведении реформирования состава имеющихся поставщиков. В данной ситуации произвести выбор достаточно просто, так как отдел, занимающийся закупками, имеет определенный опыт работы с данными поставщиками и может объективно оценить качество их деятельности;

2) выбрать нового поставщика в результате поиска и анализа деятельности неизвестных ранее компаний, представленных на рынке. Это направление может быть реализовано для всех указанных случаев необходимости выбора поставщика. Для сбора информации и проверки потенциального поставщика необходимы большие затраты времени и ресурсов. Поэтому полномасштабный процесс выбора, с использованием значительного числа показателей оценки, должен осуществляться только в отношении поставщиков наиболее важных ресурсов либо в ситуации, когда нет возможности продолжать работу с прежними поставщиками.

В зависимости от вида закупаемых материалов, поставщики подразделяются на:

а) основных – поставляют материальные ресурсы, необходимые для производства готовых изделий или услуг;

б) вспомогательных – поставляют материальные ресурсы, используемые организацией во второстепенных производственных или организационных процессах.

Также работа с поставщиками зависит от периодичности закупки:

1) повторные закупки – поставщик обычно остается прежним, у потребителя с ним устанавливаются стабильные долгосрочные связи;

2) повторные с изменениями – потребитель также пытается сохранить отношения с уже имеющимися поставщиками, но так как он выдвигает новые

требования, то для него важно выяснить, может ли поставщик им соответствовать;

3) впервые осуществляемые – поставщик и потребитель впервые осуществляют совместную деятельность.

Необходимость выбора поставщиков у организации возникает достаточно редко, так как компании, в благоприятных условиях деятельности, стремятся к сохранению и развитию взаимовыгодных отношений. Однако, когда ситуация необходимости выбора становится неизбежной, организация должна приложить все усилия, чтобы выбрать именно того поставщика, который в максимальной степени будет соответствовать заявленным требованиям.

5.2. Процедура выбора поставщика

Важность выбора поставщика ресурсов объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков одинаковых ресурсов, но главным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером предприятия-покупателя в реализации его логистической стратегии. Основные этапы выбора поставщика отражены на рис. 2.2.

При выявлении потенциальных поставщиков ресурсов могут быть использованы следующие мероприятия:

- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.д.;
- объявление конкурсных торгов;
- посещение и участие в выставках и ярмарках;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками материальных ресурсов.

В результате реализации перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно изучается и обновляется. Изучение потенциальных поставщиков и их возможностей обычно включает:

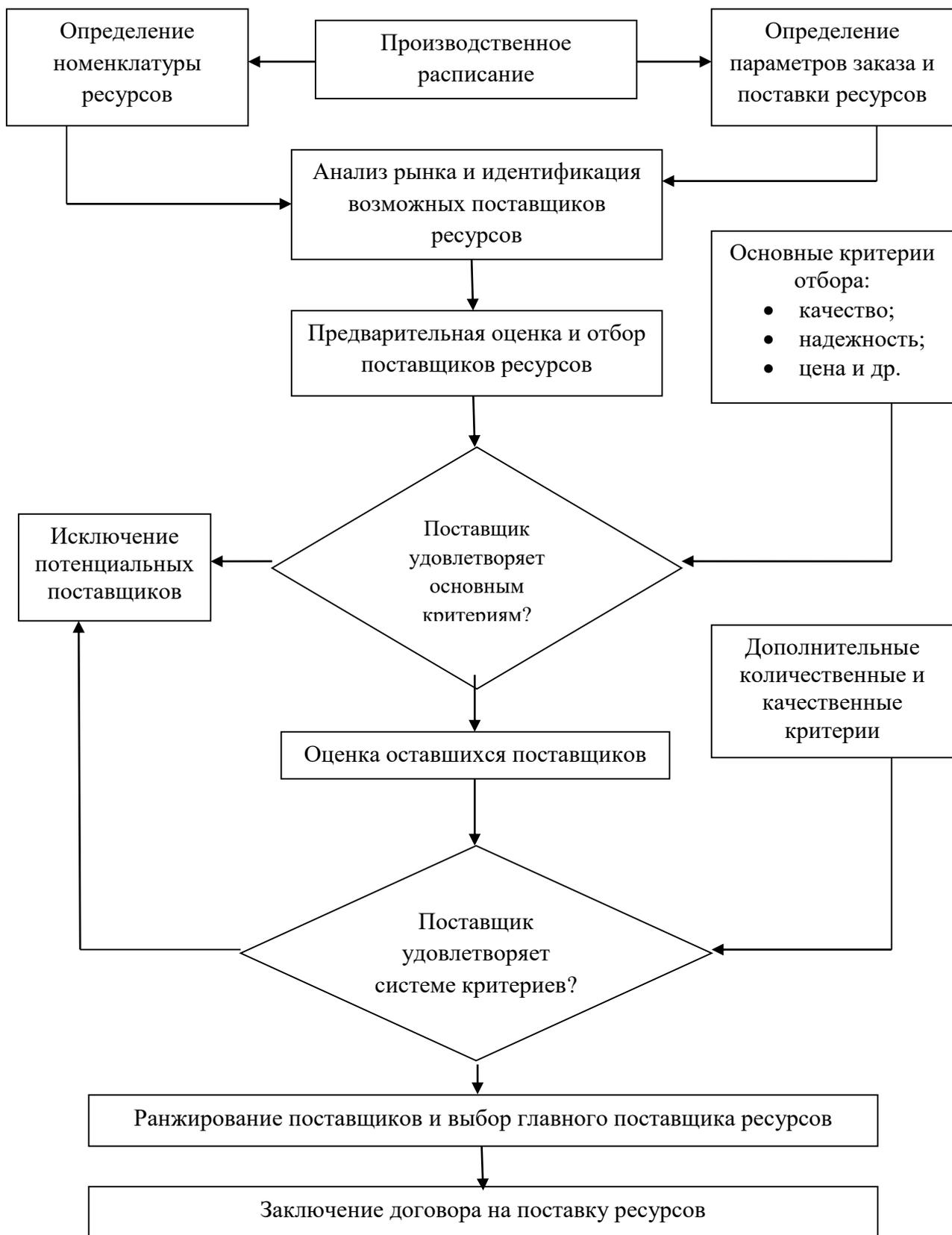


Рис. 5.2. Алгоритм выбора поставщика ресурсов

- предварительный сбор данных о поставщиках ресурсов, с которыми предполагается проведение переговоров или заключение сделки;

- текущее наблюдение за деятельностью поставщиков ресурсов, с которыми заключены договоры на поставку ресурсов;

- выявление и изучение новых потенциальных поставщиков ресурсов;

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;

- наблюдение за деятельностью предприятий-конкурентов, являющихся лидерами на локальных рынках.

Информация, касающаяся деятельности поставщиков ресурсов, полученная из различных источников, собирается и систематизируется в фирменном досье, которое обычно включает два основных раздела:

1) общую характеристику поставщика ресурсов:

- профиль деятельности;

- номенклатуру продукции и услуг;

- объемы производства и реализации продукции и услуг и др.;

2) специальные аспекты, имеющие непосредственное отношение к заключению договора на поставку ресурсов:

- кредитоспособность поставщика ресурсов;

- его финансовое положение;

- загрузка поставщика материальных ресурсов заказами на их поставку;

- заинтересованность поставщика в получении дополнительных заказов на поставку ресурсов;

- участие поставщика в различных объединениях, союзах и др.

Досье поставщика ресурсов включает ряд документов:

- карту поставщика ресурсов;

- сведения о проведении переговоров с поставщиком ресурсов;

- сведения о сложившихся деловых отношениях с поставщиком ресурсов.

Карта поставщика ресурсов представляет собой анкету, содержание которой сгруппировано по основным аспектам, характеризующим различные

стороны деятельности данного поставщика ресурсов, и в которой указываются следующие данные:

- контактные данные поставщика;
- год основания поставщика;
- номенклатура продукции и услуг, предлагаемых поставщиком;
- сведения о производственной мощности, торговом обороте и др.;
- данные о финансовом положении;
- сведения о филиалах, дочерних предприятиях, об участии поставщика в объединениях, ассоциациях и др.;
- основные конкуренты поставщика ресурсов;
- сведения о владельцах и администрации организации;
- отрицательные стороны деятельности: например, невыполнение взятых обязательств, наличие рекламаций, арбитражные и судебные иски и др.

Анализ потенциальных поставщиков ресурсов и их последующий выбор должен осуществляться в соответствии с определенным набором критериев, к числу которых относятся:

1) качество продукции – оценивается способность поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации;

2) надежность поставщика – сюда относятся такие качества, как честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов и сроков поставки и т. д.;

3) цена – в ней должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.;

4) качество обслуживания – оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников.

Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.;

5) условия платежа и возможность внеплановых поставок – поставщики, которые предлагают наиболее выгодные условия платежа, например, с возможностью получения отсрочки, кредита, и гарантируют возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем в процессе закупочной деятельности.

К дополнительным критериям оценки качества функционирования поставщиков можно отнести:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных производственных мощностей;
- организация управления качеством у поставщика;
- хорошая репутация;
- удобная и легкая система закупок;
- психологический климат у поставщика;
- способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования;
- финансовая стабильность;
- долгосрочная перспектива деятельности поставщика и возможность формирования долгосрочных отношений.

Методика оценки и выбора поставщиков заключается в составлении их рейтинга, позволяющего определить степень эффективности совместной деятельности. На первом этапе расчета рейтинга происходит предварительная оценка потенциальных поставщиков ресурсов.

Для этого может быть использован определенный набор критериев, представленных в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Предварительная оценка поставщика ресурсов

Критерии выбора поставщика	Потенциальные поставщики ресурсов						
	1	2	3	4	5	...	N
Качество ресурсов							
Цена ресурсов							
Периодичность поставок							
Форма оплаты ресурсов							
Комплектность поставок							
Возможность переналадки оборудования							
Упаковка							
Удаленность поставщика ресурсов							
Срок действия договора поставки							
Объем заказываемых ресурсов							

Результатом первого этапа является исключение из числа потенциальных поставщиков предприятий, не соответствующих по критериям отбора требованиям предприятия-потребителя. На втором этапе выбора поставщика ресурсов производится более детальное изучение оставшихся предприятий.

Для отдельно взятого поставщика ресурсов по каждому критерию отбора проставляются баллы в диапазоне, например, от 0 («неприемлемо») до 5 (отлично).

Набранные каждым поставщиком баллы суммируются, и определяется средний балл. Если он располагается в диапазоне от 3 до 5, то это означает хорошие условия поставки ресурсов, от 2 до 2,9 – приемлемые, от 1 до 1,9 – сомнительные. Если средний балл составляет от 0 до 0,9, то потенциального поставщика ресурсов из списка следует исключить.

Для того чтобы выбрать поставщика ресурсов, оценивается его рейтинг. При этом принимается во внимание удельный вес критерия отбора поставщика

ресурсов. Пример расчета рейтинга поставщика представлен в табл. 5.2. Для расчета и сравнения рейтинга нескольких поставщиков аналогичным образом формируется сводная таблица.

Таблица 5.2. Пример расчета рейтинга поставщика ресурсов

Критерии отбора поставщика ресурсов	Удельный вес критерия	Оценка критерия по 10-балльной шкале	Результат оценки
Надежность поставки	0,25	6	1,5
Цена	0,20	7	1,4
Качество товара	0,20	7	1,4
Условия платежа	0,15	6	0,9
Возможности внеплановых поставок	0,10	8	0,8
Финансовое положение	0,10	6	0,6
Итого	1,00	-	6,6

Таким образом, выбор поставщика осуществляется на основе определения соответствия деятельности поставщиков тем показателям, которые являются критически важными для предприятия-покупателя. Чем больше поставщик соответствует установленным критериям, тем выше его рейтинг, следовательно, тем более плодотворными являются совместные отношения. Кроме того, формирование рейтинга поставщиков позволяет обоснованно выбрать других поставщиков на замену в том случае, если один из них перестанет удовлетворять определенным условиям деятельности.

Работа с поставщиками не заканчивается этапом их выбора: каждая из организаций (как поставщик, так и потребитель материальных ресурсов) заинтересована в выстраивании и развитии дальнейших отношений.

5.3. Интегрированное управление взаимоотношениями с поставщиками

Выделяют три основных типа взаимоотношений с поставщиками:

1) оппортунистические отношения – характеризуются жесткой позицией при проведении переговоров о закупке и стремлением получить наилучшие из возможных условий. В краткосрочной перспективе этот подход может дать положительные результаты, однако в долгосрочной перспективе не всегда бывает эффективен.

Достоинства оппортунистических отношений:

- поддерживается активная конкурентная борьба, сокращаются издержки по сделкам;
- в случае, если потребителя перестанет удовлетворять цена или качество поставляемых материальных ресурсов, сменить поставщика достаточно просто.

Основными недостатками являются:

- ограниченность действий, направленных на совместное развитие организаций;
- возможность «симметричного» ответа со стороны поставщика при изменении рыночной ситуации в его пользу;

2) партнерские отношения – характеризуются тесными взаимовыгодными контактами потребителя и поставщика. В отличие от оппортунистических, партнерские отношения являются наиболее эффективными именно в долгосрочной перспективе, тогда как в краткосрочном периоде времени потребитель и поставщик могут пойти на какие-либо уступки.

Достоинствами партнерских отношений являются:

- стремление обоих контрагентов помогать друг другу, развитие в общем взаимовыгодном направлении;
- совместная реализация долгосрочных стратегий;
- способность к внедрению системных инноваций, позволяющих повысить конкурентоспособность как поставщика, так и потребителя ресурсов.

К основным недостаткам партнерских отношений можно отнести следующие:

- снижается возможность маневра, так как при принятии тактических решений необходимо учитывать стратегические последствия для организаций;
- управление партнерскими отношениями требует больших затрат;
- приходится искать компромиссные решения, зачастую наименее выгодные для одного из контрагентов.

3) частичная или выборочная конкуренция – это все еще оппортунистические отношения, но уже ближе к партнерским. Они приемлемы, когда речь идет о продукции, которая не требует индивидуализации – основной, но простой и с высокой степенью стандартизации. Основное отличие данной формы отношений в том, что по такому принципу можно работать с поставщиками основных продуктов, имеющих достаточное влияние на производство, более высокие объемы закупок, играющих серьезную роль в создании стоимости и составляющих достаточную долю в прибыли.

Достоинства частичной (выборочной) конкуренции:

- взаимозависимость поставщика и покупателя достаточно умеренная;
- средняя степень риска при осуществлении закупочной деятельности;
- данная форма отношений не требует значительных затрат.

Недостатками данной формы отношений являются:

- недостаточно близкие отношения между покупателем и поставщиком не позволяют сформировать совместную стратегию развития;
- возможность смены поставщика в случае необходимости.

В базе поставщиков предприятия должны присутствовать все типы отношений. Это связано с тем, что они имеют как свои преимущества, так и недостатки. Зачастую, с новыми поставщиками, с которыми организация не работала ранее, выстраиваются именно оппортунистические взаимоотношения, так как оба предприятия стремятся обеспечить себе наилучшие условия сделки. Переговоры ведутся в достаточно жесткой форме, договорные обязательства утверждаются долго, в процессе взаимодействия имеется определенная степень

недоверия. По мере развития отношений между поставщиком и потребителем, если соблюдаются все оговоренные условия, отношения из оппортунистических переходят в партнерские. Именно партнерские отношения становятся базисом для совместного развития организаций.

Сам процесс формирования отношений между поставщиком и потребителем основан на вариантах взаимодействия, возникающих на пяти последовательных уровнях (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Процесс формирования отношений между поставщиком и потребителем (по М. Holmlund)

На каждом уровне указанные взаимодействия состоят из процесса (что сделано?) и результата (что получено?). Таким образом, взаимодействия на более низком уровне могут влиять на взаимодействия на более высоком уровне, и наоборот. В зависимости от того, на чем концентрируются усилия предприятия – на процессе или результате – может быть достигнута та или иная перспектива взаимоотношений поставщика и потребителя.

Используя изложенный выше материал, была предложена версия формирования и развития отношений между поставщиком и потребителем (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Версия формирования и развития отношений между поставщиком и потребителем

Вариант отношений	Интегрируемые подсистемы предприятий		Характеристика отношений
	потребителя	поставщика	
1. Организация бизнеса (начало деятельности) – «действия»	–	Маркетинговая	Исследование потребностей сегмента рынка
2. Осуществление разовой закупки – «действия»	Закупок, финансовая	Маркетинговая, сбыта, финансовая	Торг и заключение договора разовой купли-продажи
3. Периодическая закупка при выпуске одного вида продукта и (или) оказании услуги – «эпизоды»	Закупок, финансовая технологическая	Маркетинговая, сбыта, финансовая, технологическая	Пролонгация договора купли-продажи, возможное предоставление скидок на оптовые партии ресурсов

Продолжение табл. 5.3

Вариант отношений	Интегрируемые подсистемы предприятий		Характеристика отношений
	потребителя	поставщика	
4. Организация выпуска типоразмерного ряда продукции и (или) услуг – «последовательность эпизодов»	Закупочная, финансовая, технологическая, инновационная	Маркетинговая, сбытовая, финансовая, технологическая, инновационная	Согласование сотрудничества в сфере подготовки производства
5. Организация послепродажного обслуживания продукции – «последовательность эпизодов»	Закупочная, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная	Маркетинговая, сбытовая, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная	Организация сотрудничества с целью удержания конечных потребителей
6. Организация выпуска дифференцированного ряда продукции и (или) услуг – «взаимоотношения»	Закупочная, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная	Сбытовая, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная	Качественное удовлетворение элитарных потребностей сегментов рынка
7. Выпуск дифференцированного ряда продукции и (или) услуг при нарастающей конкуренции на рынке – «взаимоотношения»	Закупочная, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная	Сбытовая, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная	Приобретение дополнительного конкурентного преимущества за счет дополнительного создания ценности для конечного потребителя

Вариант отношений	Интегрируемые подсистемы предприятий		Характеристика отношений
	потребителя	поставщика	
см. п. 7	логистического менеджмента	логистического менеджмента	см. п. 7
8. Выпуск дифференцированного ряда продукции и (или) услуг при значительной конкуренции на рынке – «партнерство»	Закупки, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная, логистического менеджмента, персонала	Сбыта, финансовая, технологическая, инновационная, сервисная, маркетинговая, информационная, логистического менеджмента, персонала	Развитие человеческого капитала предприятий при ориентации на создание единой концепцию управления
9. Выполнение индивидуальных заказов конечных потребителей – «партнерство»	Интеграция подсистем предприятий-партнеров		Формирование единой концепции управления предприятиями-партнерами

Таким образом, интегрированное управление отношениями с поставщиками представляет собой достаточно сложный бизнес-процесс, который заключается в реализации скоординированной программы действий, разработанной совместно покупателем и поставщиком, для улучшения общих показателей функционирования и снижения совокупных издержек. Несомненно, в начале совместной деятельности отношения между поставщиком и потребителем могут складываться достаточно осторожными, однако для достижения общих целей, руководствуясь определенными принципами

эффективного взаимодействия участников цепей поставок, им необходимо двигаться в едином направлении развития.

5.4. Технология «Vendor-managed Inventory – VMI»

Одним из интегрированных вариантов развития отношений между поставщиком и потребителем является концепция (технология) Vendor-managed Inventory (VMI). Под VMI понимается такой процесс оптимизации функционирования цепи поставок, когда поставщик имеет доступ к данным о запасах потребителя и отвечает за поддержание их необходимого уровня.

VMI, с одной стороны, является интегрированной концепцией улучшения функционирования цепи поставок, когда поставщик имеет доступ к информации о потребностях (спросе) своего клиента, а с другой – вертикальной технологией кооперации потребителей с поставщиками в области управления запасами.

Варианты концепции (технологии) VMI могут быть реализованы в следующих формах совместной деятельности:

- программы непрерывного пополнения товарных запасов – Continuous Replenishment Programs (CRP);
- управление запасами при помощи поставщиков – Supplier Assisted Inventory Management (SAIM);
- пополнение запасов при помощи поставщиков – Supplier Assisted Inventory Replenishment (SAIR);
- эффективное реагирование на запросы потребителей – Efficient Consumer Response (ECR).

В самом простом случае поставщик осуществляет регулярные поставки и пополняет запасы до заранее определенного клиентом уровня. Многие годы такая практика существует на рынке FMCG (канцелярские товары, бакалейная продукция, продукты питания и др.). Частным случаем VMI является консигнация – процесс, в ходе которого поставщик размещает свои товары на территории заказчика, не получая за них оплаты до тех пор, пока этот товар не

используется или не продается заказчиком. По логике этого процесса поставщик максимально заинтересован в ускорении оборота своих запасов, находящихся в распоряжении клиента. Также поставщик может иметь доступ к складской базе данных клиента и самостоятельно анализировать, а также принимать решение о номенклатуре и размере партий пополнения запасов клиента. Одной из разновидностей VMI является постоянное присутствие представителя поставщика на территории заказчика, в ходе которого поставщик отвечает за весь процесс пополнения запасов.

Ключевыми элементами технологии VMI являются:

1) местоположение запасов – они могут находиться как у клиента, так и на складах поставщика (логистического посредника);

2) прозрачность обмениваемой информации – поставщик должен иметь возможность осуществлять мониторинг запасов и обладать доступом к информации, определяющей спрос со стороны потребителя в будущем:

- размеры заказов конечного клиента;
- планы производства и реализации;
- отложенные заказы и возвраты;
- запасы в пути и др.;

3) система пополнения запасов – определение категорий (номенклатуры) товаров, снабжение которыми будет осуществляться по технологии VMI, согласование размера партии и периодичности поставки, процедуры возврата невостребованных товаров;

4) условия взаиморасчетов – определение момента и порядка передачи права собственности на товар, соглашение о гарантиях и санкциях за невыполнение договоренностей.

К преимуществам технологии VMI относятся:

1) улучшение уровня обслуживания. Обладая актуальной информацией о состоянии запасов клиента, поставщик имеет широкие возможности по удовлетворению спроса в отношении объема поставок и местоположения складских запасов;

2) снижение уровня неопределенности спроса. Доступ к информации о запасах потребителя и обширные возможности для анализа позволяют поставщику избежать ситуации непрогнозируемых крупных заказов;

3) сокращение сроков поставок, скорости обращения запасов и расходов на содержание и пополнение запасов. Для поставщика экономия заключается в снижении уровня запасов, в том числе страховых, а для покупателя – в снижении расходов на управление заказами и организацию процесса пополнения запасов, поскольку основная деятельность осуществляется поставщиком. Кроме того, существенно сокращается срок поставки, что также положительно влияет на скорость обращения запасов. Кроме того, клиент также избавляется от необходимости поддержания высокого уровня страхового запаса;

4) увеличение объема и рентабельности продаж как результат вышеперечисленных совместных действий;

5) установление долгосрочных партнерских отношений. Организация программы VMI требует серьезных инвестиций в налаживание процессов обмена информацией между партнерами. Принятие решения о реализации VMI является решением о стратегическом сотрудничестве в цепи поставок.

Однако, при всех своих достоинствах, технология VMI имеет ряд недостатков как для потребителей, так и поставщиков.

Недостатками технологии VMI для потребителей являются следующие:

а) достаточно высокие риски, связанные с ростом зависимости от производителя или дистрибьютора;

б) передача поставщику конфиденциальной информации: в отдельных случаях обладание такой информацией ставит поставщика в более сильную позицию.

Основные недостатки технологии VMI для поставщиков:

1) перенос издержек потребителя на поставщиков: относится к административно-управленческим и транзакционным затратам, а также издержкам хранения повышенных страховых запасов, необходимым для реагирования на неопределенный спрос;

2) сокращение показателей оборачиваемости капитала поставщика, из-за более высоких запасов и административных затрат;

3) потребители могут быть в более выгодном положении при пополнении запасов, чем поставщики. Так, ритейлеры зачастую реализуют товары конкурирующих производителей, которые по мнению потребителя являются субститутами.

Технология VMI является достаточно сложной для реализации, однако эта деятельность совершенствуется посредством регулярного процесса диспетчирования очередных поставок в зависимости от уровня запасов потребителя. При этом запасы пересчитываются, а данные о них возобновляются в процессе их пополнения поставщиком до запланированного уровня.

5.5. Анализ качества функционирования поставщиков

В зависимости от роли поставщика материалов, к нему могут быть предъявлены различные требования к качеству поставки материальных ресурсов (рис. 5.4).

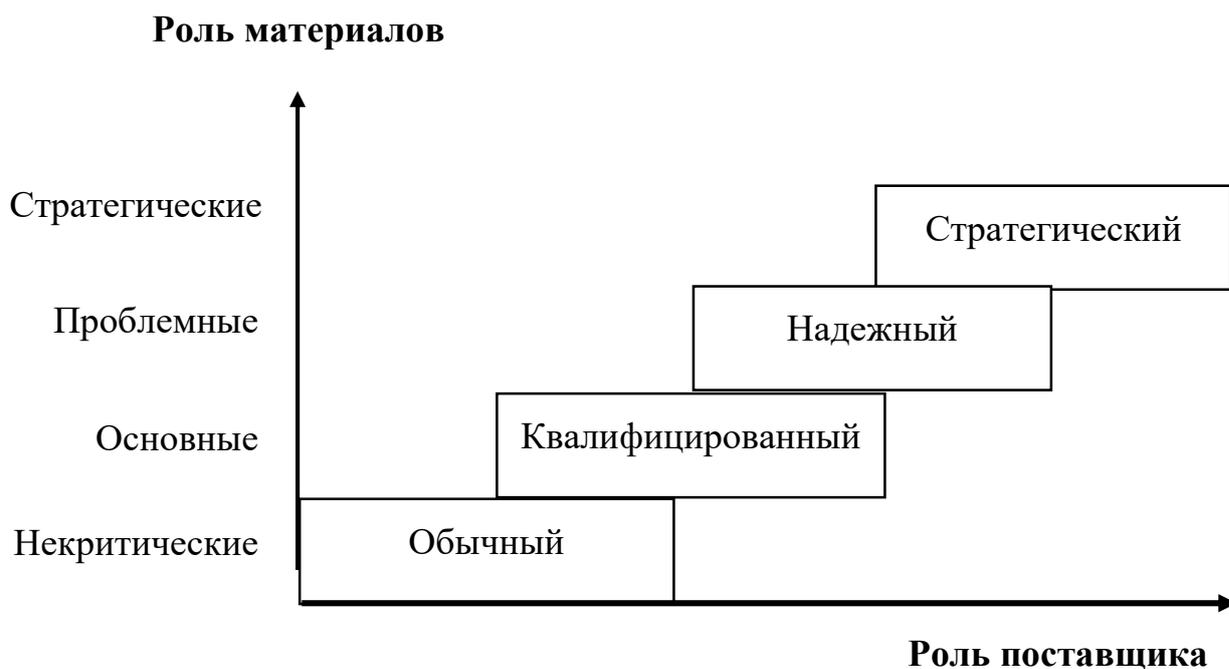


Рис. 5.4. Зависимость роли поставщика от роли материалов

Выделяют следующие виды роли поставщика в зависимости от роли материалов:

1) *обычный поставщик* – поставляет материальные ресурсы, не являющиеся для организации критически необходимыми. К данному виду поставщика предъявляются следующие требования:

- удобство работы, включающее минимальное плечо поставки (от момента заказа до прихода товара), обязательную доставку силами поставщика по согласованному графику, удобную комплектацию, оформление единым счетом и пакетом документов при многократных поставках в месяц и др.;

- стандартное качество и низкие цены;

- целесообразное сотрудничество по договорным обязательствам;

2) *квалифицированный поставщик* – материальные ресурсы данного поставщика являются основными для предприятия. Задержка в поставке материальных ресурсов или их некачественная комплектация может привести к остановке производственного процесса. Для компенсации этого приходится формировать большие объемы страховых запасов, что в итоге приводит к росту затрат. Поэтому к поставщикам основных материалов применяются следующие требования:

- надежное снабжение – более строгое соблюдение установленных сроков поставки, точность комплектации, резервирование материалов на складе поставщика, доставка силами поставщика;

- стабильное качество продукции, в том числе проверка качества выпускаемой продукции силами поставщика и гарантия качества материальных ресурсов с его стороны;

- отсрочка платежа – с момента, когда сырье уже в виде готовой продукции отгружено клиенту и за него получены деньги, до момента оплаты кредиторской задолженности остается несколько дней;

3) *надежный поставщик* – поставляет материальные ресурсы, которые потенциально могут быть проблемными для потребителя, то есть иметь высокие

риски и затраты на их доставку и хранение. Поставщики проблемных материалов должны соответствовать следующим требованиям:

- готовность проводить совместные программы по оптимизации поставок – изменять нормы отгрузки, качество упаковки, частоту поставок, заботиться о повышении сохранности продукции, безопасности транспортировки, хранения, обработки;

- совместное фокусирование на создании стоимости, в том числе способность поставщика взять часть процесса обработки на свое производство, готовность оказания технологического консультирования и поддержки;

- географическая близость поставщика, а в случае удаленного месторасположения поставщиков обязательно наличие каналов распределения или региональных складов, близких к покупателю;

- долгосрочные договоры – для того чтобы учесть все риски и возможные проблемы, потребитель и поставщик должны быть готовы к проведению длительных переговоров;

4) *стратегический поставщик* – поставляет стратегические материалы, доля участия которых в создании стоимости продукции достаточно высока как сейчас, так и в будущем (для ключевых, высокорентабельных продуктов). Стратегические материалы имеют определенную долю затрат в общих издержках, а также высокое участие в создании прибыли. Выделяют следующие требования к стратегическому поставщику:

- готовность к проведению системной интеграции и согласованной предпринимательской политике на основе имеющейся технологии;

- оптимальная организация собственного производства благодаря наличию хорошего взаимодействия со своими субпоставщиками;

- наличие достаточного количества ресурсов для осуществления научно-исследовательских и конструкторских работ, нацеленность на инновации;

- готовность нести ответственность за рыночные риски.

Можно говорить о том, что раньше поставщик рассматривался как своего рода продавец, который только предоставляет необходимые ресурсы, и его не

интересуют проблемы эффективного производства и качества продукции, производимой из предоставляемых материалов. В современных условиях хозяйственные субъекты осознают свою взаимозависимость и солидарную ответственность. Поставщики и покупатели становятся партнерами по бизнесу в рамках платформ B2B («бизнес для бизнеса») и B2C («бизнес для потребителя»). Работая совместно, они добиваются сокращения затрат и повышения качества товаров и услуг.

Для повышения качества процесса закупочной деятельности необходим соответствующий инструментарий, позволяющий провести своевременную и достоверную оценку данного процесса, обнаружить недостатки и отклонения полученных результатов от запланированных и принять адекватное управленческое решение по устранению проблем, мешающих достижению поставленных целей. Одним из таких инструментов является система KPI, использование которой для управления процессом обеспечения предприятия материальными ресурсами позволит повысить эффективность производства, конкурентоспособность выпускаемой продукции и всего предприятия в целом.

Для выработки стратегии и тактики обеспечения предприятия материальными ресурсами, а также оценки эффективности управления, необходим комплекс KPI, измеряющий достижение цели компании. Опираясь на принципы логистического подхода, достижение целей определяется выполнением так называемых «семи правил логистики» (табл. 2.4).

Таблица 5.4. Система KPI для управления обеспечением предприятия материальными ресурсами на основе логистического подхода

Цель	KPI
KPI проекции «Затраты»	
Повышение экономической эффективности системы снабжения	Затраты на приобретение и доставку ресурсов, рублей
	Финансовые потери при доставке, %
	Ущерб (убытки), причиненные предприятию-

Цель	КРІ
	потребителю в связи с нарушениями поставки ресурсов
	Коэффициент эффективности работы подразделения по обеспечению предприятия материальными ресурсами
КРІ проекции «Потребители»	
Повышение уровня удовлетворенности потребителей (производственных подразделений)	Число жалоб от производственных единиц, связанных с поставкой ресурсов, штук
	Коэффициент удовлетворенности производственных подразделений поставками ресурсов, %
КРІ проекции «Продукты и количество»	
Обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами	Соответствие параметров доставленных материальных ресурсов требованиям производства, %
	Широта и глубина ассортимента используемых материальных ресурсов
Эффективное использование логистической инфраструктуры	Коэффициент использования транспортных средств
	Коэффициент загрузки склада
	Коэффициент использования подъемно-транспортного оборудования
Увеличение количества проходящих через логистическую систему материальных ресурсов	Объем поставленных ресурсов (продукции), т (кг, л)
	Выполнение плана обеспечения предприятия материальными ресурсами, %
КРІ проекции «Время и место»	
Снижение времени поставки материальных ресурсов на производство	Равномерность и ритмичность доставки материальных ресурсов, %
	Коэффициент своевременности доставки материальных ресурсов
	Среднее время задержки поставки ресурсов, дней
Повышение производительности в системе снабжения	Производительность труда, т·км/чел
	Скорость оборачиваемости материальных ресурсов, дни
Оптимизация маршрутов	Коэффициент оптимизации маршрутов

Цель	KPI
перемещения по доставке материальных ресурсов в нужное место	Надежность соблюдения графика поставок по месту (доля ресурсов, доставленных в нужное место), %
KPI проекции «Качество»	
Улучшение качества поставок	Доля доставленных грузов необходимого качества, %
	Доля ошибок при доставке (поставки с дефектами, поставки с ошибочно посланной продукцией, неполные поставки и др.), %
	Безопасность поставки (уровень риска повреждения доставляемых ресурсов), %
	Возможность предоставления дополнительных услуг в процессе поставки
Повышение компетентности сотрудников службы снабжения	Доля сотрудников соответствующей компетентности, %
Повышение надежности поставок	Простои предприятия в связи с недопоставкой необходимых ресурсов, шт.
	Темп роста среднего опоздания, %
Повышение готовности к удовлетворению заказов потребителей	Коэффициент гибкости поставок
	Коэффициент готовности выполнения заказов

Таким образом, в соответствии со стратегией обеспечения предприятия материальными ресурсами, основанной на концепции логистики, выделяются значимые для данной области критерии (перспективы), для которых устанавливается совокупность KPI, подлежащих регулярному измерению на основе имеющихся данных.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, неравнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса. Отсутствие комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса, падению прибыли предприятия. Отклонения от условий обеспечения предприятия ресурсами могут привести к

определенному экономическому ущербу деятельности предприятия-покупателя данных ресурсов, в связи с этим возникает необходимость его компенсации за счет предъявления соответствующих санкций предприятиям-поставщикам.

Экономический ущерб может включать в себя следующие элементы:

1) упущенную выгоду (например, по вине подразделения не был заключен выгодный для предприятия заказ);

2) непроизводственные расходы (содержание оборудования в период простоев по вине подразделений-смежников);

3) материальные потери (брак производства).

Причинами возникновения ущерба являются нарушение договорных обязательств по объему, номенклатуре, качеству и срокам поставки продукции и ресурсов (выполнения работ, оказания услуг), а также несоблюдение норм, нормативов и лимитов.

Возмещение ущерба в размере признанных санкций происходит в соответствии с характером ущерба и причинами его возникновения. Так, из резервного фонда предприятия производственным подразделениям возмещается прямой ущерб в виде непроизводительных расходов и потерь из-за несвоевременного, некомплектного или некачественного обеспечения материально-техническими ресурсами, несвоевременного уведомления о снятии заказа или произведенных изменениях в технической документации и др.

Претензии цехов в подобных случаях предъявляются соответствующим отделением и службам предприятия, виновным в возникновении ущерба. Работники отделов и служб предприятия, непосредственно виновные в потерях, могут частично возместить их, а также подвергнуться определенным санкциям.

Производственные подразделения возмещают из своего валового дохода потери предприятия в сумме штрафов, выплат, по рекламациям в связи с невыполнением договорных обязательств по поставкам продукции сторонним организациям. Кроме того, производственные подразделения из своей чистой прибыли возмещают потери, возникающие из-за несоблюдения установленных норм, нормативов и лимитов.

Аналогичным образом формируются взаимоотношения между различными подразделениями предприятия. Основные производственные цеха за счет своего валового дохода возмещают потери от несвоевременного и некачественного ремонтного или транспортного обслуживания, инструментального и энергетического обеспечения.

Если прямой экономический ущерб касается фонда потребления, то сумма потерь переводится из фонда оплаты труда подразделения-ответчика в соответствующий фонд подразделения-заявителя претензии в размере заработной платы за период простоев рабочих и доплат за сверхурочные работы.

В зависимости от характера экономического ущерба и причин его возникновения используются различные источники возмещения ущерба: себестоимость продукции, прибыль, фонд оплаты труда, накладные расходы.

От правильного определения причин возникновения и источников возмещения ущерба зависит эффективность организации работы по рассмотрению претензий на предприятии, а также всей системы внутрипроизводственных экономических отношений. При необъективном определении размеров ущерба, его характера и источника возмещения система экономических взаимоотношений может нанести существенный ущерб экономике предприятия.

Величина штрафных санкций определяется с помощью специально разработанных методик. Убытки исчисляются по результатам нарушений договорных обязательств независимо от содержания этих нарушений. Дело в том, что одно и то же нарушение может повлечь различные последствия (например, через поставки некачественных комплектующих уменьшается объем производства и возникает необходимость их замены). И наоборот, различные нарушения могут привести к одному результату (например, несвоевременная поставка материалов и нарушение графика выполнения ремонтных работ вызывают простои и форсирование производства).

Таким образом, выбор поставщиков и формирование взаимоотношений с ними является неотъемлемой частью процесса закупочной деятельности.

Первостепенное значение здесь имеет определение потребности в поставках материальных ресурсов. После установления потребности организация выявляет возможных поставщиков: либо из числа уже имеющихся, работа с которыми ведется, либо в результате анализа новых поставщиков на рынке. Основными этапами выбора поставщиков являются: анализ рынка и оценка возможных поставщиков, предварительная оценка и выбор пула поставщиков, ранжирование поставщиков по степени удовлетворения условий организации, проведение переговоров и заключение договора на поставку материальных ресурсов. При этом выбор поставщиков осуществляется покупателем на основе ряда критериев, которые имеют для него первостепенное значение: качество поставляемой продукции, ее стоимость, уровень обслуживания, надежность поставщика и возможные условия поставки.

В процессе осуществления закупочной деятельности между поставщиком и потребителем возникают определенного рода отношения, которые могут быть как оппортунистическими, когда каждый из контрагентов стремится к достижению личной выгоды, так и партнерскими – в рамках которых реализуется совместная стратегия развития. Глубокие интегрированные взаимоотношения между поставщиком и потребителем, несмотря на необходимость осуществления уступок и поиска компромиссов, в конечном итоге способствуют достижению наибольших конкурентных преимуществ на рынке. Отдельной технологией, в рамках интеграции отношений поставщика и потребителя, является Vendor-managed Inventory (VMI), когда поставщик имеет доступ к данным о запасах потребителя и поддерживает их необходимый уровень. Данная технология предполагает глубокую степень участия поставщика в деятельности потребителя, а также высокий уровень доверия и взаимодействия между контрагентами. В процессе осуществления закупочной деятельности организации необходимо своевременно проводить анализ качества функционирования поставщиков для более эффективной совместной деятельности и достижения установленных целей.

Вопросы для самопроверки к теме 5

1. Чем обусловлена важность выбора поставщика для предприятия?
2. В каких случаях возникает необходимость выбора поставщика?
3. Опишите алгоритм выбора поставщика ресурсов.
4. Какая информация о поставщиках систематизируется на предприятии?
5. Что такое карта поставщика ресурсов? Какая информация в ней указывается?
6. Перечислите основные критерии, в соответствии с которыми происходит поиск и отбор поставщиков. Какие критерии являются основными, а какие дополнительными?
7. Приведите пример расчета рейтинга поставщика. Для чего рассчитывается данный рейтинг?
8. Какие типы взаимоотношений с поставщиками вам известны?
9. Как формируются и развиваются отношения между поставщиком и потребителем в зависимости от совместно производимых действий?
10. В чем заключается сущность технологии «Vendor-managed Inventory – VMI»? Опишите преимущества и недостатки данной технологии.
11. Какие роли поставщика в зависимости от поставляемых ресурсов вам известны?
12. Какие компоненты системы КРІ могут быть использованы для управления обеспечения предприятия материальными ресурсами?
13. Что может стать причинами возникновения ущерба при осуществлении закупочной деятельности?
14. Каким образом поставщик возмещает причиненный ущерб?

Тесты к теме 5

1. Какой из перечисленных факторов НЕ обуславливает важность выбора поставщика для предприятия?

А) если поставщик окажется неблагонадежным и не будет выполнять договорные обязательства, это может повлечь за собой срывы поставок и, как следствие, простои производства;

Б) для закупки ресурсов из оборота предприятия на определенное время изымаются денежные средства;

В) долгосрочные и партнерские отношения с поставщиками способствуют стабильности деятельности предприятия в условиях сильного внешнего воздействия;

Г) поставщик должен иметь на своем рынке положительную репутацию, так как она может повлиять на репутацию потребителя;

Д) в условиях активной конкуренции на рынке важно выбрать поставщика, в максимальной степени удовлетворяющего потребностям предприятия.

2. Какой случай необходимости выбора поставщика является для предприятия наиболее трудоемким?

А) при осуществлении закупки новых видов продукции или материальных ресурсов;

Б) в случае реформирования состава имеющихся поставщиков из-за изменения экономической ситуации в организации или на рынке;

В) при появлении на рынке новых поставщиков.

3. Поставщик материальных ресурсов, необходимых для производства предприятием готовых изделий или услуг, называется:

А) единственный;

В) дополнительный;

Б) основной;

Г) вспомогательный.

4. Какой этап является завершающим в алгоритме выбора поставщика?

А) ранжирование поставщиков и выбор главного поставщика ресурсов;

Б) заключение договора на поставку ресурсов;

В) анализ рынка поставщиков ресурсов;

Г) оценка поставщиков.

5. Какой из представленных критериев НЕ используется при выборе поставщиков?

А) надежность;

Б) название поставщика;

В) удаленность поставщика;

Г) поставка по возможно минимальным ценам;

Д) личное знакомство с поставщиком.

6. Информация, касающаяся деятельности поставщиков ресурсов, полученная из различных источников, собирается и систематизируется в:

А) карта поставщика;

Б) перечень поставщиков;

В) досье поставщика;

Г) характеристика поставщика.

7. Отношения между поставщиком и потребителем, которые характеризуются жесткой позицией при проведении переговоров о закупке и стремлением получить наилучшие из возможных условий:

А) партнерские отношения;

Б) частичная конкуренция;

В) выборочная конкуренция;

Г) оппортунистические отношения.

8. Какой этап процесса формирования отношений между поставщиком и потребителем включает в себя несколько связанных между собой действий (например, переговоры с поставщиком, отгрузка продукции и др.)?

А) действия;

Б) эпизоды;

В) последовательность;

Г) взаимоотношения, состоящие из нескольких последовательностей эпизодов;

Д) партнерство.

9. Процесс оптимизации функционирования цепи поставок, когда поставщик имеет доступ к данным о запасах потребителя и отвечает за поддержание их необходимого уровня, это технология:

А) VMI;

Б) MRP;

В) MRP II;

Г) DRP.

10. Что из перечисленного относится к недостаткам системы VMI?

А) сокращение сроков поставок, скорости обращения запасов и расходов на содержание и пополнение запасов;

Б) улучшение уровня обслуживания;

В) установление долгосрочных партнерских отношений;

Г) увеличение объема и рентабельности продаж;

Д) передача поставщику конфиденциальной информации.

11. Какой вид поставщика, в зависимости от роли поставляемых материалов, предоставляет материальные ресурсы, которые потенциально могут быть проблемными для потребителя, то есть иметь высокие риски и затраты на их доставку и хранение?

- А) обычный поставщик;
- Б) надежный поставщик;
- В) квалифицированный поставщик;
- Г) стратегический поставщик.

12. Какая группа КРІ для управления обеспечением предприятия материальными ресурсами на основе логистического подхода включает в себя показатель «Повышение надежности поставок»?

- А) КРІ проекции «Затраты»;
- Б) КРІ проекции «Потребители»;
- В) КРІ проекции «Продукты и количество»;
- Г) КРІ проекции «Время и место»;
- Д) КРІ проекции «Качество».

13. Какая группа КРІ для управления обеспечением предприятия материальными ресурсами на основе логистического подхода включает в себя показатель «Обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами»?

- А) КРІ проекции «Затраты»;
- Б) КРІ проекции «Потребители»;
- В) КРІ проекции «Продукты и количество»;
- Г) КРІ проекции «Время и место»;
- Д) КРІ проекции «Качество».

14. Что из перечисленного НЕ включается в состав экономического ущерба при отклонении от условий обеспечения предприятия ресурсами?

- А) упущенная выгода;
- Б) репутационные потери;
- В) непроизводственные расходы;
- Г) материальные потери.

6. УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКОЙ МАТЕРИАЛОВ И ЗАПАСАМИ В ЛОГИСТИКЕ

6.1. Планирование поставки материалов «на заказ». Планирование поставки материалов «на склад»

Управление закупочной деятельностью и управление запасами являются взаимосвязанными видами деятельности. Поставки материальных ресурсов осуществляются в зависимости от уровня их запасов на предприятии, от их текущего потребления и других факторов.

Оперативное управление поставкой материалов предполагает реализацию следующих функций: планирование, учет, контроль, анализ, регулирование количества, а также сроков поставки на текущий период.

Большой горизонт текущего планирования позволяет заранее установить сроки поставки материалов в соответствии с Главным календарным планом производства (ГКПП). Однако с позиции логистики целесообразнее было бы сокращать интервалы оперативного планирования плана–графика поставки материальных ресурсов, а также вносить в них корректировки путем согласования изменений с оперативными планами производства и продаж, а также политики взаимодействия с поставщиками. При этом обеспечивается гибкость планирования и, соответственно, поставки материалов, увеличивается надежность обеспечения производства материальными ресурсами, сокращаются затраты на поставку и производство из-за отсутствия дефицита либо чрезмерных запасов материальных ресурсов. Но при изменении потребности в материальных ресурсах в краткосрочном периоде или придется вносить изменения договор поставки, или повторять процедуру закупок на новых менее выгодных условиях.

В связи с этим необходимо искать оптимальный горизонт оперативного планирования, как правило, один – два месяца.

Наукой и практикой сформулированы основные рекомендации по созданию рациональной системы оперативного управления поставкой материалов:

- обоснованно осуществлять горизонт планирования;
- разрабатывать конкретные календарные планы – графики поставки материалов совместно с поставщиками;
- сокращать периодичность и размеры партий поставок;
- проводить оперативный мониторинг и регулирование поставок;
- поставщику готовить материалы для отправки потребителям (комплектация, использование паллет, расфасовка и т. п.);
- выработать систему ответственности (неустойки, оплата убытков) за сбои в поставках;
- создать консигнационный склад поставщика на предприятии – потребителе либо рядом (возможен прием материальных ресурсов на ответственное хранение с оплатой по мере потребления);
- снижать затраты не на отдельные логистические элементы, а на их сочетание в цепи поставок и т.д.

Данные проблемы могут быть решены за счет внедрения систем управления поставкой материальными ресурсами: LP (lean production), JIT (just in time), MRP (material requirements planning), VMI (vendor managed inventory), и др., которые будут рассмотрены ниже.

Есть два способа удовлетворения потребности в материалах:

1) поставка материалов «на заказ» - материалы заказываются в случае появления в них необходимости, для этого, как правило, используется система MRP. Данный способ применяется при планировании закупки дорогих материалов, также материалов, используемых для изготовления отдельных заказов материалов, когда известен срок их исполнения;

2) поддержание запасов материалов на определенном уровне или система управления поставкой материалов «на склад» - применяется для недорогих материальных ресурсов, унифицированных комплектующих, которые

используются в больших количествах в разных заказах и с различными сроками выполнения. Они должны закупаться и поставляться в том объеме и в такие сроки, чтобы их запасы с уверенностью покрывали потребность в них.

На практике предприятия совместно используют оба данных способа. Рассмотрим эти способы более подробно.

Планирование поставки материалов «на заказ».

Применению системы планирования поставки материалов способствовали следующие основные факторы:

- условия экономического кризиса, удорожание кредитов приводят к тому, что организациям приходится снижать потребности в оборотных средствах, включая запасы материальных ресурсов;

- широкое внедрение IT-технологий в управление закупочной логистикой.

В основном данная система применяется в единичном и мелкосерийном производстве. Расчет сроков поставки материалов производится в зависимости от сроков выпуска заказа и опережений запуска деталей, которые устанавливаются на основе циклового или сетевого графиков изготовления заказа, путем вычитания опережения запуска деталей в рабочих днях из календарного срока (даты) выпуска заказа.

В данном случае под заказом рассматривается одно или несколько изделий одного наименования, изготавливаемых для одного потребителя (заказчика).

Осуществляя закупку материалов на заказ, учитываются возможные сбои в поставках по причинам технических поломок (транспорта и др.), возврата и замены брака, форс-мажорных и иных обстоятельств. Поэтому при определении сроков поставки предусматривается резерв времени, а не страховые запасы материалов.

Количество материала p -го типоразмера для изготовления деталей на m -й заказ определяется по формуле:

$$M_{pm} = \sum_{i=1}^{I_{pm}} g_{ip} K_{im} N_m, \quad (6.1)$$

где $I_{\rho m}$ – число наименований деталей, изготавливаемых из материала ρ -го типоразмера в m заказе;

g_{ip} – норма расхода материала ρ -го типоразмера на i -ю деталь,
ед.изм./дет.;

K_{im} – применимость i -й детали в m изделий, дет./изд.;

N_m – количество m изделий, входящих в заказ, изд.

Количество готовых комплектующих изделий, поставляемых на m заказ, определяется по формуле:

$$N_{im} = K_{im}N_m. \quad (6.2)$$

Рассмотренный способ поставки материалов под заказ позволяет получить материалы в срок, что снижает связывание оборотных средств в запасах, получить материалы, обладающие индивидуальными свойствами, а также нужным качеством, в требуемом объеме и, возможно, по меньшей цене.

Планирование поставки материалов «на склад».

Если материалы потребляются в больших объемах (в крупносерийном и массовом типах производства) или используются для изготовления унифицированных деталей для производства широкой номенклатуры изделий с разными сроками и партиями выпуска (в серийном производстве), то применяется способ планирования поставок материалов «на склад».

Сущность оперативного календарного планирования «на склад» наглядно демонстрирует рис. 6.1. В соответствии с данными рис. 6.1 выделяют различные уровни запасов на предприятии. Подготовительный запас материала необходим в производстве пока осуществляется его заявка, подготовка и поставка из центрального склада организации. Страховой запас необходим в случае задержки поставки материалов на предприятие либо повышенного их потребления. Текущий запас материалов связан с периодичностью поставки материалов, когда размер партии поставки больше размера партии потребления материалов.

R_p – ритм поставки партии p -го типоразмера материала, дн./парт.;

$M_{\text{днр}}$ – среднедневная потребность p -го типоразмера материала, ед. изм./дн.

На практике идеальный график потребления материальных ресурсов встречается очень редко. Зачастую поставки меняются в зависимости от спроса, на который влияют факторы сезонности, календарные периоды. В таких условиях поставка может быть:

а) с фиксированным интервалом времени между поставками (ритмом поставки, представляющим собой отрезок времени между поставками партий материальных ресурсов), дн.;

б) с фиксированным размером заказа, ед. изм.

Если материальные ресурсы потребляются равномерно, то системы с фиксированным размером заказа и фиксированным временным интервалом поставки очень похожи, поставки осуществляются одинаковыми размерами партий через одинаковые интервалы времени. Данные системы будут рассмотрены ниже более подробно.

6.2. Определение размера партии поставки материальных ресурсов

Под партией поставки материальных ресурсов будем понимать такое их количество материалов, которое поставляется от поставщика потребителю за один раз. Чтобы определить оптимальную величину партии поставки материальных ресурсов конкретного типоразмера в плановом периоде, рассмотрим влияющие на нее факторы:

1) затраты на закупку материала C , которые определяются по формуле:

$$C = NЦ, \quad (6.4)$$

где N – количество материала, приобретаемое в плановом периоде, ед. изм.;

$Ц$ – цена единицы измерения материала, руб./ед. изм.

2) затраты на доставку материала в плановом периоде $C_{д}^1$, рассчитываемые по формуле:

$$C_{д}^1 = C_{д} \frac{N}{n}, \quad (6.5)$$

где $C_{д}$ – затраты на доставку одной партии материальных ресурсов, руб./парт.;
 n – размер партии поставки материалов, ед. изм./парт.

3) затраты на хранение материала в плановом периоде $C_{хр}^1$, рассчитываемые по формуле:

$$C_{хр}^1 = C_{хр} \frac{N}{n/2} = C_{хр}^1 \frac{2N}{n}, \quad (6.6)$$

где $C_{хр}^1$ – затраты на хранение партии материалов, руб./ед. изм.

$n/2$ – так как при партионной поставке текущий запас материальных ресурсов меняется от n до 0 .

Графическую зависимость затрат на доставку и хранение партии материальных ресурсов от размера партии можно представить на рис. 6.2.

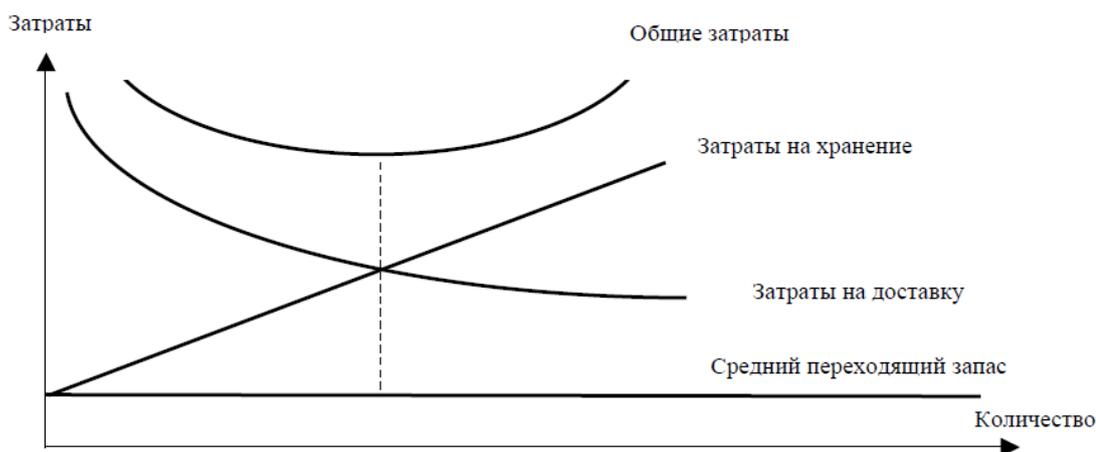


Рис. 6.2. Зависимость затрат на доставку и хранение партии материальных ресурсов от размера партии

Совокупные затраты на покупку материалов, их доставку и хранение в плановом периоде C_0 составят:

$$C_0 = NЦ + C_{Д} \frac{N}{n} + C_{хр} \frac{n}{2} \quad (6.7)$$

Оптимальный размер партии поставки предполагает такую его величину, при которой совокупные затраты, исчисленные по формуле 3.7, будут минимальны. Найдем экстремум, продифференцировав данную функцию и приравняв ее к нулю:

$$\frac{dC_0}{dn} = 0 - \frac{C_{Д}N}{n^2} + \frac{C_{хр}}{2} = 0, \quad \text{тогда } n_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2C_{Д}N}{C_{хр}}}. \quad (6.8)$$

Формулу (6.8) в экономической литературе также называют формулой Вильсона, автор которой предложил ее в 1934 г.

Данная формула, определяющая оптимальный размер заказа партии поставки материальных ресурсов, имеет различные модификации, которые учитывают следующие факторы:

- постепенное пополнение запасов;
- оптовые скидки;
- потери от дефицита;
- многономенклатурные заказы;
- дефицит при постепенном пополнении;
- НДС и т.д.

На самом деле применить на практике формулу Вильсона достаточно проблематично ввиду следующих причин:

- не всегда зависимость затрат на доставку и хранение материальных ресурсов от размера партии поставки носит равномерный характер;
- цена материальных ресурсов может колебаться в зависимости от объема партии поставки;

- цена материальных ресурсов может колебаться в зависимости от объема партии поставки;

- в связи с тем, что зачастую поставка материальных ресурсов осуществляется от нескольких поставщиков, возникают сложности распределения затрат между ними;

- практически невозможно определить затраты на доставку и хранение материальных ресурсов отдельных типоразмеров, потому что по отдельности они поставляются и хранятся крайне редко;

- спрос на материальные ресурсы часто непредсказуемо меняется.

Также при определении оптимального размера заказываемой партии материальных ресурсов необходимо учитывать и дополнительные факторы:

- возможные максимальные и минимальные размеры партии поставок, которые могут предложить поставщики;

- транзитные нормы отпуска материальных ресурсов у поставщиков, определяемые грузоподъемностью и грузовместимостью транспортных средств, контейнеров;

- неделимость отгрузочной упаковки у поставщика, кратность упаковке;

- емкость средств хранения;

- дефицит бюджета на закупку;

- скидки на объемы поставок;

- ограниченность номенклатуры материальных ресурсов у поставщика;

- потери при длительном хранении большой партии материальных ресурсов на складе;

- изменчивость спроса и цен на материальные ресурсы.

Соответственно выбор размера партии поставки материальных ресурсов – это в каждом отдельном случае ответственная и сложная процедура, зависящая от различных факторов экономического, маркетингового, производственного, социального и другого характера. Размеры партий поставок материальных ресурсов зачастую устанавливаются на основе знаний, опыта, интуиции логистов и менеджеров различных уровней управления. В конечном итоге определение

оптимального размера партии поставки материальных ресурсов позволяет найти пути совершенствования закупочной деятельности.

6.3. Модели поставок материальных ресурсов

К основным моделям поставок материальных ресурсов, рассматриваемым в литературе по логистике, относятся:

- модель с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов;
- модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов.

Модель с фиксированным размером заказа (рис. 6.3) предполагает поступление материальных ресурсов одинаковыми партиями, но через разные промежутки времени в зависимости от достижения их запаса до определенного уровня, который называется пороговым.

Пороговый уровень запаса – это такой его уровень, при достижении которого необходимо сделать заказ на поставку материальных ресурсов. Его величина определяется с таким расчетом, чтобы поставка на склад была осуществлена в момент снижения текущего запаса материальных ресурсов до гарантийного уровня.

Гарантийный или страховой уровни запаса позволяют обеспечивать потребность на время задержки поставки (максимально возможной по плану). Пополнение гарантийного запаса производится в ходе последующих поставок через использование расчетного параметра данной системы - порогового уровня запаса.

Размер заказа в данной модели является основополагающим параметром и равен оптимальной величине по критерию минимизации совокупных затрат на хранение запаса и повторение заказа, он рассчитывается по формуле Вильсона (6.8).

Оптимальный размер заказа позволяет минимизировать логистические затраты на управление поставками и обеспечить лучшее сочетание таких факторов, как площадь складских помещений для хранения закупаемых материальных ресурсов, затраты на их хранение и стоимость заказа.

Максимально желательный запас в отличие от предыдущих параметров не оказывает непосредственного воздействия на функционирование системы в целом. Это такой уровень запаса, который определяется для целесообразной загрузки площадей с точки зрения критерия минимизации совокупных затрат.

Методика расчета рассмотренных выше параметров модели с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Расчет параметров модели с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов

Параметр	Расчет
1. Потребность в заказываемых материальных ресурсах, шт.	определяется на основе производственной программы
2. Оптимальный размер заказа, шт.	рассчитывается по формуле Вильсона
3. Время поставки, дни	согласовывается с поставщиком
4. Возможная задержка в поставках, дни	то же
5. Ожидаемое дневное потребление, шт.	п. 1 / количество рабочих дней
6. Срок расходования заказа, дни	п. 2 / п. 5
7. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	п. 3 × п. 5
8. Максимальное потребление за время поставки, шт.	(п. 3 + п. 4) × п. 5
9. Гарантийный запас, шт.	п. 8 – п. 7
10. Пороговый уровень запаса, шт.	п. 9 + п. 7
11. Максимальный желательный запас, шт.	п. 9 + п. 2
12. Срок расходования запаса до порогового уровня, дни	(п. 11 – п. 10) / п. 5



Рис. 6.3. Графическая интерпретация модели с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов

Недостатком данной модели может быть то, что ее применение требует постоянного контроля текущего уровня запасов, определения срока заказа и поставки каждой партии материальных ресурсов, что приводит к росту затрат на управление поставкой. Однако применение информационных технологий и систем существенно упрощает данную задачу и расширяет применение модели.

Также при регулярных задержках в поставках при использовании модели с фиксированным размером заказа (партии) может возникнуть дефицит материальных ресурсов (рис. 6.4), что приведет к остановке производства или срочной закупке материалов у неосновных поставщиков по более высокой цене, штрафным санкциям со стороны потребителя за невыполненный вовремя заказ, что во всех случаях приведет к дополнительным издержкам для предприятия.

Одной из простых и часто используемых является модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов. Поставка материальных ресурсов производится через одинаковые заданные промежутки времени, например, один раз в неделю, месяц, квартал и т.д.

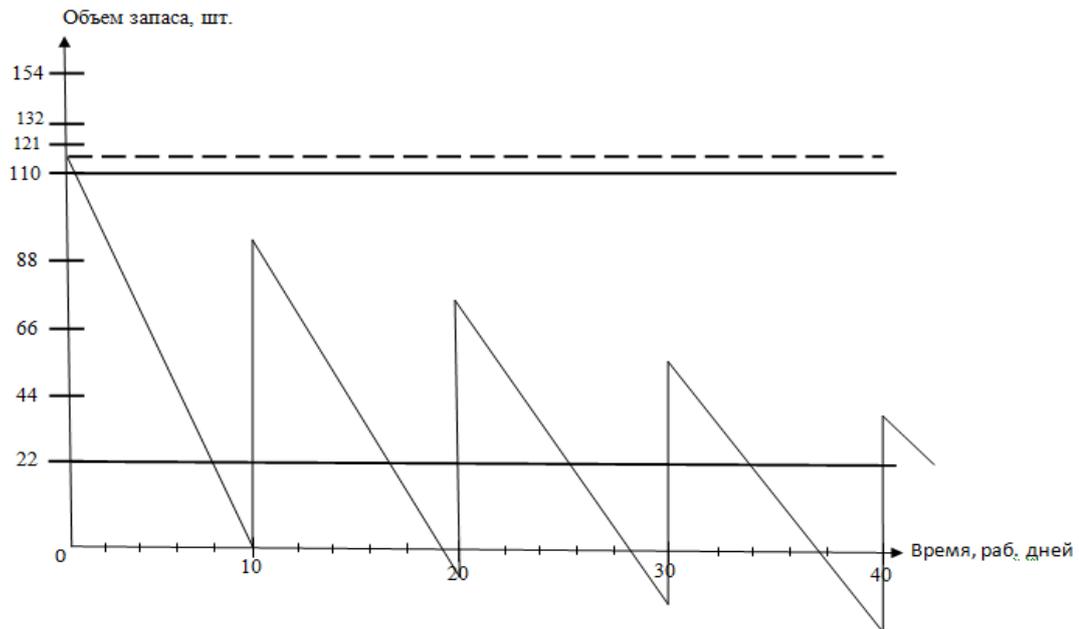


Рис. 6.4. Графическая интерпретация модели с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов со сбоями в поставках

Определяется данный интервал времени между заказами с учетом оптимального размера заказа (формула Вильсона) по следующей формуле:

$$I = t_{\text{раб}} : \frac{N}{n_{\text{опт}}} , \quad (6.9)$$

где $t_{\text{раб}}$ – количество рабочих дней в году.

В рассматриваемой модели момент заказа является определенной величиной, постоянно пересчитываемым параметром выступает размер заказа, который рассчитывается по формуле:

$$PЗ = MЖЗ - TЗ + ОП , \quad (6.10)$$

где $PЗ$ – размер заказа, шт.;

$MЖЗ$ – максимально желательный запас, шт.;

$TЗ$ – текущий запас, шт.;

$ОП$ – ожидаемое потребление за время поставки, шт.

В соответствии с формулой (6.10) размер заказа определяется таким образом, что, при соответствии фактического потребления материального ресурса за время поставки ожидаемому уровню, поставка пополняет его запас до максимально желательной величины (рис. 6.5).

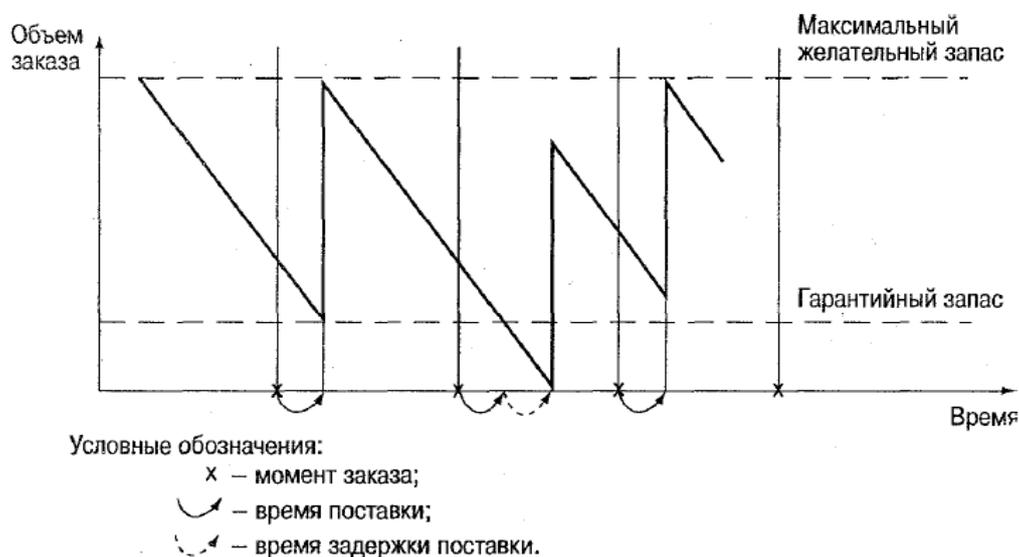


Рис. 6.5. Графическая интерпретация модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов

Параметры модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов и их расчет представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2. Расчет параметров модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов

Параметр	Расчет
1. Потребность в заказываемых материальных ресурсах, шт.	определяется на основе производственной программы
2. Интервал времени между заказами, дн.	рассчитывается по формуле (6.9)

Параметр	Расчет
3. Время поставки, дни	согласовывается с поставщиком
4. Возможная задержка в поставках, дни	то же
5. Ожидаемое дневное потребление, шт.	п. 1 / количество рабочих дней
6. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	п. 3 × п. 5
7. Максимальное потребление за время поставки, шт.	(п. 3 + п. 4) × п. 5
8. Гарантийный запас, шт.	п. 7 – п. 6
9. Максимальный желательный запас, шт.	п. 8 + п. 2 × п. 5
10. Размер заказа, шт.	рассчитывается по формуле (6.10)

Гарантийный или страховой запас играет в данной модели ту же роль, что и в предыдущей.

При использовании в управлении закупочной деятельностью модели с фиксированным интервалом времени необходимо осуществлять периодический учёт и контроль запасов материальных ресурсов на складе. Это делает данную модель наиболее привлекательной для применения ввиду ее меньшей затратности по сравнению с моделью с фиксированным размером заказа (партии). Кроме того, еще одним преимуществом данной модели является то, что при регулярных задержках в поставках дефицитное состояние материального ресурса не наступит.

Выявим преимущества и недостатки рассмотренных выше моделей управления поставками материальных ресурсов (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Сравнение основных моделей управления поставками материальных ресурсов

Модель	Преимущества	Недостатки
С фиксированным размером заказа (партии)	Меньший уровень максимального желательного запаса. Экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы.	Ведение постоянного контроля наличия запасов на складе. Возможность дефицитного состояния материальных ресурсов при регулярных задержках в поставках.
С фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий)	Отсутствие постоянного контроля наличия запасов на складе. При регулярных задержках в поставках дефицитное состояние материальных ресурсов не наступит.	Высокий уровень максимального желательного запаса. Повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы.

Условия использования данных моделей представлены в табл. 6.4.

Таблица 6.4. Использование моделей управления поставками материальных ресурсов

Модель с фиксированным размером заказа (партии)	Модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий)
Значительные и определенные издержки управления запасами материальных ресурсов	Незначительные издержки управления запасами материальных ресурсов

Модель с фиксированным размером заказа (партии)	Модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий)
Наложение поставщиком ограничений на минимальный размер партии (лучше один раз скорректировать фиксированный размер партии, чем постоянно регулировать его переменный заказ).	При наложении ограничений, связанных с грузоподъемностью транспортных средств.
Поставка товаров происходит в установленные сроки.	Если необходимо быстро реагировать на изменение сбыта.

Рассмотренные выше основные модели управления поставками материальных ресурсов преимущественно применяются при стабильном потреблении материалов.

Таким образом, существует два способа удовлетворения потребности в материалах: поставка материалов «на заказ» и поддержание запасов материалов на определенном уровне или система управления поставкой материалов «на склад». В первом случае материалы заказываются при появлении в них необходимости. Как правило, данный способ применяется при планировании закупки дорогих материалов, а также материалов, используемых для изготовления отдельных заказов материалов, когда известен срок их исполнения. Второй способ применяется для недорогих материальных ресурсов, унифицированных комплектующих, которые используются в больших количествах в разных заказах и с различными сроками выполнения. Они закупаются и поставляются в том объеме и в такие сроки, чтобы их запасы с уверенностью покрывали потребность в них.

Оптимальную величину партии поставки материальных ресурсов конкретного типоразмера в плановом периоде определяют с учетом того, что

затраты на закупку, хранение и доставку материала в плановом периоде будут минимальны.

К основным моделям поставок материальных ресурсов относятся: модель с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов и модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов. Первая предполагает поступление материальных ресурсов одинаковыми партиями, но через разные промежутки времени в зависимости от достижения их запаса определенного уровня, который называется пороговым. Достоинствами данной модели является простота и экономичность. Однако при ее использовании необходимо ведение постоянного контроля наличия запасов на складе, а также имеется возможность дефицитного состояния материальных ресурсов при регулярных задержках в поставках. Вторая модель подразумевает поставку материальных ресурсов через одинаковые заданные промежутки времени. При ее использовании нет необходимости постоянного контроля наличия запасов на складе, при регулярных задержках в поставках дефицитное состояние материальных ресурсов не наступит. Однако в ней предполагается повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы.

Вопросы для самопроверки к теме 6

1. Какие основные рекомендации по созданию рациональной системы оперативного управления поставкой материалов сформулированы наукой и практикой?
2. В чем сущность поставки материалов «на заказ»?
3. Какова специфика системы управления поставкой материалов «на склад»?
4. Назовите условия применения планирования поставки материалов «на заказ».
5. Что такое заказ?

6. Как определяется потребность в заказываемых материалах и комплектующих?
7. Назовите условия применения планирования поставки материалов «на склад».
8. Изобразите идеальный график изменения запасов материалов.
9. Какая существует взаимосвязь между размером и ритмом партии поставки?
10. Что вы понимаете под партией поставки материальных ресурсов?
11. Какие факторы влияют на определение оптимальной величины партии поставки материальных ресурсов конкретного типоразмера в плановом периоде?
12. Как рассчитываются затраты на закупку материала?
13. Как определяются затраты на доставку материала в плановом периоде?
14. Как рассчитываются затраты на хранение материала в плановом периоде?
15. Приведите формулу оптимального размера заказа (формулу Вильсона)? Какие факторы учитывают модификации данной формулы?
16. Охарактеризуйте модель с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов. Как определяются ее параметры?
17. Охарактеризуйте модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов. Как осуществляется расчет ее параметров?
18. Как определяется интервал времени между заказами с учетом оптимального размера заказа?
19. Как рассчитывается размер заказа в модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов?
20. Проведите сравнение основных моделей управления поставками материальных ресурсов.

Тесты к теме 6

1. Выберите основные способы удовлетворения потребности в материалах в закупочной логистике:

- А) поставка материалов «на заказ»;
- Б) поставка материалов «по предзаказу»;
- В) поставка материалов «на склад»;
- Г) поставка материалов по необходимости.

2. В какой системе управления поставками материалы заказываются в случае появления в них необходимости?

- А) поставка материалов «на заказ»;
- Б) поставка материалов «по предзаказу»;
- В) поставка материалов «на склад»;
- Г) поставка материалов по необходимости.

3. Выберите систему управления поставками, которая применяется для недорогих материальных ресурсов, унифицированных комплектующих, которые используются в больших количествах в разных заказах и с различными сроками выполнения:

- А) поставка материалов «на заказ»;
- Б) поставка материалов «по предзаказу»;
- В) поставка материалов «на склад»;
- Г) поставка материалов по необходимости.

4. Какая система управления поставками применяется в единичном и мелкосерийном производстве?

- А) поставка материалов «на заказ»;
- Б) поставка материалов «по предзаказу»;
- В) поставка материалов «на склад»;

Г) поставка материалов по необходимости.

5. Одно или несколько изделий одного наименования, изготавливаемых для одного потребителя – это:

- А) заказ;
- Б) партия;
- В) комплект.

6. Какая система управления поставками применяется в крупносерийном и массовом типах производства или используются для изготовления унифицированных деталей для производства широкой номенклатуры изделий с разными сроками и партиями выпуска (в серийном производстве)?

- А) поставка материалов «на заказ»;
- Б) поставка материалов «по предзаказу»;
- В) поставка материалов «на склад»;
- Г) поставка материалов по необходимости.

7. Количество материалов, которое поставляется от поставщика потребителю за один раз – это:

- А) заказ;
- Б) партия;
- В) комплект.

8. Выберите факторы, влияющие на определение оптимальной величины партии поставки материальных ресурсов конкретного типоразмера, в плановом периоде:

- А) затраты на закупку материала;
- Б) затраты на доставку материала в плановом периоде;
- В) затраты на хранение материала в плановом периоде;
- Г) затраты на оплату труда персонала по закупкам.

9. Формула Вильсона определяет:

- А) оптимальный размер заказа при поставке;
- Б) совокупные затраты на поставку;
- В) оптимальный интервал времени между поставками.

10. Уровень запаса, при достижении которого необходимо сделать заказ на поставку материальных ресурсов:

- А) максимально желательный;
- Б) пороговый;
- В) гарантийный;
- Г) текущий.

11. Уровень запаса, позволяющий обеспечивать потребность на время задержки поставки (максимально возможной по плану):

- А) максимально желательный;
- Б) пороговый;
- В) гарантийный;
- Г) текущий.

12. Такой уровень запаса, который определяется для целесообразной загрузки площадей с точки зрения критерия минимизации совокупных затрат:

- А) максимально желательный;
- Б) пороговый;
- В) гарантийный;
- Г) текущий.

13. Меньший уровень максимального желательного запаса и экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы – это преимущество:

- А) модели с фиксированным размером заказа (партии);

Б) модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий);

В) модели с установленной периодичностью до постоянного уровня;

Г) модели «максимум-минимум».

14. Ведение постоянного контроля наличия запасов на складе – это ... модели с фиксированным размером заказа (партии):

А) преимущество;

Б) недостаток.

15. Недостатком какой модели управления поставками материальных ресурсов является возможность дефицитного состояния материальных ресурсов при регулярных задержках в поставках?

А) с фиксированным размером заказа (партии);

Б) с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий);

В) с установленной периодичностью до постоянного уровня;

Г) «максимум-минимум».

16. Данную модель управления поставками материальных ресурсов лучше использовать при значительных и определенных издержках управления запасами материальных ресурсов:

А) модель с фиксированным размером заказа (партии);

Б) модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий);

В) модель с установленной периодичностью до постоянного уровня;

Г) модель «максимум-минимум».

17. При наложении ограничений, связанных с грузоподъемностью транспортных средств, используется модель:

- А) с фиксированным размером заказа (партии);
- Б) с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий);
- В) с установленной периодичностью до постоянного уровня;
- Г) «максимум-минимум».

18. Размер заказа в модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) рассчитывается по следующей формуле:

- А) $MЖЗ - TЗ + ОП$;
- Б) $MЖЗ + TЗ - ОП$;
- В) $MЖЗ - ОП + TЗ$.

19. Интервал времени между заказами в модели с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) рассчитывается по следующей формуле:

- А) $I = t_{раб} : \frac{N}{n_{опт}}$;
- Б) $I = t_{раб} \times \frac{N}{n_{опт}}$;
- В) $I = t_{раб} + \frac{N}{n_{опт}}$;
- Г) $I = t_{раб} \times \frac{S}{n_{опт}}$.

20. Гарантийный запас в модели с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов определяется как:

- А) разность между максимально желательным и пороговым уровнями запаса материального ресурса;
- Б) разность между максимальным и ожидаемым потреблением за время поставки;
- В) произведение времени поставки на ожидаемое дневное потребление.

7. СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РЕСУРСАХ

7.1. Системы с фиксированным размером заказа и установленной периодичностью пополнения запасов (MRP)

Система MRP (Material Requirements Planning – «планирование потребности в материалах, ресурсах») была разработана в США в середине 1950-х гг., однако широкое распространение получила лишь в 1970-е гг. в связи с активным развитием информационных и вычислительных технологий.

MRP-системы предназначены для обеспечения функционирования предприятия в процессе производства и эксплуатационных работ, обозначенных в основном графике производственной деятельности. Для определения потребности в удовлетворении запросов со стороны производства, MRP-системам требуются точные спецификации материалов по каждому готовому проекту или продукту.

Спецификация изделия показывает зависимость внутреннего спроса предприятия на сырье, комплектующие, полуфабрикаты и т.д. от плана выпуска (бюджета реализации) готовой продукции. Важную роль при этом играет фактор времени, так как несвоевременная доставка материалов может привести к срыву планов выпуска готовой продукции. Для учета временной зависимости производственных процессов, MRP как информационной системе «необходимо знать» технологию выпуска продукции (технологическую цепочку), то есть последовательность технологических операций и их продолжительность. На основании плана выпуска продукции, имеющихся спецификаций и технологической цепочки в MRP-системе осуществляется расчет потребностей в материалах в зависимости от конкретных сроков выполнения тех или иных технологических операций.

Реализация MRP основана на двух важнейших принципах:

- подчинение логике зависимого спроса – если есть потребность в конечном изделии, значит есть потребность во всех его компонентах;

- обеспечение наличия требуемых компонентов как можно позднее для того, чтобы уровень запасов на предприятии был минимальным.

Структура реализации MRP-системы показана на рис. 7.1.

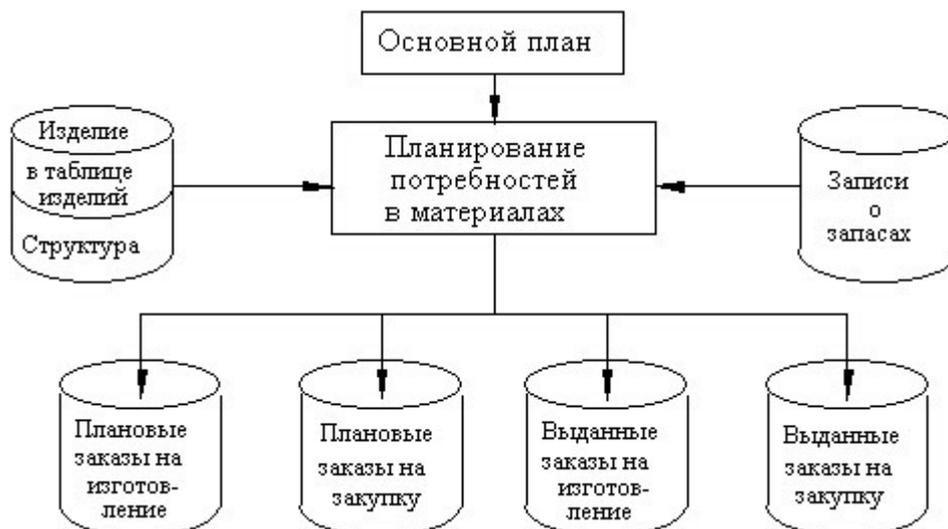


Рис. 7.1. Пример реализации MRP-системы на предприятии

Исходными элементами MRP-системы являются:

1) прогнозы требований с привязкой к определенному временному периоду (основной график производства), где на детальном уровне определяется, сколько конечных изделий должно быть произведено за установленное время;

2) структурированная спецификация материалов, для разработки которой используется информация, полученная на основе технологических и/или процессных учетных документов, позволяющая на детальном уровне установить компоненты, необходимые для производства готового изделия;

3) учетная ведомость запасов, в которой содержится необходимая информация: например, открытые заказы, время выполнения заказов, приемы, применяемые для определения размера партии, количественные и временные параметры заказа и др.

Применение MRP направлено на одновременное определение, сколько и когда необходимо заказать продукции. MRP-системы позволяют производству

работать в соответствии с установленным графиком, не допускают простоев оборудования, корректируют изменения размеров заказов и выявляют ситуации задержки заказов. При этом достаточно серьезным недостатком MRP-систем является то, что при расчете потребности в материальных ресурсах не учитываются загрузка и амортизация производственных мощностей, стоимость рабочей силы, потребляемой энергии и т.д.

Для подготовки к реализации MRP-системы в начале их применения требовались годы и значительные инвестиции, связанные с обучением персонала и данных, организационные корректировки, а также приобретение специализированного информационного обеспечения. При этом, в большинстве организаций, успешно внедривших подобные системы, были получены положительные результаты в виде сокращения объемов запасов, снижения сроков, выполнения заказов, с более точным выполнением условий поставок и более строгой дисциплиной. Также MRP-системы позволяют быстро проводить повторное планирование и составление рабочих графиков в условиях динамичных изменений внешней среды.

Данная система планирования потребностей в материалах является одной из наиболее популярных в мире логистических концепций, на основе которой разработано и функционирует большое число микрологистических систем «толкающего типа». Система MRP стала базой для дальнейшего развития концепций планирования потребностей предприятий в ресурсах. Однако с появлением более современной концепции MRP II и развитием программных систем класса ERP, а также сокращением их стоимости, в настоящее время программные продукты класса MRP можно встретить достаточно редко, в основном, в составе устаревших информационных систем предприятий.

MRP II (Manufacturing Resource Planning – «планирование производственных ресурсов») – это специально разработанный набор методов управления бизнесом, которые поддерживаются специализированными информационными системами. MRP II позволяет составлять планы для всех производственных ресурсов предприятия: сырья, материалов, оборудования,

персонала, всех видов потребляемой энергии и пр. Процессы прогнозирования, планирования и контроля производства осуществляются по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю.

В общем виде система управления предприятием, построенная в соответствии со стандартом MRP II, представлена на рис. 7.2.

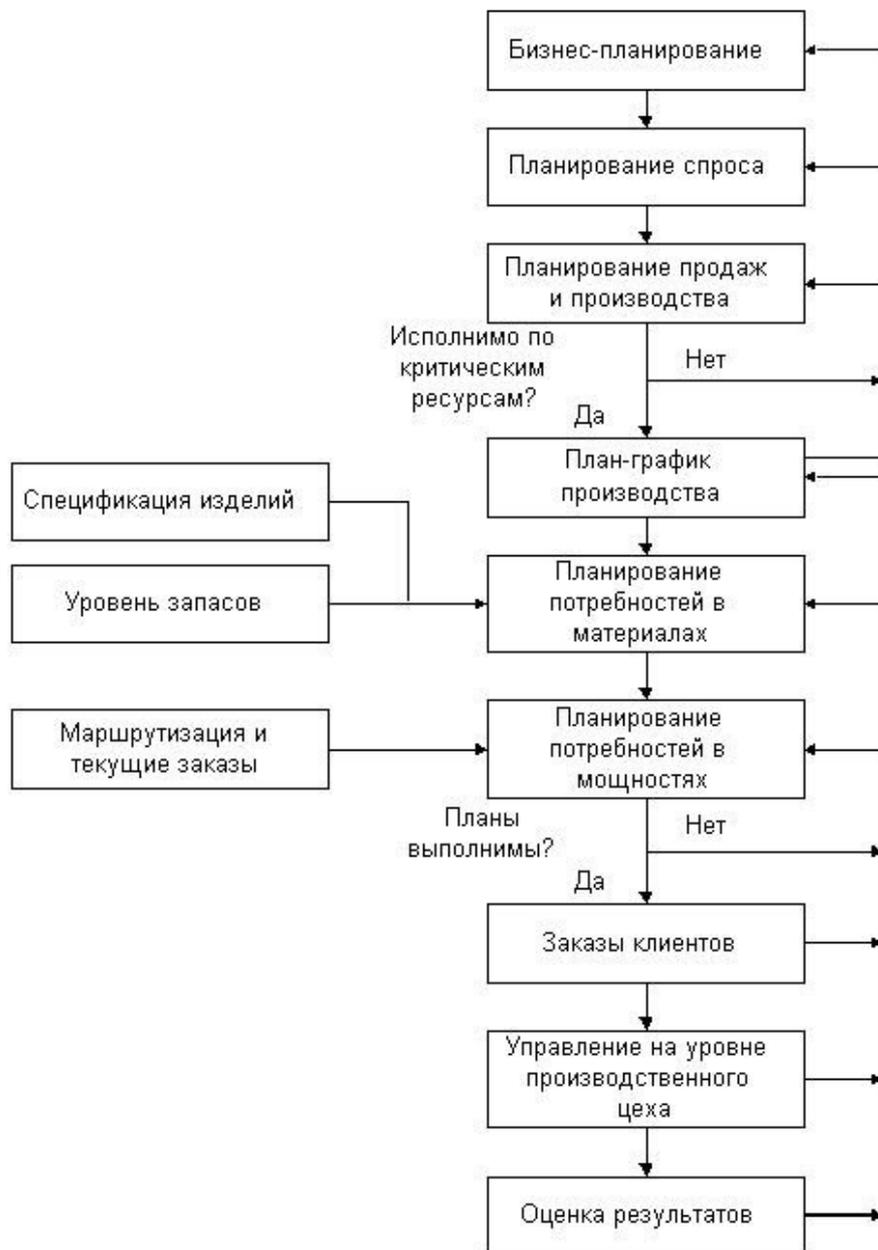


Рис. 7.2. Основные функциональные блоки системы MRP II

Рассмотрим основные характеристики перечисленных функциональных блоков MRP II:

1) «Бизнес-планирование» – план развития является базой для функционирования предприятия. Бизнес-план составляется в стоимостном выражении, на несколько лет и учитывает способы достижения поставленных перед предприятием целей;

2) «Планирование спроса» – на основании утвержденного плана развития формируется план прогнозирования спроса на конкретный период времени (месяц, квартал, год);

3) «Планирование продаж и производства» – на основе разработанных бизнес-плана и плана спроса формируются планы продаж основных видов продукции. Производственные мощности могут не учитываться или учитываться укрупненно. План носит среднесрочный характер;

4) «План-график производства» – план продаж по видам продукции преобразуется в объемный или объемно-календарный план производства видов продукции. Под видом здесь понимаются семейства однородной продукции. В этом плане впервые в качестве планово-учетных единиц выступают изделия, но представления о них носят усреднённый характер. Далее план производства преобразуется в график выпуска продукции. Как правило, это среднесрочный объемно-календарный план, задающий количество конкретных изделий (или партий) с конкретными сроками изготовления;

5) «Планирование потребностей в материальных ресурсах» – на данном этапе планирования проводится конкретизация потребности в материальных ресурсах в количественном выражении и по срокам, необходимым для обеспечения графика выпуска продукции. Входными данными для планирования потребностей в материалах являются спецификации изделий (состав и количественные характеристики комплектующих конкретного изделия) и размер материальных запасов предприятия;

6) «Планирование производственных мощностей» – в данном модуле выполняются расчеты на соответствие располагаемых и требуемых производственных мощностей. Этот модуль может применяться не только для производственных мощностей, но и для других видов производственных

ресурсов, способных повлиять на пропускную способность предприятия. Планирование потребностей в производственных мощностях проводится после формирования планов предыдущих уровней для повышения надежности системы планирования. При планировании производственных мощностей также учитывается маршрутизация выпускаемых изделий;

7) «Управление заказами клиентов» – в этом модуле сопоставляются реальные потребности клиентов с планами выпуска продукции предприятия;

8) «Управление на уровне производственного цеха» – производится формирование оперативных планов-графиков. В качестве планово-учетных единиц могут выступать детали (партии), сборочные единицы глубокого уровня, детали-(партии) операции и т.п. Горизонт планирования составляет от нескольких дней до месяца;

9) «Оценка результатов» – данный модуль оценивает реальное исполнение вышеперечисленных планов для внесения корректировок в предыдущие циклы планирования.

Система MRP II позволяет планировать деятельность предприятия с учетом как внутренних резервов, так и в соответствии со сложившимся на рынке спросом на продукцию.

К основным преимуществам системы MRP II относятся:

- происходит улучшение обслуживания заказчиков за счет своевременного исполнения поставок;

- сокращается цикл производства и цикл выполнения заказа, что, в конечном итоге, позволяет более гибко реагировать на спрос;

- сокращается объем незавершенного производства, так как изделия не выдаются, пока не потребуются «точно ко времени» для удовлетворения конечного спроса;

- происходит значительное сокращение запасов, что позволяет более экономно использовать имеющиеся складские помещения, а также сокращает расходы на хранение;

- запасы предприятия становятся более сбалансированными, за счет уменьшения дефицита и сокращения устаревших запасов;

- повышается производительность труда, так как людские ресурсы и материалы используются в соответствии с заказами с меньшими потерями; также используется анализ «что-если» для проверки соответствия производства задачам предприятия по получению прибыли.

Указанные преимущества позволяют одновременно добиться улучшения исполнения поставок, сокращения запасов, длительности циклов, текущих затрат и получить более высокую прибыль.

Объединение процедур обработки заказов на продажу, бухгалтерского учета, закупок и выписки счетов-фактур с производством на основе одной базы данных реального времени позволяет управлять деятельностью предприятия. Также система MRP II включает финансовое планирование и возможность анализа по запросам «что-если». Однако данная система не охватывает такие элементы управления, как конструкторские разработки, составление сметы, кадры, сбыт и распределение продукции, обслуживание, т.е. подразделения не объединены в одну систему. Именно эти вопросы решались разработчиками ERP систем в 90-х гг., для обеспечения полностью интегрированных систем управления производственными предприятиями, в основе которых были заложены принципы MRP II.

7.2. Планирование потребностей в ресурсах (ERP)

Система ERP (Enterprise Resource Planning – «планирование ресурсов предприятия») – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия при помощи специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер

деятельности. Исторически концепция ERP стала развитием более простых концепций MRP и MRP II.

Классические ERP-системы относятся к категории сложных заказных программных продуктов, выбор и приобретение которых, как правило, сопровождается процессом тщательного планирования в рамках реализации длительного проекта с участием партнерской компании, специализирующейся на предоставлении подобных услуг.

Модули операционного блока ERP-систем покрывают деятельность предприятия по созданию продукции и оказанию услуг и формируют необходимые функции для обеспечения этих процессов. При этом, кадровые и финансовые модули для различных организаций являются достаточно универсальными. Отдельные операционные модули более специфичны, вследствие различий в подходах к преобразованию ресурсов в разных отраслях. В большинстве систем сформировались следующие группы операционных модулей: логистические (снабжение, управление взаимоотношениями с поставщиками, управление цепочками поставок и транспортировкой, управление запасами, складами, инвентаризацией); производственные (управление спецификациями и рецептурами, производственное планирование, учет продукции, управление производственными программами); обеспечивающие (управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования, планирование мощностей, управление транспортом); сбытовые (ценообразование, обработка и конфигурирование заказов, продажи, дистрибуция, послепродажное обслуживание).

К достоинствам системы ERP можно отнести:

- 1) возможность использования одной интегрированной программы вместо нескольких разрозненных, что позволяет одновременно управлять производством, логистикой, дистрибуцией, запасами, доставкой, выставлением счет-фактур и бухгалтерским учетом;

2) включение в ERP единой системы безопасности позволяет противостоять как внешним угрозам (например, промышленному шпионажу), так и внутренним (например, хищениям);

3) совместно с CRM-системой предприятия и системой контроля качества, ERP позволяет максимально удовлетворять потребности клиентов.

Однако ERP не лишена недостатков:

1) при внедрении системы в деятельность предприятия основная проблема связана с недостаточным уровнем инвестирования в обучение персонала, что не позволяет в полной степени использовать возможности системы;

2) высокая стоимость внедрения системы;

3) сложность или невозможность адаптации ERP-системы под документооборот предприятия и его специфические бизнес-процессы;

4) на эффективность внедрения системы негативным образом влияет сопротивление отдельных подразделений в предоставлении внутренней информации;

5) также может возникнуть проблема совместимости с имеющимися программными продуктами предприятия.

В число самых известных программных продуктов, реализующих концепцию ERP, входят системы mySAP ERP, MySAP All-in-One и SAP BusinessOne компании SAP AG и Oracle E-Business Suite, JD Edwards и PeopleSoft Enterprise компании Oracle. На российском рынке в сегменте среднего и малого бизнеса лидирует компания Microsoft с системами Microsoft Dynamics AX (Ахартa) и NAV (Navision). Российскую систему 1С: Управление производственным предприятием 8.0 некоторые также считают полнофункциональной ERP-системой.

ERP-системы позволяют реализовать централизацию данных в единой базе, близкий к реальному времени режим работы, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержку территориально-распределенных структур, работа на широком круге аппаратно-программных платформ и систем управления базами данных.

Таким образом, система ERP связывает между собой выполнение основных операций и обеспечивает повторяемый набор правил и процедур. Обработка заказов связывается с планированием производства и плановые потребности автоматически передаются к процессу закупки и обратно. Автоматически изменяется стоимость продукции и финансовый учет, при этом информация об операциях, прибыльности продукции, результатах деятельности подразделений становится доступной в реальном времени. После внедрения данной системы, процесс улучшения деятельности предприятия осуществляется на предсказуемой основе.

7.3. Оптимизированные производственные технологии (OPT)

Система OPT (Optimised Production Technology – «оптимизированная технология производства») предназначена для максимизации выпуска продукции при сокращении объема запасов и производственных затрат. В ее основе лежит определение «узких мест» (производственных мощностей или материальных ресурсов) и наиболее точный их учет при планировании.

Основой метода OPT является разработанная израильским ученым Э. Голдраттом теория ограничений, в соответствии с которой предприятие является системой объединенных бизнес-процессами ресурсов, взаимодействие которых должно быть направлено на достижение конечной цели. При этом процессы снабжения, производства и сбыта рассматриваются как звенья цепи поставок, в каждом из которых могут возникнуть проблемы (ограничения), снижающие общую эффективность функционирования предприятия.

Ограничение – все, что мешает предприятию достичь своей цели. Управление производственной системой включает в себя следующие типы ограничений:

- 1) внутренние ограничения, связанные с недостатком производственных ресурсов: недостаточная пропускная способность оборудования, отсутствие персонала необходимой квалификации, инструментария и т.п.;

2) внешние ограничения, связанные с низким уровнем спроса на изготавливаемую продукцию, перебоями с доставкой материалов и комплектующих поставщиками, подходами к управлению производством и др.

Важным положением теории ограничений является необходимость понимания причинно-следственных связей, возникающих в процессе производства продукции, и влияния управленческих решений, принимаемых ежедневно на уровне управления конкретными производственными ресурсами, на конечные результаты работы всего предприятия. В связи с этим особую важность приобретает определение критериев, в соответствии с которыми оцениваются принимаемые решения, т.е. показателей оценки функционирования производственно-логистической системы. Теория ограничений предлагает использовать три показателя для оценки правильности принимаемых на оперативном уровне решений, идеально соответствующих цели «зарабатывать деньги»:

1) производительность (выработка) – скорость, с которой система генерирует доходы посредством продажи (все, что производится, но не продается, не учитывается при расчете показателя производительности);

2) запасы – к ним относятся материалы, комплектующие, незавершенное производство, готовая продукция, здания, сооружения, оборудование (ликвидная или остаточная стоимость) и т.п.;

3) операционные расходы – все средства, которые система затрачивает на то, чтобы превратить запасы в выработку (амортизационные отчисления, заработная плата производственных рабочих, расходы на перевозки и складирование).

Основным принципом успешного управления на основе ограничений является отказ от традиционного подхода к управлению производственными системами, основанного на балансировании производственных мощностей, т.е. приведении пропускной способности каждого элемента системы (рабочего центра) в соответствие спросу.

Рабочий центр – это группа одинаковых ресурсов (станков или рабочих), обладающих одинаковой квалификацией. Основной задачей управления производством в целях обеспечения гибкой реакции на колебания спроса должно стать балансирование потока продукции в пределах системы, а не мощности в пределах процесса, т.е. рабочих центров. Таким образом, управление производством базируется на принципе оптимизации производственной системы предприятия в целом, и соответствии ее функционирования основной цели предприятия, а не на оптимизации функционирования отдельных производственных звеньев.

В целях управления все ресурсы производственной системы разделяются на три группы: ресурсы недостаточной мощности или «узкие места»; ресурсы избыточной мощности и ресурсы ограниченной мощности (рис. 7.3).

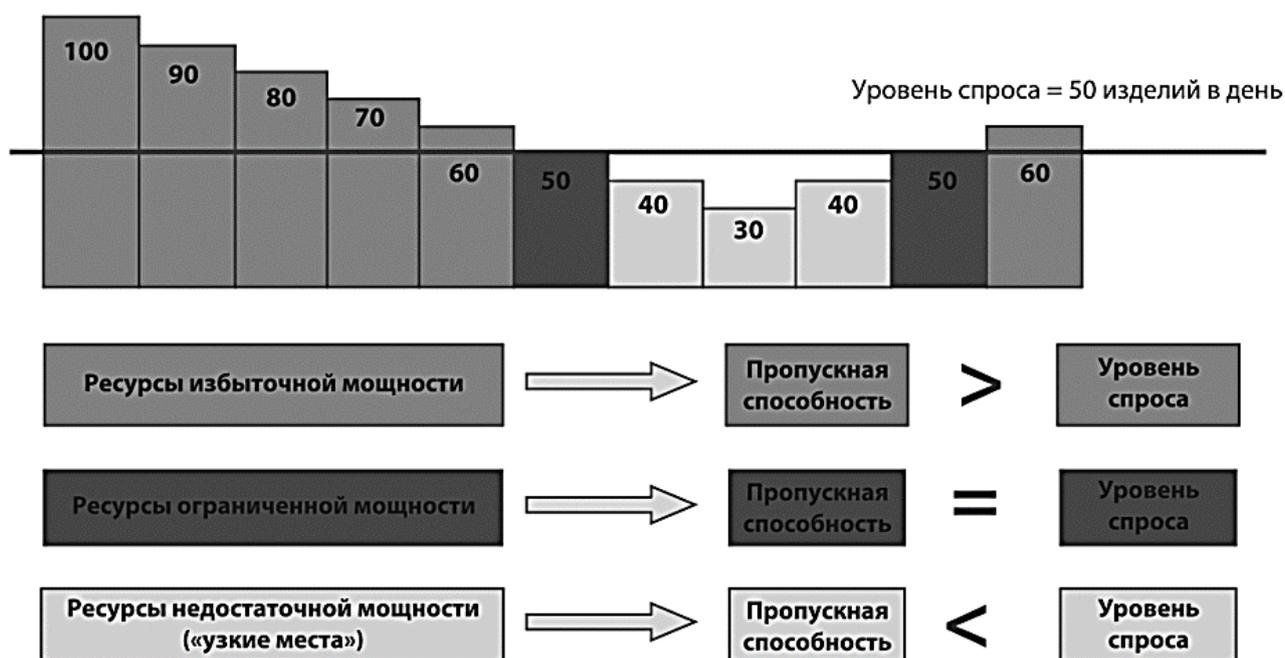


Рис. 7.3. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности

Ресурс недостаточной мощности («узкое место») – ресурс, пропускная способность которого меньше, чем потребность в нем, т.е. меньше рыночного спроса на производимую им продукцию. Такой ресурс должен работать

непрерывно. Существуют различные способы устранения ограничений как внешних, так и внутренних (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Способы устранения ограничений

Типы ограничений		Характеристика	Возможные способы устранения ограничений
Внутренние		Недостаточная пропускная способность ресурсов (рабочих центров – оборудования, производственных рабочих, наладчиков и т.п.); производственный брак; некачественное планирование загрузки рабочих центров	Выполнение ресурсом (рабочим центром) только тех действий, которые необходимы в данное время для выполнения заказа на производство определенной продукции; оптимизация планирования работы ресурса, исключение выпуска брака; увеличение времени работы ресурса, перенесение части работы на другие ресурсы, использование аутсорсинга; улучшение инструментального обеспечения, использование более квалифицированной рабочей силы; минимизация времени переналадки оборудования; увеличение размеров обрабатываемой партии, устранение простоев и обеспечение надлежащего технического обслуживания; изменение технологического маршрута; продвижение продаж тех изделий, для которых прибыль в расчете на время работы ресурса-ограничения больше
Внешние	Поставщики	Высокая стоимость материальных ресурсов; отсутствие на рынке поставщиков	Бережное отношение к материалам, исключение производства брака; ведение переговоров с поставщиками, «воспитание»

Типы ограничений		Характеристика	Возможные способы устранения ограничений
Внешние	Поставщики	необходимых сырья, материалов, комплектующих; некачественная продукция; неприемлемые условия поставки; невысокая надежность поставщиков и т.п.	поставщиков, интеграция поставщиков; продвижение продаж тех изделий, для которых прибыль в расчете на единицу материала-ограничения больше; организация собственного производства комплектующих
	Рынок	Недостаточный спрос на продукцию	Поиск «ключевых факторов успеха» (сокращение длительности цикла обслуживания клиентов, безусловное выполнение заказов в срок, повышение качества выпускаемой продукции, расширение функциональности изготавливаемых изделий и т.п.) и сосредоточение на их достижении
	Методы управления	Методы управления закупками, производством и сбытом продукции; методы ведения бухгалтерского учета; используемые показатели оценки эффективности производственных процессов	Изменение показателей оценки работы производственных подразделений и рабочих центров; изменение подходов к мотивации персонала, изменение производственной культуры

Ресурс избыточной мощности – ресурс, пропускная способность которого превышает потребность в нем (больше рыночного спроса). Этот ресурс не должен работать непрерывно. Заниматься устранением простоев избыточного ресурса не имеет смысла.

Ресурс ограниченной мощности – ресурс, пропускная способность которого практически соответствует потребности в нем (рыночному спросу) и который при условии, что его работа не будет четко спланирована, может стать недостаточным ресурсом («узким местом»).

Основным принципом ОРТ является выявление в производстве узкого места или критических ресурсов. В их качестве могут выступать: запасы сырья и материалов; машины и оборудование; технические процессы; персонал.

Расходы критических ресурсов отрицательным образом влияют на производство в целом, а экономия некритических ресурсов реальной выгоды производству, с точки зрения конечных результатов, не приносит. От эффективности использования критических ресурсов зависят темпы развития производственной системы, в то время как повышение эффективности использования других (некритических) ресурсов на развитие системы практически не влияет.

В системе ОРТ в автоматическом режиме решается ряд задач оперативного и краткосрочного управления производством, в том числе формирование графика производства на один день, неделю. При формировании оптимального графика производства используется критерий обеспеченности заказов сырьем и материалами, эффективности использования ресурсов, минимума оборотных средств в запасах и гибкости производства.

7.4. Система «точно-в-срок» (JIT)

Система поставки JIT (Just In Time – «точно в срок») – это система производства и поставки комплектующих или товаров к месту

производственного потребления или к моменту продажи в торговом предприятии в требуемом количестве и в нужное время.

Логистическая концепция «точно в срок» характеризуется следующими основными чертами:

- минимальные (нулевые) запасы материальных ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции;
- короткие производственные (логистические) циклы;
- небольшие объемы производства готовой продукции и пополнения запасов (поставок);
- взаимоотношения по закупкам материальных ресурсов с небольшим количеством надежных поставщиков и перевозчиков;
- эффективная информационная поддержка;
- сокращение складских площадей;
- высокое качество готовой продукции и логистического сервиса.

Идея концепции ЛТ заключается в синхронизации процессов доставки материальных ресурсов и готовой продукции в необходимых количествах точно к тому моменту, когда звенья логистической цепи в них нуждаются для выполнения заказа, заданного подразделением-потребителем. Сравнение традиционной схемы организации производства и схемы производства с применением концепции ЛТ показано на рис. 7.4-7.5.



Рис. 7.4. Традиционная схема организации производства

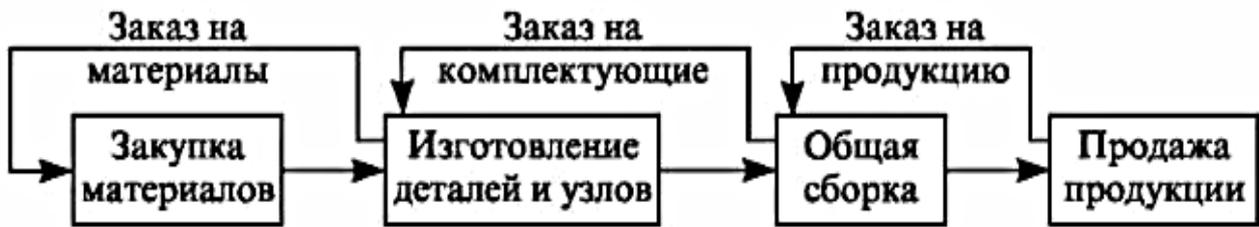


Рис. 7.5. Схема организации производства с применением концепции JIT

Необходимыми условиями реализации концепции JIT являются:

- 1) наличие в экономической системе взаимоотношений надежных поставщиков;
- 2) использование систем обмена информацией о требуемых материальных ресурсах;
- 3) высокая скорость физической доставки материальных ресурсов, в том числе за счет сокращения времени промежуточного хранения и ожидания грузопереработки;
- 4) точная информация о текущем состоянии производства, точные прогнозы на ближайшее будущее. Для этого при организации и оперативном управлении производственными процессами должны использоваться достаточно надежные телекоммуникационные системы и информационно-компьютерная поддержка.

При реализации концепции JIT предприятие получает следующие преимущества:

- снижается уровень запасов материалов и незавершенного производства;
- сокращается время пополнения запасов;
- сокращается время производства продукции;
- повышается производительность труда;
- оборудование используется с более высокой загрузкой;
- повышается качество материалов и готовой продукции;
- снижается объем отходов и др.

Однако внедрение JIT сопряжено с рядом проблем:

- для реализации концепции требуются высокие первоначальные инвестиции и затраты (покупка качественного дорогостоящего современного оборудования, затраты на подготовку специалистов и на высокую заработную плату, повышение затрат на производство вследствие небольших партий выпуска и т.д.);
- неспособность в полной мере справляться с непредвиденными обстоятельствами (поломки, проблемы при осуществлении поставок и др.);
- зависимость от высокого качества поставляемых материалов;
- снижение гибкости в удовлетворении изменяющихся запросов потребителей;
- неспособность отдельных поставщиков эффективно работать в режиме ЛТ;
- проблемы привязки ЛТ к информационным системам партнеров и др.

Процесс внедрения концепции ЛТ является достаточно длительным и трудоемким. Для того чтобы система могла качественно работать, необходимо применять различные методы и инструменты. Кроме того, необходимо менять сознание как своих сотрудников, так и сотрудников компаний-поставщиков для достижения общих целей.

7.5. Бережливое мышление в закупочной логистике

Логистическая концепция «Lean Production» («стройное», «бережливое» производство) включает в себя оптимизацию процессов, ориентацию на потребительский спрос, улучшение качества продукции, а также увеличение прибыли предприятия за счет сокращения издержек. Основной направленностью инструментария «бережливого» производства является сокращение различных видов внутренних потерь, без привлечения внешних источников финансирования.

Ключевыми элементами реализации логистических целей в рамках данной концепции являются: сокращение подготовительно-заключительного времени,

оптимальные размеры партий производимой продукции, сокращение основного производственного времени, контроль качества всех процессов, общее продуктивное обеспечение, партнерство с надежными поставщиками, а также эластичные потоковые процессы.

В современных условиях предприятия сталкиваются с необходимостью экономии имеющихся ресурсов, максимального их использования, что приводит к актуализации концепции «Lean Production». Однако применение этой технологии связано с достаточно большим перечнем ограничений для поставщиков:

- доставка материальных ресурсов должна осуществляться в соответствии с технологией ЛТ;

- материальные ресурсы должны отвечать всем требованиям стандартов качества предприятия, поэтому входной контроль поступающих ресурсов должен быть исключен;

- стоимость материальных ресурсов должна быть как можно ниже из расчета длительных хозяйственных связей по поставкам, но не должна превалировать над качеством материальных ресурсов и точностью доставки их потребителю;

- поставщики материальных ресурсов должны предварительно согласовывать возникающие проблемы и трудности с потребителем;

- поставщикам необходимо сопровождать поставки материальных ресурсов документами, подтверждающими контроль качества их изготовления;

- также поставщики должны помогать покупателю в проведении экспертиз или адаптации технологий к новым модификациям материальных ресурсов;

- поставляемые материальные ресурсы должны сопровождаться соответствующими входными и выходными спецификациями.

Результаты внедрения технологии «Lean Production» проявляются практически во всех направлениях деятельности предприятия, как показано на рис. 7.6.

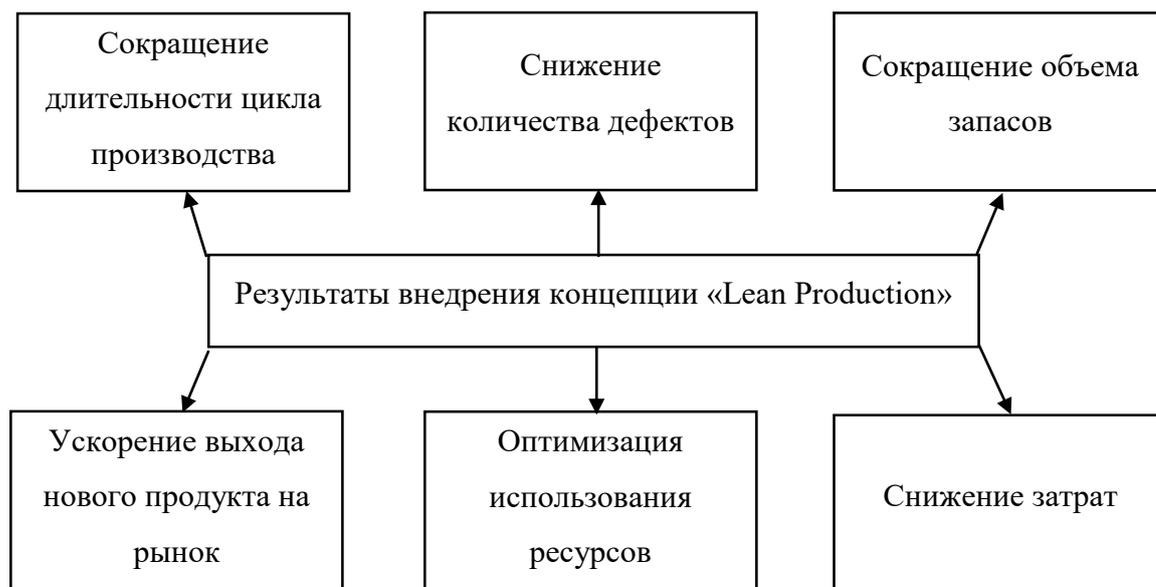


Рис. 7.6. Основные результаты внедрения концепции «Lean Production»

Организация концепции «Lean Production» базируется на применении следующих 8 инструментов:

1) создание карты потока формирования ценности, то есть, понятной графической схемы, которая отражает материальные и информационные процессы, необходимые для получения потребителем нужного ему продукта. Карта потока формирования ценности позволяет выявить слабые места логистического потока, проанализировать ситуацию и своевременно определить текущие проблемы (неучтенные расходы, неэффективные процессы и пр.);

2) поточное производство, основанное на вытягивающей системе («pull production»). Выпуск продукции на одном производственном этапе должен зависеть от потребностей следующих этапов, то есть от заинтересованности потребителей в данном предложении. Нормой считается поток в одну товарную единицу: если отсутствует запрос на товар от потребителя (конечного или внутреннего, относящегося к предприятию), поставщик ничего не изготавливает. То есть в такой цепи действия каждого вышестоящего звена связаны с действиями нижестоящего – потребитель, находящийся на следующем этапе, «вытягивает» товар с предыдущих этапов производства;

3) «Канбан» – оповещение персонала о необходимости приступить к изготовлению товара или изъять его некоторый объем. Этот инструмент позволяет планировать этапы изготовления и сбыта: от прогнозирования спроса до распределения нагрузки на производственные мощности. При оптимизации по методике «Канбан» бережливое производство требует следования таким принципам: не выпускать ненужный товар; не приступать к работе заблаговременно; изготавливать продукт лишь при насущной потребности в нем;

4) «Кайдзен» – постоянное улучшение потока создания ценности, целью которого являются увеличение ценности, сокращение расходов. Применение «Кайдзен» в бережливом производстве направлено на поощрение инициативы сотрудников с целью оптимизации происходящих процессов;

5) 5S – методика создания идеального рабочего места и оптимизации труда, включающая пять элементов:

- «сэйри» (сортировка): выбор из общей массы только нужных предметов, отказ от ненужных;

- «сэйтон» (наведение порядка): расположение инструментов таким образом, чтобы их было легко найти и использовать;

- «сэйсо» (сохранение чистоты): уборка рабочего места, забота о гигиене и опрятности;

- «сэйкэцу» (стандартизация): требуется для выполнения всех норм инструмента 5S бережливого производства;

- «сицукэ» (формирование привычки): приучение самого себя к четкому выполнению технологий, стандартов и правил;

6) SMED («смена штампа за одну минуту») – система быстрой перенастройки оборудования, при которой действует одно правило: на замену или перенастройку инструмента должно уходить всего несколько минут, а лучше секунд. Для этого необходимо выполнить ряд подготовительных операций;

7) TPM (Total Productive Maintenance – «всеобщий уход за оборудованием», «всеобщее производительное обслуживание») – методика эффективного обслуживания техники с привлечением всего коллектива. За счет

профилактического ремонта и поддержки оборудования в рабочем состоянии достигается его максимально продуктивное, бережливое использование. Ключевая задача в ТРМ состоит в том, чтобы выявить и устранить дефекты оборудования до того, как они вызовут проблемы. Для использования этого инструмента необходимо использовать графики профилактического техобслуживания, всеобщий контроль качества, а также вовлекать весь персонал;

8) Just-In-Time – способ бережливого использования материалов и сырья. Все компоненты, необходимые для определенного этапа изготовления, доставляются точно в срок, но никак не ранее. Так удастся избежать переполнения складов, накопления недоделанного товара.

Большое значение для реализации концепции «Lean Production» во внутрипроизводственной логистической сети имеет всеобщий контроль качества на всех уровнях производственного цикла.

Таким образом, можно утверждать, что практически ни одно предприятие не может эффективно функционировать без современной системы планирования потребностей в ресурсах. Ежегодно развиваясь, данные системы позволяют предприятию своевременно и гибко реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая его необходимыми ресурсами в нужном количестве. Несмотря на то, что первые системы планирования потребностей в ресурсах были достаточно простыми, их современные аналоги контролируют практически все бизнес-процессы, связанные не только с закупочной деятельностью, но и с производственным процессом, а также сбытом, способствуя формированию единой информационной системы предприятия.

Действующие информационные системы обеспечения предприятия ресурсами, несомненно, имеют многочисленные преимущества, способствующие развитию предприятия и повышающие его конкурентоспособность. Однако применение данных систем предполагает выполнение со стороны предприятия ряда условий, зачастую достаточно ресурсоемких, как, например, формирование и оптимизация модели системы во

взаимосвязи технической, технологической, информационной, экономической сторон и методов оперативного управления предприятия. Но только в этом случае внедрение логистической системы планирования потребностей в ресурсах будет достаточно эффективным.

Вопросы для самопроверки к теме 7

1. Охарактеризуйте систему с фиксированным размером заказа и установленной периодичностью пополнения запасов (MRP).
2. Чем отличаются между собой системы MRP и MRP II?
3. Перечислите и раскройте сущность основных функциональных блоков системы MRP II.
4. Охарактеризуйте систему планирования потребностей в ресурсах (ERP).
5. Перечислите основные достоинства и недостатки ERP-систем.
6. Охарактеризуйте оптимизированные производственные технологии (OPT).
7. Что такое ограничения для предприятия? Приведите примеры внутренних и внешних ограничений.
8. Какие существуют виды ресурсов в рамках оптимизированных производственных технологий?
9. Перечислите основные способы устранения ограничений.
10. Охарактеризуйте систему «точно-в-срок» (JIT).
11. Чем отличается процесс организации производства с применением концепции JIT от традиционной схемы организации производства?
12. Какие проблемы могут возникнуть у предприятия при внедрении концепции JIT?
13. В чем заключается сущность бережливого мышления в закупочной деятельности?
14. На каких инструментах базируется организация концепции «Lean Production»?

Тесты к теме 7

1. Когда была разработана система MRP?

- А) 1920 гг.;
- Б) 1940 гг.;
- В) 1950 гг.;
- Г) 1960 гг.

2. Что из перечисленного НЕ является исходным элементом MRP-системы?

- А) план развития предприятия;
- Б) прогнозы требований с привязкой к определенному временному периоду;
- В) структурированная спецификация материалов;
- Г) учетная ведомость запасов.

3. Укажите основной недостаток MRP-систем:

- А) одновременное определение, сколько и когда необходимо заказать продукции;
- Б) при расчете потребности в материальных ресурсах не учитываются загрузка и амортизация производственных мощностей;
- В) возможность корректировки изменения размеров заказов;
- Г) недопущение простоев производства.

4. В каком функциональном блоке MRP II проводится конкретизация потребности в материальных ресурсах в количественном выражении и по срокам?

- А) «Бизнес-планирование»;
- Б) «Планирование спроса»;
- В) «План-график производства»;

Г) «Планирование потребностей в материальных ресурсах»;

Д) «Планирование производственных мощностей».

5. Что из перечисленного НЕ относится к основным преимуществам системы MRP II?

А) происходит улучшение обслуживания заказчиков за счет своевременного исполнения поставок;

Б) происходит значительное сокращение запасов;

В) повышается производительность труда;

Г) запасы предприятия становятся более сбалансированными, за счет увеличения объема устаревших запасов.

6. Какая система планирования потребностей в ресурсах стала развитием более простых концепций MRP и MRP II?

А) SRM;

Б) MRP III;

В) ERP;

Г) DRP.

7. К какому модулю системы ERP относятся управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования, планирование мощностей, управление транспортом?

А) логистический;

Б) производственный;

В) обеспечивающий;

Г) сбытовой.

8. Что из перечисленного относится к недостаткам системы ERP?

А) возможность использования одной интегрированной программы вместо нескольких разрозненных;

- Б) высокая стоимость внедрения системы;
- В) совместно с CRM-системой предприятия и системой контроля качества, ERP позволяет максимально удовлетворять потребности клиентов;
- Г) возможность противостояния как внешним, так и внутренним угрозам предприятия.

9. Кто является автором теории ограничений, лежащей в основе метода ОРТ?

- А) Голдратт Э.;
- Б) Бауэрсокс Д.;
- В) Уотерс Д.;
- Г) Клосс Д.

10. Группа одинаковых ресурсов (станков или рабочих), обладающих одинаковой квалификацией, это:

- А) рабочая группа;
- Б) рабочий центр;
- В) цех;
- Г) производственная система.

11. Ресурс, пропускная способность которого меньше, чем потребность в нем, т.е. меньше рыночного спроса на производимую им продукцию, это:

- А) ресурс недостаточной мощности;
- Б) ресурс избыточной мощности;
- В) ресурс ограниченной мощности;
- Г) ресурс общей мощности.

12. Что из перечисленного НЕ относится к источнику узкого места или критических ресурсов на предприятии?

- А) запасы сырья и материалов;

- Б) персонал;
- В) бизнес-план;
- Г) технические процессы.

13. Система производства и поставки комплектующих или товаров к месту производственного потребления или к моменту продажи в торговом предприятии в требуемом количестве и в нужное время, это:

- А) система «точно к месту»;
- Б) система «в нужном количестве»;
- В) система «в нужном качестве»;
- Г) система «точно в срок»;
- Д) система «точно ко времени».

14. Что из перечисленного относится к недостаткам концепции JIT?

- А) сокращается время выполнения запасов;
- Б) зависимость от высокого качества поставляемых материалов;
- В) оборудование используется с более высокой загрузкой;
- Г) сокращается время производства продукции.

15. Сколько основных инструментов лежит в основе реализации концепции «Lean Production»?

- А) 4;
- Б) 6;
- В) 8;
- Г) 12.

16. Постоянное улучшение потока создания ценности, целью которого являются увеличение ценности, сокращение расходов, это:

- А) «Канбан»;
- Б) «Кайдзен»;

- В) SMED;
- Г) TPM;
- Д) Just-In-Time.

17. Элемент методики 5S, основанный на необходимости расположения инструментов таким образом, чтобы их было легко найти и использовать:

- А) «сэйри» (сортировка);
- Б) «сэйтон» (наведение порядка);
- В) «сэйсо» (сохранение чистоты);
- Г) «сэйкэцу» (стандартизация);
- Д) «сицукэ» (формирование привычки).

8. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

8.1. Основные понятия, принципы, цели осуществления государственных закупок

Правовыми источниками, регулирующими общественные отношения в области закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, являются Конституция России, Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, Кодекс об административных правонарушениях и Федеральные законы от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее 44-ФЗ) и от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц» (далее 223-ФЗ).

Федеральный закон № 44-ФЗ регулирует отношения, направленные на обеспечение государственных и муниципальных нужд в целях повышения эффективности, результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, обеспечения гласности и прозрачности осуществления таких закупок, предотвращения коррупции и других злоупотреблений в закупочной деятельности.

Целью закона является существенное повышение качества обеспечения государственных и муниципальных нужд за счет реализации системного подхода к формированию, размещению и исполнению государственных и муниципальных контрактов. Основной идеей закона 44-ФЗ стала четкая регламентация всего жизненного цикла закупочного процесса, формирование более тесной взаимосвязи бюджетного процесса и процесса осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также внедрение принципов и подходов, позволяющих обеспечивать государственные и муниципальные нужды посредством планирования и осуществления закупок, их мониторинга, аудита и контроля в закупочной сфере.

В сферу применения закона входят:

- планирование закупок товаров, работ, услуг;
- определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- заключение гражданско-правового договора, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества), от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, а также бюджетным учреждением либо иным юридическим лицом (далее - контракт);
- особенности исполнения контрактов;
- мониторинг закупок товаров, работ, услуг;
- аудит в сфере закупок товаров, работ, услуг;
- контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (далее - контроль в сфере закупок).

Основными принципами закона о контрактной системе можно выделить:

- открытость и прозрачность информации о контрактной системе;
- обеспечение конкуренции;
- профессионализм заказчиков, стимулирование инноваций;
- единство контрактной системы в сфере закупок;
- ответственность за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд;
- эффективность осуществления закупок.

В соответствии с законом 44-ФЗ выделяется ряд основных понятий.

Под государственными нуждами понимаются потребности Российской Федерации и её субъектов в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления своих полномочий.

Под муниципальными нуждами понимаются потребности муниципальных образований в товарах, работах, услугах, необходимых для решения вопросов местного значения и осуществления отдельных государственных полномочий.

Определение поставщика (осуществление закупок)—это совокупность действий, которые выполняются заказчиками в установленном законом порядке и включают в себя:

- публикацию запроса о необходимости в проведении закупки товара, работы, услуги путём размещения извещения об осуществлении закупки для обеспечения государственных нужд (федеральных нужд, нужд субъекта Российской Федерации) или муниципальных нужд, направление приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя);

- получение заявок на участие в проводимой закупке от поставщиков (подрядчиков, исполнителей);

- рассмотрение поданных заявок и определение лучшего предложения;

- заключение контракта с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

- оплата поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги.

В случае, если в соответствии с 44-ФЗ не предусмотрено размещение извещения об осуществлении закупки или направление приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), закупка начинается с заключения контракта и завершается исполнением обязательств сторонами контракта.

Начальная (максимальная) цена (НМЦ) контракта— это верхний предел цены, по которой может заключаться контракт на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг, являющихся предметом закупки; определяется заказчиком при планировании и подготовке процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя). В ходе процедуры участники, соревнуясь друг с другом, подают свои ценовые предложения, которые не могут превышать установленную начальную (максимальную) цену.

Государственные и муниципальные заказчики должны обосновать начальную (максимальную) цену контракта одним из пяти методов, предусмотренных законодательством: методом сопоставимых рыночных цен (анализ рынка), нормативным, тарифным, проектно-сметным или затратным методом.

Под государственным или муниципальным контрактом понимается гражданско-правовой договор, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества) и который заключён от имени Российской Федерации, субъекта РФ (государственный контракт), муниципального образования (муниципальный контракт) государственным или муниципальным заказчиком для обеспечения соответственно государственных или муниципальных нужд.

Сведения о контрактах, заключённых по итогам процедур определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), заносятся в реестры государственных (муниципальных) контрактов и включают в себя:

- наименование заказчика, источник финансирования, способ определения поставщика;

- дату определения поставщика и реквизиты документа, подтверждающего основание для заключения контракта;

- объект закупки, цену и срок исполнения контракта (отдельного этапа исполнения контракта), цену единицы товара, работы или услуги, наименование страны происхождения или информация о производителе товара в отношении исполнения контракта;

- наименование, фирменное наименование (при наличии), место нахождения (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (при наличии), место жительства (для физического лица), почтовый адрес поставщика (подрядчика, исполнителя);

- копию заключённого контракта, подписанную усиленной электронной подписью заказчика;

- информацию об исполнении контракта;

- информацию о расторжении контракта с указанием оснований его расторжения;

- идентификационный код закупки и др.

Единая информационная система (ЕИС) – это специальный сайт в сети Интернет, где собраны все сведения и необходимая документация, которые касаются государственных закупок товаров, работ и услуг для нужд муниципальных и государственных учреждений.

Сайт ЕИС расположен по адресу zakupki.gov.ru. Система была создана для минимизации возникающих фактов коррупции и облегчения доступа к сведениям о закупках. Информация в системе бесплатна и общедоступна – не только участникам закупок, но и абсолютно всем гражданам РФ.

Единая система содержит в себе следующую основную информацию:

- планы-графики закупок, информацию об их реализации;
- информацию о закупках, об исполнении контрактов;
- перечни закупок у субъектов малого предпринимательства;
- реестр контрактов, заключенных заказчиками;
- реестр недобросовестных поставщиков (РНП);
- библиотеку типовых контрактов, типовых условий контрактов;
- реестр банковских гарантий;
- реестр жалоб в федеральную антимонопольную службу (ФАС), плановых и внеплановых проверок;
- результаты мониторинга, аудита и контроля;
- отчеты заказчиков;
- нормативные правовые акты;
- материалы по работе с ЕИС.

Электронная торговая площадка (ЭТП) – это специальный сервис для проведения закупки в электронной форме. Электронная площадка сочетает в себе комплекс организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодействие заказчика (покупателя) и поставщика (продавца). Такое взаимодействие осуществляется посредством электронного документооборота. Закупка в электронной форме – это разновидность торгов, когда доступ заказчику к заявкам, подготовка предложения и подписание

контракта происходят с помощью программного обеспечения электронной площадки.

Основное отличие ЕИС от ЭТП заключается в следующем: в ЕИС заказчики только публикуют извещение о проведении закупки, а также важнейшие документы по ходу закупки: протокол рассмотрения заявок на участие, протокол подведения итогов закупки, сведения для реестра контрактов и пр. Тогда как сама закупка (передача заявок на участие или, например, подача ценовых предложений в аукционе и пр.) проводится непосредственно на электронной торговой площадке. Посредством функционала ЭТП участники также передают запросы на разъяснение закупочной документации и получают разъяснения от заказчика, а также подписывают электронную версию контракта.

Заказчики по 44-ФЗ ограничены в выборе электронной торговой площадки для проведения закупки. Перечень операторов электронных площадок, на которых разрешено проводить электронные закупки, утвержден отдельным Распоряжением Правительства.

В список площадок, которые могут использовать заказчики для проведения электронных закупок, вошли:

- АО «АГЗ Республики Татарстан» (сокращенно – АГЗ РТ);
- АО «Единая электронная торговая площадка» (сокращенно – АО «ЕЭТП»);
- АО «Российский аукционный дом» (сокращенно – АО «РАД»);
- АО «Электронные торговые системы» (наименование – Национальная электронная площадка);
- АО «ТЭК-Торг» (наименование – ЭТП ТЭК-Торг);
- ЗАО «Сбербанк – автоматизированная система торгов» (сокращенно – ЗАО «Сбербанк-АСТ»);
- ООО «РТС-тендер» (сокращенно – РТС-тендер);
- ООО «Электронная торговая площадка ГПБ»;

- ООО «Автоматизированная система торгов государственного оборонного заказа» (сокращённо – ООО «АСТ ГОЗ»).

Федеральный закон №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» распространяется на:

- организации с долей участия государства более 50 %;
- компании, занимающиеся регулируемыми видами деятельности (водоснабжение, энергетика и т.д.);
- бюджетные организации, осуществляющие закупку за счёт внебюджетных средств.

По сути, данный закон представляет собой упрощённую форму закона о контрактной системе и регулирует общие принципы проведения закупок. Работая в соответствии с 223-ФЗ, заказчики должны сами разработать Положение о закупках для своей организации, в котором указать все требования к поставщикам и возможные способы определения победителя закупок. Среди существенных положений данного закона можно выделить:

- обязанность разработки и утверждения «Положения о закупке», которым должен руководствоваться заказчик;
- приоритет конкурентных процедур закупки при условии, что заказчик может самостоятельно определить способы выбора поставщиков, но при этом он обязан включить в положение о закупке конкурс и аукцион;
- обязанность планировать закупки и размещать ежегодный план в открытом доступе в ЕИС;
- обязанность публиковать ежемесячный отчёт о закупках и др.

8.2. Субъекты государственных закупок

В процессе государственных закупок выделяют следующие субъекты:

1) заказчики в государственных закупках – это юридические лица, осуществляющие закупку товаров, работ или услуг, требующихся для

обеспечения нужд государства, конкретной организации или учреждения и заключающие с исполнителем контракт.

В соответствии с 44-ФЗ заказчиками являются:

- государственные и муниципальные заказчики;
- бюджетные учреждения;
- автономные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- лица, осуществляющие закупки за счет бюджетных инвестиций.

Государственными заказчиками являются осуществляющие закупки юридические лица, которые действуют от имени РФ или субъекта РФ и уполномочены принимать от их имени бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством РФ, а именно:

- государственные органы (в том числе органы государственной власти);
- государственные корпорации: по атомной энергии - «Росатом», по космической деятельности - «Роскосмос»;
- органы управления государственными внебюджетными фондами;
- государственные казенные учреждения.

Муниципальными заказчиками признаются осуществляющие закупки юридические лица, которые действуют от имени муниципального образования и уполномочены принимать от его имени бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством РФ, а именно:

- муниципальные органы;
- муниципальные казенные учреждения.

Бюджетные учреждения – заказчики, которые обязаны осуществлять закупки в соответствии с требованиями 44-ФЗ, если такие закупки производятся за счет субсидий, предоставленных из бюджетов бюджетной системы РФ, и 223-ФЗ, если закупки производятся за счёт иных средств.

Выбор федерального закона, которым регламентируется та или иная закупка бюджетного учреждения, определяется источником средств, за счёт которого закупка будет финансироваться. Закупка, осуществляемая за счёт

бюджетных средств, вне зависимости от уровня бюджета, должна осуществляться в соответствии с требованиями Федерального закона № 44-ФЗ. Закупочная деятельность бюджетного учреждения может осуществляться в рамках Федерального закона № 223-ФЗ, если закупка товаров, работ, услуг планируется к осуществлению за счёт:

- грантов, передаваемых безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, субсидий (грантов), предоставляемых на конкурсной основе из соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, если условиями, определенными грантодателями, не установлено иное;

- за счет средств, полученных при осуществлении им иной приносящей доход деятельности от физических лиц, юридических лиц, в том числе в рамках, предусмотренных его учредительным документом основных видов деятельности.

Закупка может быть осуществлена в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ, если бюджетное учреждение выступает в качестве исполнителя по контракту, в случае привлечения на основании договора в ходе исполнения данного контракта иных лиц для поставки товара, выполнения работы или оказания услуги, необходимых для исполнения предусмотренных контрактом обязательств данного учреждения.

Для осуществления закупок в соответствии с 223-ФЗ бюджетному учреждению необходимо:

- принять решение об осуществлении закупок в порядке, предусмотренном 223-ФЗ;

- утвердить и разместить в единой информационной системе (ЕИС) положение о закупках для нужд заказчика согласно требованиям 223-ФЗ.

Решение о порядке осуществления закупок (в соответствии с законом N 44-ФЗ или законом N 223-ФЗ) должно быть принято до начала года, в течение которого планируется их осуществление, и не может быть изменено в указанном году.

Автономные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия являются заказчиками и обязаны осуществлять закупки в порядке, предусмотренном 44-ФЗ, в следующих случаях:

- закупки осуществляются за счет средств, полученных из бюджетов бюджетной системы РФ на осуществление капитальных вложений в объекты государственной или муниципальной собственности;

- государственные или муниципальные заказчики передали указанным лицам свои полномочия на осуществление закупок на безвозмездной основе на основании договоров, соглашений.

Лица, осуществляющие закупки за счет бюджетных инвестиций – это юридические лица, не являющиеся государственными и муниципальными заказчиками, бюджетными и автономными учреждениями, а также государственными и муниципальными предприятиями, являются заказчиками и обязаны осуществлять закупки в порядке, предусмотренном 44-ФЗ, если:

- закупка осуществляется за счет предоставленных им бюджетных инвестиций;

- закупка осуществляется в рамках реализации инвестиционных проектов по строительству, реконструкции и техническому перевооружению объектов капитального строительства;

2) специализированная организация – это юридическое лицо, сотрудники которого помогают заказчику подготовить, организовать и провести закупки необходимых товаров, работ и услуг. Специализированная организация наравне с заказчиком несет ответственность в рамках закона о контрактной системе. Для осуществления взаимодействия между организацией–заказчиком и специализированной организацией заключается контракт, в соответствии с которым специализированная организация может оказывать следующие услуги заказчику:

- помощь в формировании плана-графика закупок;

- услуги по подготовке документации о закупках – разработка и формирование документации по торговым видам процедур закупок (конкурс,

аукцион, запрос котировок, запрос предложений); разработка технического задания о закупке; внесение предложений и изменений в существующую документацию о закупке;

- помощь в осуществлении закупок - размещение документации о закупке в ЕИС; направление потенциальным участникам закупки приглашений на участие; составление дополнительных соглашений к заключенным государственным (муниципальным) контрактам;

- юридическую помощь – составление исковых заявлений в судебные инстанции; представление интересов заказчика в федеральной антимонопольной службе (ФАС), а также в других государственных органах, осуществляющих контроль за соблюдением законодательства о закупках; консультационные услуги, организация и проведение обучающих семинаров для сотрудников заказчика.

Функции, которые не относятся к компетенции специализированных организаций:

- создание комиссии по закупкам;
- сбор коммерческих предложений у поставщиков и расчет начальной (максимальной) цены контракта;
- выбор предмета закупки и способа определения поставщика;
- утверждение документации о закупке, в том числе проекта контракта;
- подписание контракта от имени заказчика.

3) комиссии по осуществлению закупок создаются заказчиком с целью проведения предусмотренных планом-графиком закупочных мероприятий, для определения результатов таких закупок, то есть для определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), если закупки осуществляются конкурентными способами. В случае проведения закупки у единственного поставщика комиссию создавать не требуется.

Заказчик в зависимости от способа определения поставщиков может формировать комиссии следующих видов:

- конкурсная комиссия – для проведения открытого конкурса, конкурса с ограниченным участием, двухэтапного конкурса, закрытого конкурса;
- аукционная комиссия – для проведения электронного аукциона, закрытого аукциона;
- котировочная комиссия – для проведения запроса котировок;
- комиссия по рассмотрению заявок на участие в запросе предложений и окончательных предложений – для проведения запроса предложений;
- единая комиссия – независимо от способа.

Заказчик вправе создать комиссию, как для проведения конкретной закупки, так и для определения поставщика одним из способов, а также для осуществления всех закупок вне зависимости от способа определения поставщика. Такие комиссии, за исключением единой, ведут определенную процедуру, для целей осуществления которой они были созданы, от момента принятия заявки на участие от возможных исполнителей по контрактам до подведения итогов проведенной закупки либо до признания ее несостоявшейся. При этом такие комиссии не только оценивают поданные заявки на предмет соответствия их требованиям документации о закупке и действующих нормативных актов федерального и регионального значения о функционировании закупочной системы, но также и должны проверять легитимность деятельности конкретного участника, в том числе легитимность его попыток принять участие в определенных видах закупок (например, объявленных среди субъектов малого предпринимательства). Стоит отметить, что осуществление закупок у субъектов малого предпринимательства должно осуществляться заказчиками в размере не менее 15 % от общего годового объема закупок, предусмотренного планом-графиком, при начальной максимальной цене контракта не более 20 млн руб.

Число членов конкурсной, аукционной или единой комиссии должно быть не менее чем пять человек, число членов котировочной комиссии, комиссии по рассмотрению заявок на участие в запросе предложений и окончательных предложений должно быть не менее чем три человека. Закон ограничивает

только минимальное число членов комиссии, максимальное их число не ограничено. Комиссия должна формироваться преимущественно из лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в сфере закупок, либо обладающих специальными знаниями, относящимися к объекту закупки.

В соответствии с 44-ФЗ на заказчика возложена обязанность создать, кроме этого, приёмочную и экспертную комиссию с целью принятия результатов исполнения контракта, по которому происходило удовлетворение тех или иных нужд;

4) контрактный управляющий – это по 44-ФЗ должностное лицо заказчика, которое отвечает за осуществление одной или нескольких государственных закупок, включая исполнение каждого контракта. Если объем закупок не превышает 100 млн руб., бюджетная организация может не создавать специальную службу, а назначить одного специалиста управлять всеми закупками.

Должностные обязанности контрактного управляющего по 44-ФЗ в бюджетном учреждении заключаются в следующем:

- осуществление планирования закупок (исследование рынка необходимых товаров, работ или услуг, разработка плана-графика закупок, внесение в него изменений);

- проведение закупочных процедур (создание и размещение в единой информационной системе извещений, документации о закупке, проекта контракта и направление приглашений принять участие в определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей) закрытыми способами);

- заключение контракта, его расторжение и внесение в него изменений;

- контроль за исполнением контракта, в том числе привлечение экспертов или экспертных организаций;

- контроль за сроками и порядком оплаты по контракту;

- участие в претензионной работе с контрагентами (в случае необходимости);

- иные функции и полномочия, в рамках осуществления государственных закупок;

5) эксперт, экспертная организация – обладающее специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или ремесла физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, либо юридическое лицо (работники юридического лица должны обладать специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или ремесла), которые осуществляют на основе договора деятельность по изучению и оценке предмета экспертизы, а также по подготовке экспертных заключений по поставленным заказчиком, участником закупки вопросам;

б) участник закупки (поставщик, подрядчик, исполнитель) – любое физическое лицо, в том числе зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, или любое юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала, за исключением юридического лица, местом регистрации которого является государство или территория, которые включены в перечень офшорных зон.

В соответствии с 44-ФЗ при осуществлении закупки заказчик устанавливает единые требования ко всем ее участникам. Поставщиком (подрядчиком, исполнителем) должно быть лицо:

- не принадлежащее к офшорным предприятиям;
- без судимостей (если речь идет о юридическом лице – судимостей не должно быть у руководителя и главного бухгалтера);
- не привлекавшееся к административной ответственности в течение последних двух лет;
- не аффилированное (никак не взаимосвязанное) с заказчиком;
- не находящееся в реестре недобросовестных поставщиков;
- не находящееся в процессе ликвидации, приостановления своей деятельности или банкротства;

- не имеющее арестованного имущества, стоимость которого превышает 25 % стоимости активов;

- не имеющее задолженности по налогам и сборам, размер которой превышает 25 % балансовой стоимости активов.

Среди дополнительных требований к участникам закупок можно выделить:

- обладание поставщиком исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности, если в процессе исполнения контракта заказчик будет приобретать такие права;

- наличие производственных мощностей, технологического оборудования, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для производства товаров (работ, услуг), являющихся предметом закупок в отдельных случаях, предусмотренных законодательством, например, при закупках для обеспечения нужд обороны страны и безопасности государства;

7) контрольные органы, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок. Система контроля над государственными закупками является трехуровневой и обеспечивает контроль на региональном, федеральном и муниципальном уровнях.

Если говорить о федеральном уровне контроля, закон наделяет полномочиями следующие государственные структуры:

- федеральная антимонопольная служба (ФАС) и контрольные органы в области гособоронзаказа;

- федеральное казначейство как орган надзора в бюджетной системе и основной контролер финансовых потоков;

- органы управления внебюджетными фондами, такие как пенсионный фонд РФ (ПФР), фонд социального страхования (ФСС), фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС).

Задачей контрольных органов является осуществление контроля в отношении:

- заказчиков;

- контрактных служб;
- закупочных комиссий;
- операторов онлайн-площадок;
- исполнителей контракта;
- специализированных организаций.

Заказчики проверяются на соблюдение закупочного законодательства и на соответствие фактического использования заказанных товаров, работ или услуг целям закупки, указанным в документации.

Контрактная служба и закупочная комиссия проверяются на соблюдение регламентов и Постановлений Правительства, регулирующих деятельность данного заказчика, а также на обоснованность начальной цены контракта.

Операторы электронной торговой площадки проверяются на предмет соблюдения технических регламентов и сроков рассылки уведомлений участникам закупочной процедуры. Кроме того, оценивается работоспособность ЭТП, ответственность за которую несут операторы.

Сбор данных для проведения контрольных мероприятий осуществляется как из открытых источников (баз данных юридических лиц, Росреестра), так и путем направления официального запроса, на который объект проверки обязан дать ответ. Проверки бывают плановыми и внеплановыми. Плановые проверки проводятся не чаще, чем раз в три года, но внеплановые проверки могут быть проведены в любой момент по заявлению или жалобе заинтересованных лиц. Перед внеплановой проверкой проверяемый объект должен быть уведомлен не позднее, чем за сутки до визита сотрудников уполномоченного органа.

В результате проверки контрольный орган в сфере закупок может принять одно из следующих решений:

- что в ходе проверочных мероприятий нарушений не выявлено;
- о выдаче предписания устранить обнаруженные нарушения;
- о возбуждении административного производства по факту правонарушения;

- о передаче материалов правоохрaнительным органам для решения вопроса о возбуждении уголовного дела;

- о подаче иска в суд о признании ранее заключенного контракта недействительным.

8.3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей)

Существует несколько способов определения поставщика по 44-ФЗ, которые делятся по форме проведения – на электронные и бумажные, по количеству участников – на конкурентные и неконкурентные, по допуску поставщиков – на открытые и закрытые.

С 2019 г. закупки осуществляются в электронной форме, за исключением следующих отдельных случаев, когда закупки осуществляются посредством проведения бумажных процедур:

- когда закупка проводится за рубежом;

- когда проводится запрос котировок, и объектом являются некоторые товары и услуги – продовольствие, средства медпомощи, лекарства, топливо, гуманитарная помощь или услуги по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;

- когда проводятся отдельные виды закрытых процедур;

- когда контракт заключается с единственным поставщиком;

- если закупка входит в список, утвержденный Правительством.

Конкурентный способ определения поставщика – это любая предусмотренная законом форма определения исполнителя контракта, в которой принимают участие два и более кандидатов. Основными среди них являются:

- конкурсы (открытые, закрытые, двухэтапные, с ограниченным участием);

- аукционы (открытые и закрытые);

- запросы предложений и котировок.

Открытый конкурс – это один из основных способов определения поставщика, в котором имеет значение цена, опыт и квалификация участников.

В конкурсе побеждает тот, кто предложил лучшие условия исполнения контракта. Все требования к составлению документов, правила и сроки их подачи, и многие другие аспекты проведения открытого конкурса регламентируются нормативными документами. Организуя открытый конкурс, заказчик обязан разместить информацию о нем на едином информационном портале и начать прием заявок от всех удовлетворяющих условиям участников в обозначенный срок. Рассмотрим на примере открытого конкурса более подробно порядок проведения закупочной процедуры.

Извещение о проведении конкурса в электронном виде нужно разместить в ЕИС не менее чем за 15 календарных дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в конкурсе. При «бумажном варианте» конкурса извещение размещается в ЕИС не менее чем за 20 дней.

Извещение о закупке должно содержать сведения о заказчике, ограничение участия в определении поставщика, срок, место и порядок подачи заявок участников закупки, размер и порядок внесения денежных средств в качестве обеспечения заявок; при проведении конкурса в электронном виде извещение также должно содержать информацию об адресе ЭТП, требования к участникам и перечень документов, предоставляемых ими, дату и время окончания подачи заявок, рассмотрения первых частей заявок, окончательных предложений о цене контракта, рассмотрения вторых частей заявок.

В случае необходимости в извещение могут вноситься изменения (изменение объекта закупки, увеличение размера обеспечения заявок на участие в конкурсе в электронной форме не допускаются). Сделать это можно не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок. В таком случае:

- в течение одного дня с даты принятия решения об изменении извещения изменения размещаются в ЕИС;

- срок подачи заявок продлевается так, чтобы до даты окончания срока подачи заявок было не менее 10 рабочих дней.

Одновременно с извещением размещается конкурсная документация, требования к которой установлены 44-ФЗ. Документация также может быть

скорректирована. Правила внесения в нее изменений аналогичны корректировке извещения.

Любой участник конкурса вправе направить запрос о даче разъяснений положений конкурсной документации, но не более трех раз. В течение двух рабочих дней с даты поступления запроса заказчик должен разместить в ЕИС разъяснения положений конкурсной документации – при условии, что запрос поступил к нему не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок.

Заявка на участие в открытом конкурсе в электронной форме состоит из двух частей и предложения о цене контракта – трех электронных документов, которые подаются одновременно.

Первая часть заявки должна содержать согласие участника на поставку товара, выполнение работы или оказание услуги на условиях, предусмотренных конкурсной документацией, предложение участника о качественных, функциональных и об экологических характеристиках объекта закупки, при закупке товара или работы, услуги, для выполнения, оказания которых используется товар, – указание на страну происхождения товара, конкретные показатели товара, указание на товарный знак, если в конкурсной документации отсутствует такое указание или предлагается товар с отличным от указанного в конкурсной документации товарным знаком. Не допускается требовать отражение в первой части заявки сведений об участнике.

Вторая часть заявки должна содержать сведения об участнике закупки и копии документов, подтверждающих соответствие товаров, работ и услуг (если это предусмотрено документацией о закупке); соответствие участника требованиям конкурсной документации (прилагаются лицензия, декларация о принадлежности к субъектам малого предпринимательства (СМП), социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНО), о получении преимуществ как организации инвалидов или уголовно-исправительной системы (УИС), подтверждение квалификации и т. д.).

Ценовое предложение содержит предложение о цене контракта.

По результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок конкурсная комиссия принимает решение о допуске участника закупки или об отказе в допуске к участию. Отказ в допуске возможен лишь по следующим причинам:

- не предоставление информации, которая должна содержаться в первой части, или предоставление недостоверной информации;
- несоответствие предложений участника требованиям, предусмотренным 44-ФЗ и установленным в извещении, конкурсной документации;
- указание в первой части заявки участника сведений о таком участнике и (или) о предлагаемой им цене контракта.

По результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок составляется протокол, который не позднее даты окончания срока рассмотрения и оценки первых частей заявок направляется заказчиком оператору электронной площадки. В течение часа с момента поступления оператору протокола он обязан направить решение заказчика всем участникам.

Если по результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок конкурсная комиссия приняла решение об отказе в допуске к участию всех участников, подавших заявки, или о признании только одного участника его участником, открытый конкурс в электронной форме признается несостоявшимся.

Участники, допущенные к участию, могут подавать окончательные предложения о цене контракта. Каждый участник может направить лишь одно такое предложение. Подача окончательных предложений о цене проводится на электронной площадке в день, указанный в извещении, в течение трех часов.

Днем подачи предложений о цене является рабочий день, следующий после истечения одного рабочего дня с даты окончания срока рассмотрения и оценки первых частей заявок. Участник может снизить цену, указанную при подаче заявки, а может не подавать окончательного предложения – в таком случае цена, поданная первоначально, считается окончательной.

В течение часа с момента завершения подачи окончательных предложений оператор электронной площадки формирует протокол. После этого оператор в течение часа направляет заказчику вторые части заявок.

На данном этапе заявка участника тоже может быть отклонена при несоответствии участников требованиям 44-ФЗ. Все допущенные заявки оцениваются по критериям, установленным конкурсной документацией.

Все критерии оценки заявок на участие в конкурсе по 44-ФЗ делятся на две большие группы. Это стоимостные характеристики и нестоимостные.

К стоимостным характеристикам относят:

- цену контракта;
- расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ и оказания услуг;
- стоимость жизненного цикла, стоимость товара, услуги, работы, эксплуатации, ремонта, утилизации. Такой критерий учитывается, если предполагается не только поставка товаров, но и расходных материалов и пр.;
- предложение относительно суммы расходов заказчика по энергосервисному контракту.

Нестоимостные характеристики – это:

- качественные, функциональные, экологические характеристики товара, услуги и работы;
- уровень квалификации участника закупки;
- наличие у участника оборудования;
- положительная репутация участника;
- соответствие товара экологическим нормам.

По итогам рассмотрения вторых частей заказчик формирует протокол, а оператор электронной площадки публикует его и протокол рассмотрения первых частей заявок в течение часа с момента поступления.

Подведение итогов электронного конкурса осуществляется не позднее следующего рабочего дня после дня получения от оператора площадки протокола подачи окончательных предложений. Конкурсная комиссия на

основании протоколов оценки заявок присваивает каждой заявке порядковый номер в порядке уменьшения степени выгоды содержащихся в них условий исполнения контракта. Заявке, в которой содержатся лучшие условия исполнения контракта, присваивается первый номер.

Результаты рассмотрения заявок фиксируются в протоколе подведения итогов открытого конкурса в электронной форме. Этот протокол размещается заказчиком в ЕИС и направляется оператору электронной площадки в день подписания.

Последствия признания конкурса несостоявшимся. Конкурс признаётся несостоявшимся по следующим основаниям:

- только один участник подал заявку;
- по результатам рассмотрения конкурсных заявок всем участникам закупок было отказано в допуске, кроме одного претендента;
- участники, заявкам которых были присвоены первый и второй номера, уклонились от заключения контракта.

В таком случае заказчик вправе объявить о проведении повторного конкурса, условие которого он сможет изменить. Кроме того, можно осуществить закупку у единственного источника, при этом контракт должен быть заключён на условиях, предусмотренных конкурсной документацией, опубликованной ранее, а цена контракта не должна превышать начальную (максимальную) цену, указанную в первоначальном извещении.

В случае, если конкурс признан несостоявшимся в связи с тем, что:

- не подано ни одной заявки;
- конкурсная комиссия приняла решение об отказе в допуске к участию в конкурсе всем участникам закупки;
- комиссия отклонила все заявки.

Заказчик не позднее чем на следующий рабочий день после дня признания конкурса несостоявшимся продлевает срок подачи заявок на участие на десять дней с даты размещения соответствующего извещения.

Если в результате продления конкурс признан несостоявшимся по тем же основаниям, вносятся изменения в план-график и проводится закупка путем проведения запроса предложений в электронной форме (при этом объект закупки не может быть изменен) или проводится новая закупка.

Открытый конкурс с ограниченным участием в электронной форме проводится в следующих случаях:

- когда товары, работы или услуги, которые по причине их технической или технологической сложности, инновационного, высокотехнологичного или специализированного характера способны осуществить только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации. Перечень таких случаев устанавливается Правительством РФ;

- если работы по сохранению объектов культурного наследия, реставрации музейных предметов, особо ценных и редких документов, входящих в состав библиотечных фондов, выполнения работ, оказания услуг, связанных с необходимостью допуска подрядчиков, исполнителей к учетным базам данных музеев, архивов, библиотек, к хранилищам (депозитариям) музея, к системам обеспечения безопасности музейных предметов и музейных коллекций, архивных документов, библиотечных фондов.

Конкурс с ограниченным участием в электронной форме проводится по схеме, аналогичной открытому конкурсу в электронной форме. Но вторая часть заявки на участие в таком конкурсе наряду с информацией и электронными документами, требующимися при открытом электронном конкурсе, должна содержать документы, подтверждающие соответствие участников предъявляемым к ним дополнительным требованиям.

Двухэтапный конкурс в электронной форме проводится при одновременном соблюдении следующих условий:

- конкурс проводится для заключения контракта на проведение научных исследований, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования), экспериментов, изысканий, на поставку инновационной и высокотехнологичной продукции; энергосервисного контракта или контракта на

создание произведения литературы или искусства, исполнения (как результата интеллектуальной деятельности);

- для уточнения характеристик объекта закупки необходимо провести его обсуждение с участниками закупки.

На первом этапе участники представляют первоначальные заявки, которые должны содержать предложения в отношении объекта закупки без цены. Обеспечение заявки на участие на первом этапе не требуется. Затем предложения обсуждаются с участниками не более 20 дней с даты окончания срока подачи первоначальных заявок. Результаты обсуждения фиксируются в протоколе первого этапа.

По результатам первого этапа заказчик вправе уточнить условия закупки, а участник вправе отказаться от участия во втором этапе конкурса.

Второй этап конкурса проходит по схеме, аналогичной открытому конкурсу в электронной форме.

Электронный аукцион – это форма проведения закупки, при которой участники предлагают свои цены за исполнение контракта и могут снижать их, ориентируясь на предложения конкурентов. В обязанности заказчика входит проведение электронного аукциона, если объект закупки содержится в аукционном перечне по Распоряжению Правительства. В этот перечень входят сельхозпродукция, рыба, нефть и уголь, руда, пищевые продукты, одежда, текстиль, табак, кожа, уголь, металлы, автотранспорт, компьютеры, услуги по ремонту автотранспортных средств, услуги сухопутного транспорта, водного транспорта, почтовой связи, курьерские услуги, телекоммуникационные и финансовые, услуги по дезинфекции, ремонту помещений, чистке печей и пр.

Победителем в аукционе становится участник, предложивший наименьшую цену. Электронные аукционы в соответствии с 44-ФЗ проходят на федеральных электронных торговых площадках.

Период подачи заявок зависит от величины начальной максимальной цены контракта (НМЦК):

- НМЦК \leq 300 млн руб. (2 млрд руб. для закупки работ по строительству, реконструкции, кап. ремонту объектов капитального строительства) – от 7 дней;

- НМЦК $>$ 300 млн руб. (2 млрд руб. для закупки работ по строительству, реконструкции, кап. ремонту объектов капитального строительства) – от 15 дней.

Для участия в торгах участник должен внести определенное обеспечение на свой лицевой счет в электронной площадке. Обеспечение заявки на электронный аукцион по 44-ФЗ – это механизм защиты от недобросовестных участников тендера, которые несут ответственность перед заказчиком в денежной форме или путем оформления гарантии в банке. Эта сумма блокируется на весь период участия в электронном аукционе. Размер обеспечения зависит от суммы контракта:

- при цене договора до 20 млн руб. размер обеспечения заявки на электронный аукцион составит от 0,5 до 1 % от цены заказа;

- при цене контракта более 20 млн руб. от 0,5 до 1 % от цены закупки;

- если в аукционной документации установлено преимущество для организаций инвалидов и УИС, а цена контракта превышает 2 млн руб. – не выше 2 % от стоимости контракта.

Заявка на участие в аукционе состоит из двух частей и своевременно направляется участниками оператору площадки. После рассмотрения первой части заявки и признания ее соответствующей требованиям аукциона участник допускается до непосредственного участия. В назначенный день и время ему следует подавать свои ценовые предложения.

Сам аукцион проводится на электронной площадке в указанный в аукционной документации день. Время проведения торгов устанавливается с учетом часовой зоны, в которой располагается заказчик. Аукцион проводится через снижение стоимости участниками аукциона с шагом (величиной снижения) в размере 0,5 - 5 % от НМЦК. Для этого участниками подаются предложения о цене контракта.

К поданным ценовым предложениям 44-ФЗ устанавливает следующие требования:

- они не должны быть равны ранее поданному предложению;
- не должны быть равными нулю;
- не должны превышать прежнее предложение;
- не должны быть ниже текущего минимального предложения, сниженного

в пределах шага;

- участник не может снижать свою цену, если на текущий момент она – лучшая.

В ходе проведения электронного аукциона устанавливается время приема предложений от участников о цене: в течение 10 мин от начала проведения, а также 10 мин после поступления последнего предложения. Если за эти 10 мин ни одного предложения так и не поступит, то аукцион будет завершен автоматически. После того как истекли 30 мин после аукциона, оператор площадки обязан опубликовать протокол по результатам его завершения.

Для определения победителя аукциона заказчик оценивает вторые части поступивших заявок и готовит итоговый протокол. Контракт заключается не ранее, чем через 10 дней после определения победителя.

Закупка может быть признана несостоявшейся по следующим причинам:

- если на момент завершения установленных сроков для подачи заявок не поступило ни одного предложения. В таком случае заказчик вправе объявить повторный аукцион или закупить товар у единственного поставщика;

- если при рассмотрении первых частей поступивших заявок только одно предложение было признано соответствующим требованиям. При этом контракт заключается с единственным поставщиком по начальной цене;

- если в ходе торгов не поступило ни одного ценового предложения, то контракт заключается с поставщиком по начальной стоимости;

- если при торгах не поступило ни одного ценового предложения, то оператор площадки передает вторые части заказчику, и победителем признается участник, чье предложение поступило ранее остальных;

- если аукционная комиссия отклонила все вторые части заявок;

- если участники, занявшие и 1, и 2-е места при торгах, отказались от заключения контракта.

Запрос котировок и запрос предложений являются наиболее простыми способами определения поставщика с точки зрения заказчика и участников закупок, однако применение данных процедур в соответствии с 44-ФЗ имеет некоторые ограничения. Особенности осуществления запроса котировок и запроса предложений в электронной форме представлено в табл. 8.1.

Таблица 8.1. Особенности запроса котировок и предложений в соответствии с 44-ФЗ

Параметр	Запрос котировок в электронной форме	Запрос предложений в электронной форме
Размещение извещения	Заказчик обязан разместить в ЕИС извещение о проведении запроса котировок в электронной форме не менее чем за 5 рабочих дней до даты истечения срока подачи заявок на участие	Извещение о проведении запроса предложений в электронной форме размещается в ЕИС не позднее чем за 5 рабочих дней до даты проведения такого запроса.
Условия применения способа	НМЦК не превышает 500 тыс. руб. При этом годовой объем закупок, осуществляемых путем проведения запроса котировок в электронной форме, не должен превышать 10 % совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем 100 млн руб.	Такая закупка проводится: - для заключения контракта на поставки спортивного инвентаря и оборудования, спортивной экипировки, необходимых для подготовки спортивных сборных команд РФ по олимпийским и паралимпийским видам спорта; - для осуществления закупки товара, работы или услуги, являющихся предметом контракта, который расторгнут заказчиком в соответствии с 44-ФЗ;

Параметр	Запрос котировок в электронной форме	Запрос предложений в электронной форме
Условия применения способа		- для осуществления закупок изделий народных художественных промыслов, образцы которых зарегистрированы в установленном законодательством порядке.
Кто признается победителем?	Участник, подавший заявку, которая соответствует всем требованиям, установленным в извещении, в которой указана наиболее низкая цена товара, работы или услуги и которой в протоколе присвоен первый порядковый номер	Участник, окончательное предложение которого наилучшим образом соответствует установленным заказчиком требованиям.

Рассмотрим *закрытые закупочные процедуры*. Суть закрытой закупки в рамках 44-ФЗ состоит в том, что круг ее участников ограничен, и информация о закупке передается ограниченному перечню поставщиков. Сведения не публикуются в ЕИС, они доводятся только до лиц, способных оказать необходимые услуги или выполнить работы.

Закрытые торги применяют в следующих случаях:

- информация о федеральных нуждах, в целях которых проводят торги, составляет государственную тайну;
- сведения о закупаемых работах, товарах, услугах составляют государственную тайну;
- заключение контракта на оказание услуг по транспортировке, охране и страхованию музейных ценностей, драгоценных камней и металлов;

- закупка услуг по уборке кабинетов и услуг водителей для обеспечения деятельности судебных приставов и судей;

- торгов, проводимых федеральными органами государственной власти, отвечающими за оборону и безопасность РФ, при условии, что эта организация попала в перечень, который утверждает правительство.

Закрытые способы применяются по согласованию с ФАС за исключением последнего случая. В закрытой форме проводят только аукцион и конкурсы: обычные, двухэтапные, с ограниченным участием. Закрытые закупки без государственной тайны заказчик проводит в электронном виде на специализированной электронной площадке АСТ ГОЗ.

Неконкурентная закупка – закупка у единственного поставщика – это механизм закупочной деятельности, при котором заказчик приглашает к исполнению контракта только одного исполнителя, минуя конкурсные процедуры и не привлекая к участию иных претендентов. При этом подрядчиком может быть как юридическое, так и физическое лицо.

Перечень случаев, в которых закупка может осуществляться у единственного поставщика, установлен 44-ФЗ, условно все случаи можно разделить на следующие группы:

- закупки в случае признания конкурентных процедур несостоявшимися;
- закупки, связанные со строительством (приобретением, арендой), а также ремонтом и содержанием имущества;
- закупки в сфере культуры, спорта, науки и образования;
- закупки в сфере медицины и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;
- закупки коммунальных услуг, услуг электро- и теплоснабжения;
- закупки у субъектов естественных монополий;
- закупки в сфере государственного управления и обороны;
- закупка на оказание услуг, связанных с направлением работника в служебную командировку (проезд к месту командировки и обратно, проживание, питание) и др.

Отдельно можно выделить *разовые закупки товаров* (работ, услуг) у единственного поставщика по выбору заказчика на сумму не более 600 тыс. руб. Годовой объем таких закупок (за исключением закупок для нужд сельских поселений) не должен превышать 2 млн руб. или не должен превышать 10 % совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем 50 млн руб.

К отдельной категории можно отнести закупки, проводимые государственными или муниципальными учреждениями культуры, а также иными государственными или муниципальными учреждениями (зоопарки, планетарии, парки культуры и отдыха, заповедники, ботанические сады, музеи, библиотеки, архивы, цирки и т.д.), которые могут осуществлять закупки у единственного поставщика на сумму не более 600 тыс. руб. Здесь также установлены ограничения: годовой объем закупок, которые заказчик вправе осуществить не должен превышать 5 млн руб. или не должен превышать 50 % совокупного годового объёма закупок заказчика и не должен составлять более чем 30 млн руб.

Таким образом, осуществление государственных закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд происходит в соответствии с требованиями Федеральных законов: № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц», а также регулируется иными нормативно-правовыми актами РФ. Все действия заказчиков, связанные с осуществлением закупок, подробно регламентируются и являются обязательными для выполнения всеми субъектами процесса государственных закупок. Действующее законодательство в этой области направлено на повышение открытости и прозрачности, на обеспечение конкуренции, повышении эффективности закупок и предотвращение коррупции и других злоупотреблений в закупочной сфере. Для реализации этих положений определён порядок определения поставщиков в тех или иных случаях,

установлено, что большинство закупочных процедур должно осуществляться конкурентными способами, которые с 2019 г. проводятся в электронном виде. В рамках действующего законодательства определён порядок проведения мониторинга, аудита в сфере закупок товаров, работ, услуг и осуществления контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации.

Вопросы для самопроверки по теме 8

1. Какие основные федеральные законы регламентируют государственные закупки?
2. Основная цель 44-ФЗ?
3. Какие сферы применения у закона о контрактной системе?
4. Перечислите основные принципы закона о контрактной системе.
5. В чём отличие государственных от муниципальных нужд?
6. Перечислите основные этапы определения поставщика в соответствии с законом о контрактной системе.
7. Что такое начальная максимальная цена контракта?
8. Какие сведения включаются в государственный или муниципальный контракт?
9. Какие основные сведения содержит в себе единая информационная система?
10. В чём заключается отличие единой информационной системы от электронной торговой площадки?
11. На какие организации распространяется действие федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»?
12. В чём заключается разница между 44-ФЗ и 223-ФЗ?
13. Перечислите основные субъекты государственных закупок.
14. Перечислите тех, кто является заказчиками в государственных закупках.

15. Какие функции может осуществлять специализированная организация?
16. Цель создания комиссии по осуществлению закупок и её виды.
17. Какие должностные обязанности у контрактного управляющего в соответствии с 44-ФЗ?
18. Кто может являться участником закупок?
19. Перечислите конкурентные способы определения поставщиков.
20. В каких основных случаях закупка может осуществляться неконкурентным способом?

Тесты к теме 8

1. Каким нормативным актом в государственных закупках регламентируется процедура определения поставщика:
 - А) Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
 - Б) Бюджетным кодексом РФ;
 - В) Гражданским кодексом РФ;
 - Г) Федеральным законом «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц».
2. Что НЕ входит в перечень основных принципов закона о контрактной системе?
 - А) повышение уровня международной интеграции в закупках;
 - Б) открытость и прозрачность информации о контрактной системе;
 - В) обеспечение конкуренции;
 - Г) эффективность осуществления закупок.

3. Потребность Российской Федерации и её субъектов в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления своих полномочий в рамках 44-ФЗ называется:

- А) государственными нуждами;
- Б) муниципальными нуждами;
- В) нуждами российской федерации;
- Г) потребностью субъектов РФ.

4. В государственных закупках каким действием завершается процесс определения поставщика (осуществления закупок):

- А) оплатой поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги;
- Б) заключением контракта с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);
- В) рассмотрением поданных заявок и определением лучшего предложения;
- Г) получением заявок на участие от поставщиков.

5. Начальная (максимальная) цена контракта – это:

- А) верхний предел цены, по которой может заключаться контракт на поставку продукции;
- Б) нижний предел цены, по которой может заключаться контракт на поставку продукции;
- В) лучшее предложение по цене, сделанное участником закупки;
- Г) цена, по которой планируется заключение контракта на поставку продукции.

6. Что из нижеперечисленного НЕ содержит единая информационная система?

- А) реестр государственных заказчиков;

- Б) планы-графики закупок, информацию об их реализации;
- В) реестр недобросовестных поставщиков;
- Г) библиотеку типовых контрактов, типовых условий контрактов.

7. На какой из перечисленных ниже электронных торговых площадках существует ограничение по участию в закупках:

- А) ООО «Автоматизированная система торгов государственного оборонного заказа» (сокращённо – ООО «АСТ ГОЗ»);
- Б) АО «ТЭК-Торг» (наименование – ЭТП ТЭК-Торг);
- В) ЗАО «Сбербанк – автоматизированная система торгов» (сокращенно – ЗАО «Сбербанк-АСТ»);
- Г) ООО «РТС-тендер» (сокращенно – РТС-тендер).

8. Федеральный закон №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» НЕ распространяется на:

- А) на органы государственной власти;
- Б) организации с долей участия государства более 50 %;
- В) компании, занимающиеся регулируемыми видами деятельности (водоснабжение, энергетика и т.д.);
- Г) бюджетные организации, осуществляющие закупку за счёт внебюджетных средств.

9. В соответствии с 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» заказчиками НЕ могут быть:

- А) организации с долей участия государства более 50 %;
- Б) государственные и муниципальные заказчики;
- В) бюджетные учреждения;
- Г) автономные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

10. Специализированная организация – это юридическое лицо:

А) сотрудники которого помогают заказчику подготовить, организовать и провести закупки необходимых товаров, работ и услуг;

Б) на которое возложена обязанность по выбору поставщика на основании оценки поданных заявок участниками закупки;

В) которое осуществляет сбор коммерческих предложений у поставщиков и расчет начальной (максимальной) цены контракта;

Г) сотрудники которого выбирают предмет закупки и способ определения поставщика.

11. Комиссии по осуществлению закупок создаются с целью:

А) определения результатов закупок;

Б) осуществления приёмки поставленной продукции;

В) подготовки технического задания на закупку;

Г) формирования закупочной документации.

12. Контрактный управляющий отвечает за:

А) осуществление государственных закупок организации;

Б) подготовку документации участников закупок;

В) функционирование электронной торговой площадки;

Г) определение потребности в закупках.

13. Участником закупки может быть любое физическое или юридическое лицо, которое:

А) имеет задолженность по налогам и сборам, размер которой менее 25 % балансовой стоимости активов;

Б) аффилировано с заказчиком;

В) принадлежит к оффшорным предприятиям;

Г) находится в реестре недобросовестных поставщиков.

14. В результате проведения одной проверки контрольный орган в сфере закупок НЕ может принять решение:

А) что в ходе проверочных мероприятий нарушений не выявлено;

Б) о возбуждении административного производства по факту правонарушения;

В) о подаче иска в суд о признании ранее заключенного контракта недействительным;

Г) всё вышеперечисленное.

15. При проведении какой процедуры определения поставщика используется несколько критериев оценки:

А) проведении конкурса;

Б) проведении аукциона;

В) проведении запроса котировок;

Г) закупке у единственного поставщика.

16. Что НЕ относят к стоимостным критериям оценки поставщика:

А) уровень квалификации участника закупки;

Б) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ и оказания услуг;

В) стоимость жизненного цикла, стоимость товара, услуги, работы, эксплуатации, ремонта, утилизации. Такой критерий учитывается, если предполагается не только поставка товаров, но и расходных материалов;

Г) предложение относительно суммы расходов заказчика по энергосервисному контракту.

17. Период подачи заявок на электронный аукцион при начальной максимальной цене контракта (НМЦК) ≤ 300 млн руб. составляет:

А) более 5 дней;

- Б) более 7 дней;
- В) более 15 дней;
- Г) не более 20 дней.

18. Электронный аукцион заканчивается, если не поступило предложение от участников в течение:

- А) 10 минут;
- Б) 15 минут;
- В) 20 минут;
- Г) 30 минут.

19. Что НЕ является основанием проведения закрытых торгов?

А) когда заказчик не хочет доводить информацию о закупке до широкого круга лиц;

Б) когда информация о федеральных нуждах, в целях которых проводят торги, составляет государственную тайну;

В) когда сведения о закупаемых работах, товарах, услугах составляют государственную тайну;

Г) когда планируется заключение контракта на оказание услуг по транспортировке, охране и страхованию музейных ценностей, драгоценных камней и металлов.

20. Что из нижеперечисленного НЕ является основанием осуществления закупки неконкурентным способом?

А) закупка продукции со сложными техническими характеристиками с целью длительного использования у надёжного поставщика;

Б) закупка коммунальных услуг, услуг электро- и теплоснабжения;

В) закупка у субъектов естественных монополий;

Г) закупка на оказание услуг, связанных с направлением работника в служебную командировку.

Заключение

Терминологический анализ в сфере закупочной деятельности позволил выявить, что закупочная логистика – это функциональная подсистема логистики, комплекс взаимосвязанных операций по управлению закупками и поставщиками в процессе обеспечения предприятия требуемыми материальными ресурсами, продуктами или услугами для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами. В свою очередь, управление закупками – это обеспечение организации товарно-материальными ценностями заданного качества и количества из нужного источника, своевременно доставленных в нужное место и по оптимальной цене, а управление поставщиками – рационализация их базы на основе научно обоснованного отбора, координирования их работы, оценка их функционирования и наращивание потенциала их деятельности. В основе закупочной логистики лежит логистический подход к построению отношений между поставщиком и потребителем ресурсов. Он отличается более тесными отношениями между контрагентами, наличием совместных целей развития и решением возникающих проблем, регулярным обменом информацией.

Объектом изучения в логистике закупок выступают сквозные материальные и сервисные потоки и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Предметом логистики закупок является оптимизация данных потоков в процессе осуществления закупочной деятельности. Общей целью закупочной логистики является обеспечение предприятия необходимыми по качеству и количеству материальными ресурсами в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (послепродажным обслуживанием) и по выгодной цене, в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. Принципами закупочной логистики являются: обеспечение управляемости процесса закупочной деятельности, ориентация на партнерские отношения, открытость и прозрачность при осуществлении закупки, справедливое отношение к поставщикам, унификация и стандартизация закупочных процедур,

целевое и эффективное расходование денежных средств, оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур, профессионализм и компетентность специалистов закупочной деятельности, минимизация риска конфликта интересов. Основными функциями логистики закупок являются планирование, организация, контроль и координация.

Развитие логистики закупок и статуса управления закупочной деятельностью происходило поэтапно. На начальном этапе эволюции логистики закупок деятельность подразделения закупки направлена на решение текущих оперативных задач, внешние и внутренние взаимоотношения не развиты. На следующем этапе роль закупочных подразделений возрастает за счет понимания руководителями компании их важности в отношении сокращения затрат и роста прибыли предприятия, однако, стратегия закупок остается независимой от корпоративной стратегии.

Следующая стадия характеризуется еще большим развитием инструментария в сфере логистики закупок и поддержкой корпоративной стратегии данными подразделениями, что обеспечивает организациям конкурентные преимущества за счет как внутреннего, так и внешнего взаимодействия. И последний современный этап демонстрирует полную интеграцию стратегии закупочного подразделения в корпоративную стратегию и развитые внешние и внутренние взаимосвязи.

Предметами закупочной деятельности являются внешние ресурсы, которые в общем виде можно разделить на 4 группы: основные фонды производственного и непроизводственного назначения, материальные ресурсы производственного назначения, материальные ресурсы непроизводственного назначения, готовая продукция для перепродажи.

Наиболее рациональным способом обеспечения конкурентных преимуществ на основе логистики закупок является сокращение времени в процессе управления закупочной деятельностью, который помогает обнаружить «узкие места» и непроизводительные затраты как времени, так и финансовых

ресурсов, так как чем быстрее осуществляется процесс, тем меньше непроизводительных затрат на него будет потрачено.

Стратегическое планирование закупочной деятельностью представляет собой неотъемлемую часть управленческой деятельности в организации. В первую очередь, стратегия закупочной деятельности должна в полной мере соотноситься с теми стратегическими целями, которые стоят перед фирмой. Также необходимо учитывать основные стратегические компоненты закупок, влияющие на выбор стратегии. Данные компоненты позволяют определить, есть ли необходимость покупки или производства сырья и продукции, где искать поставщиков, на какую закупочную стоимость организация ориентируется и др.

Несмотря на разнообразие подходов к пониманию сущности закупочных стратегий, выделяют четыре основных вида: стратегию максимизации логистического сервиса, минимизации логистических издержек, минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру, а также логистический аутсорсинг. Получение ответов на поставленные вопросы, связанные со стратегическими компонентами закупок, позволяет сформировать оптимальную стратегию закупочной деятельности организации.

К основным способам создания конкурентного преимущества за счет логистики закупок относятся: преимущество в качестве, преимущество во времени, преимущество в стоимости и условиях оплаты. К дополнительным - преимущество надёжности (контроль выполнения стандартов), преимущество оперативности (решение проблемы неопределённости), повышение доверия, гарантии безопасности, особый дизайн или уникальные условия продвижения на рынке. Данные способы создания конкурентного преимущества взаимосвязаны.

При разработке организационной структуры управления за основу берут две модели организационного проектирования: модель организационного проектирования новой фирмы, представляющую собой проект (продукт, технология, организация производства и т.п.) и его технико-экономическое обоснование (бизнес-план) и модель организационного проектирования

(реформирования) действующей фирмы, реализуемую в условиях развернутой производственно-хозяйственной деятельности.

Кроме того, в теории организации выделяют следующие подходы к проектированию организационных структур управления: механистический, органический и сетевой. На данных подходах основаны виды организационных структур управления закупочной деятельностью централизованного или децентрализованного типа.

К основным функциям управления закупочной деятельностью относятся:

- прогнозирование и планирование (исследование внутренней и внешней среды предприятия, рынка материальных ресурсов с целью их закупок, выбор наиболее подходящих поставщиков; прогнозирование и выявление потребности в материальных ресурсах по следующим параметрам: объем, ассортимент и оптимальный режим поставки в производство со складов; решение задачи «сделать или купить», сравнение вариантов: приобретение материала у поставщика или производство его на собственном предприятии; расчет средств на приобретение материальных ресурсов; планирование оптимальных хозяйственных связей; планирование потребности материалов и установление лимита на их отпуск цехам; оперативное планирование снабжения;

- организация (сбор информации о необходимых материальных ресурсах, продукции, услугах, участие в выставках, ярмарках, аукционах и т.п.; анализ источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах и выбор оптимальных поставщиков; согласование условий договора с поставщиками, заключение его; организация завоза материальных ресурсов; организация складского хозяйства в составе органов снабжения; обеспечение производственных единиц необходимыми материальными ресурсами);

- контроль и координация работы (контроль выполнения договорных обязательств поставщиками; контроль количества, качества и комплектности поступающих материальных ресурсов; регулирование предельно допустимых цен на ресурсы по закупке и доставке, сведение закупочных затрат к минимуму).

Некачественная работа закупочных подразделений может привести к серьезным сбоям в деятельности предприятия и, как следствие, ухудшению его финансового состояния, ухудшению репутации на рынке, потере клиентов и снижению конкурентоспособности.

Процесс управления закупочной деятельностью представляет собой последовательность определенных этапов. В первую очередь определяется потребность организации в необходимых материалах и ресурсах. После этого производится подсчет данной потребности для точного планирования дальнейшего процесса закупки. Исходя из выявленной потребности определяются возможные источники поставок: это могут быть как уже проверенные поставщики, так и новые, поиск которых заключается в отборе контрагентов, наиболее соответствующих установленным организацией критериям. Поставляемая продукция проходит определенные процедуры проверки и контроля при приемке. Также одним из важнейших этапов процесса закупочной деятельности является совершение платежа и обмен соответствующей документацией. Можно утверждать, что управление поставками на предприятии является достаточно сложным и многоаспектным процессом, требующим учета разных нюансов товарооборота.

Выбор поставщиков и формирование взаимоотношений с ними является неотъемлемой частью процесса закупочной деятельности. Первостепенное значение здесь имеет определение потребности в поставках материальных ресурсах. После установления потребности организация выявляет возможных поставщиков: либо из числа уже имеющихся, работа с которыми ведется, либо в результате анализа новых поставщиков на рынке. Основными этапами выбора поставщиков являются: анализ рынка и оценка возможных поставщиков, предварительная оценка и выбор пула поставщиков, ранжирование поставщиков по степени удовлетворения условий организации, проведение переговоров и заключение договора на поставку материальных ресурсов. При этом выбор поставщиков осуществляется покупателем на основе ряда критериев, которые имеют для него первостепенное значение: качество поставляемой продукции, ее

стоимость, уровень обслуживания, надежность поставщика и возможные условия поставки.

В процессе осуществления закупочной деятельности между поставщиком и потребителем возникают определенного рода отношения, которые могут быть как оппортунистическими, когда каждый из контрагентов стремится к достижению личной выгоды, так и партнерскими – в рамках которых реализуется совместная стратегия развития. Глубокие интегрированные взаимоотношения между поставщиком и потребителем, несмотря на необходимость осуществления уступок и поиска компромиссов, в конечном итоге, способствуют достижению наибольших конкурентных преимуществ на рынке. Отдельной технологией, в рамках интеграции отношений поставщика и потребителя, является Vendor-managed Inventory (VMI), когда поставщик имеет доступ к данным о запасах потребителя и поддерживает их необходимый уровень. Данная технология предполагает глубокую степень участия поставщика в деятельности потребителя, а также высокий уровень доверия и взаимодействия между контрагентами. В процессе осуществления закупочной деятельности организации необходимо своевременно проводить анализ качества функционирования поставщиков для более эффективной совместной деятельности и достижения установленных целей.

Существует два способа удовлетворения потребности в материалах: поставка материалов «на заказ» и поддержание запасов материалов на определенном уровне или система управления поставкой материалов «на склад». В первом случае материалы заказываются при появлении в них необходимости. Как правило, данный способ применяется при планировании закупки дорогих материалов, также материалов, используемых для изготовления отдельных заказов материалов, когда известен срок их исполнения. Второй способ применяется для недорогих материальных ресурсов, унифицированных комплектующих, которые используются в больших количествах в разных заказах и с различными сроками выполнения. Они закупаются и поставляются в

том объеме и в такие сроки, чтобы их запасы с уверенностью покрывали потребность в них.

Оптимальную величину партии поставки материальных ресурсов конкретного типоразмера в плановом периоде определяют с учетом того, что затраты на закупку, хранение и доставку материала в плановом периоде будут минимальны.

К основным моделям поставок материальных ресурсов относятся: модель с фиксированным размером заказа (партии) материальных ресурсов и модель с фиксированным интервалом времени (ритмом) между заказами (поставками партий) материальных ресурсов. Первая предполагает поступление материальных ресурсов одинаковыми партиями, но через разные промежутки времени в зависимости от достижения их запаса определенного уровня, который называется пороговым. Достоинствами данной модели является простота и экономичность. Однако при ее использовании необходимо ведение постоянного контроля наличия запасов на складе, а также имеется возможность дефицитного состояния материальных ресурсов при регулярных задержках в поставках. Вторая модель подразумевает поставку материальных ресурсов через одинаковые заданные промежутки времени. При ее использовании нет необходимости постоянного контроля наличия запасов на складе, при регулярных задержках в поставках дефицитное состояние материальных ресурсов не наступит. Однако в ней предполагается повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы.

Практически ни одно предприятие не может эффективно функционировать без современной системы планирования потребностей в ресурсах. Ежегодно развиваясь, данные системы позволяют предприятию своевременно и гибко реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая его необходимыми ресурсами в нужном количестве. Несмотря на то, что первые системы планирования потребностей в ресурсах были достаточно простыми, их современные аналоги контролируют практически все бизнес-процессы, связанные не только с закупочной деятельностью, но и с производственным

процессом, а также сбытом, способствуя формированию единой информационной системы предприятия.

Действующие информационные системы обеспечения предприятия ресурсами, несомненно, имеют многочисленные преимущества, способствующие развитию предприятия и повышающие его конкурентоспособность. Однако применение данных систем предполагает выполнение со стороны предприятия ряда условий, зачастую достаточно ресурсоемких, как, например, формирование и оптимизация модели системы во взаимосвязи технической, технологической, информационной, экономической сторон и методов оперативного управления предприятием. Но только в этом случае внедрение логистической системы планирования потребностей в ресурсах будет достаточно эффективным.

Осуществление государственных закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд происходит в соответствии с требованиями Федеральных законов: № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц», а также регулируется иными нормативно-правовыми актами РФ. Все действия заказчиков, связанные с осуществлением закупок, подробно регламентируются и являются обязательными для выполнения всеми субъектами процесса государственных закупок. Действующее законодательство в этой области направлено на повышение открытости и прозрачности, на обеспечение конкуренции, повышении эффективности закупок и предотвращение коррупции и других злоупотреблений в закупочной сфере. Для реализации этих положений определен порядок определения поставщиков в тех или иных случаях, установлено, что большинство закупочных процедур должно осуществляться конкурентными способами, которые с 2019 г. проводятся в электронном виде. В рамках действующего законодательства определен порядок проведения

мониторинга, аудита в сфере закупок товаров, работ, услуг и осуществления контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации.

Библиографический список

1 Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 года № 44-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Текст: электронный // КонсультантПлюс. ВерсияПроф. – М.: 2020. – 1 CD-ROM.

2 Российская Федерация. Законы. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: Федеральный закон от 18.07.2011 года № 223-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Текст: электронный // КонсультантПлюс. ВерсияПроф. – М.: 2020. – 1 CD-ROM.

3 Авдеева, Т.Т. Подходы к управлению пространственным развитием города и механизмы их практической реализации [Текст]: монография / Т.Т. Авдеева, А.И. Евстафьев. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2011. – 150 с.

4 Алесинская, Т.В. Основы логистики [Текст]: учебное пособие / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРГУ, 2005. – 105 с.

5 Альбеков, А.У. Коммерческая логистика [Текст]: учебное пособие / А.У. Альбеков, О.А. Митько. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002. – 416 с.

6 Бережная, Л. Ю. Принципы эффективного взаимодействия участников цепей поставок [Текст] / Л. Ю. Бережная // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 60-64.

7 Бережная, Л. Ю. Управление цепью поставок продукции на рынке сахара в Оренбургской области [Текст] / Л. Ю. Бережная, Е. В. Губаненков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 27-32.

8 Бережная, Л. Ю. Организационные аспекты формирования логистического центра по управлению потоками товаров народного потребления г. Оренбурга [Текст]: монография / Л. Ю. Бережная; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург: ОГУ. – 2017. – 162 с.

9 Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом [Текст] / Г. Дж. Болт; пер. с англ. - М.: МТ-Пресс, 2016. – 268 с.

10 Бочкарев, П.А. Управление надежностью цепей поставок в логистике снабжения [Текст]: дис.... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2015. – 155 с.

11 Бурцев, В.В. Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции [Текст] / В.В. Бурцев. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 48 с.

12 Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

13 Войткевич, Н.И. Стратегии логистики оптово-посреднических фирм [Текст] / Н.И. Войткевич // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 3 (89). – С. 25-30.

14 Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности [Текст]: учебное пособие / А.Н. Воронков. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.

15 Воронова, Д.Ю. Управление концентрацией и распределением [Текст]: учебное пособие / Д.Ю. Воронова, Л.Ю. Бережная– Оренбург: ОГУ, 2019. – 226 с.

16 Воронова, Д.Ю. Управление цепями поставок [Текст]: учебное пособие / Д.Ю. Воронова, Л.Ю. Бережная. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 169 с.

17 Воронова, Д.Ю. Формирование системы КРІ для управления обеспечением предприятия материальными ресурсами на основе логистического подхода [Текст] / Д.Ю. Воронова // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. 2,3 апреля 2020 г. / ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова. - 2020. Ч. 1. – 298 с.

18 Гаврилов, А.И. Региональная экономика и управление [Текст]: учебное пособие для вузов / А.И. Гаврилов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 239 с.

19 Гаджинский, А.М. Выбор места расположения склада [Текст] / А.М. Гаджинский // Справочник экономиста. – 2004. – № 8. – С. 35-42.

20 Гаджинский, А. М. Логистика [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / А.М. Гаджинский – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2006. – 432 с.

21 Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения [Текст] / А. Глухов // Маркетинг. – 2008. – №15. – С.31-32.

22 Голиков, Е.А. Основы логистики и бизнес-логистики [Текст] / Е. А. Голиков, В. М. Пурлик. – М.: РЭА, 1993. – 384 с.

23 Горбунов, В.С. Обоснование размещения крупного металлургического комплекса на основе модели весового локационного треугольника Вильгельма Лаунхардта [Текст] / В.С. Горбунов // Московский экономический журнал. – 2017. – № 3. – С. 73-82.

24 Гусев, С. Проблемы определения местоположения склада [Текст] / С. Гусев // Логистика. – 2011. – № 2. – С. 53-55.

25 Дейан, А. Стимулирование сбыта [Текст] / А. Дейан, А. Троядек, Л. Троядек; пер. с фр.; под ред. С.Г. Божуг. – СПб.: Нева; М.: Олма-Пресс Инвест, 2013. – 128 с.

26 Дыбская, В.В. Логистика [Текст]: учебник / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. - М.: Эксмо, 2013. – 944 с.

27 Донцова, Л.В. Проблемы конкурентоспособности продукции [Текст] / Л.В. Донцова. – М.: Пресс-сервис, 2017. – 376 с.

28 Евтодиева, Т.Е. Управление закупками в коммерческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Т.Е. Евтодиева, Н.В. Иванова, Д.В. Ралык. - Электрон. данные. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2017. – 188 с.

29 Журавлев, В.А. Управление закупками и снабжением на предприятии [Текст]: конспект лекций / В.А. Журавлев, А.Н. Саевец. - ТетраСистемс, 2012. – 144 с.

30 Залманова, М. Е. Закупочная и распределительная логистика [Текст]: учебное пособие / М. Е. Залманова. – Саратов: Изд-во СПИ, 1992. – 70 с.

31 Кайкородцев, А.А. Проблема выбора места размещения логистического распределительного центра. Существующие подходы к решению [Текст] / А.А.

Кайгородцев // Межвузовский сборник научных трудов молодых ученых, магистрантов и аспирантов «Современные проблемы транспортного комплекса России». – Магнитогорск, 2011. – С. 39-49.

32 Калмыкова, Д. Ю. Развитие логистических систем распределения кондитерской продукции на региональном рынке [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. Ю. Калмыкова. – Москва: [Б. и.]. – 2010. – 20 с.

33 Калмыкова, Д. Ю. Развитие логистических систем распределения кондитерской продукции на региональном рынке [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. Ю. Калмыкова. – Москва. – 2010. – 128 с.

34 Калмыкова, Д. Ю. Развитие логистических систем распределения кондитерской продукции на региональном рынке [Текст]: монография / Д. Ю. Калмыкова. - Оренбург: ИП Осиночкин Я.В., 2011. – 111 с.

35 Клименко, В. Развитие рынка транспортно-логистического сервиса РФ в разрезе формирования логистической инфраструктуры [Текст]/ В. Клименко // Логистика. – 2012. – № 5. – С. 38-41.

36 Копылова, О.А. Методика выбора мест размещения транспортно-логистических центров [Текст]/ О.А. Копылова, А.Н. Рахмангулов // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: материалы 69-й научно-технической конференции.: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова. – 2011. – С. 13-16.

37 Костоглодов, Д.Д. Маркетинг и логистика фирмы [Текст]: учебное пособие/ Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди, В.Н. Стаханов. - М.: Приор, 2016. – 128 с.

38 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: учебник / Ф. Котлер, К. Келлер. – 12-е изд. - СПб.: Питер, 2013. – 816 с.

39 Кретов, И.И. Маркетинг на предприятии [Текст]: практическое пособие / И.И. Кретов. - М.: АО «Финстатинформ», 2014. – 181 с.

40 Куценко, Е. И. Логистика. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата [Текст] / Е. И. Куценко, Л. Ю. Бережная. – М.: Юрайт, 2018. – 235 с.

- 41 Лебедев, Ю. Г. Логистика: Теория гармонизированных цепей поставок [Текст] / Ю. Г. Лебедев. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. – 448 с.
- 42 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2017. – 497 с.
- 43 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 215 с.
- 44 Новиков, О.А. Логистика [Текст]: учебное пособие / О. А. Новиков, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнес-пресса, 1999. – 208 с.
- 45 Ноздрева, В.Ю. Маркетинг [Текст]: учебник / В.Ю. Ноздрева, Л.И. Гречков. – М.: Юристъ, 2017. – 265 с.
- 46 Попова, Е.А. Формирование системы распределения продукции предприятий, производящих изделия из сортового стекла [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Попова. – Пенза: 2006. – 240 с.
- 47 Савинов, Ю.А. Посредническая деятельность в международной торговле [Текст] / Ю.А. Савинов, Д.В. Рыбец // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 2. – С. 24-42.
- 48 Степанов, В.И. Материально-техническое снабжение [Текст]: учеб. пособие / В.И. Степанов. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 192 с.
- 49 Стерлигова, А.Н. Оптимальный размер заказа или загадочная формула Вильсона [Текст] / А.Н. Стерлигова // Логистика и система. – 2005. – № 2. – С. 64–69; № 3. – С. 62–71.
- 50 Сурина, Е. Е. Распределение продукции как элемент комплекса маркетинга (на примере предприятий Восточного Оренбуржья) [Текст]: дис.... канд. экон. наук / Е. Е. Сурина. – Оренбург, 2002. – 190 с.
- 51 Тяпухин, А.П. Логистика [Текст]: учебник / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2015. – 568 с.
- 52 Харрисон, Алан, Ван Хоук Ремко. Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций [Текст] / пер. с англ. под науч. ред. А.Е. Михейцева. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

53 Хруцкий, И.В. Современный маркетинг, настольная книга по исследованию рынка [Текст]: учебное пособие/ И.В. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Перспектива, 2013. – 247 с.

54 Чепурной, М.Ю. Классификация транспортно-логистических складов и методы определения их оптимального месторасположения [Текст]/ М.Ю. Чепурной // Транспортный бизнес в России. – 2009. – № 12. – С. 146-147.

55 Коммерческая логистика [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. М.: Вуз. учебник: ИНФРА-М, 2014. – 253 с.

56 Логистика [Текст]: учебник / под ред. Б. А. Аникина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

57 Логистика [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Б.А. Аникина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.

58 Логистический подход к управлению экономическими субъектами [Текст]: монография / И.Н. Корабейников, Н.К. Борисюк, Д.Ю. Воронова, А.В. Курлыкова, Е.И. Куценко, Л.А. Солдатова, Л.Ю. Бережная; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2018. – 230 с.

59 Методы и методология исследования состояния и перспектив развития экономических систем [Текст]: учебное пособие / под ред. В.Н. Немцева. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 228 с.

60 Мировая практика создания мультимодальных логистических центров. – Текст: электронный: обзорная статья / Центр политических исследований. – URL: <http://cps.uz>. (дата обращения: 08.11.2020).

61 Практикум по логистике [Текст]: учебное пособие. – Государственный Университет Управления; под ред. Б.А. Аникина. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 276 с.

62 Управление цепью поставок (SCM) [Текст]: учеб. пособие / сост. П. П. Крылатков, М. А. Прилуцкая. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 140 с.

63 Bellmann, L., Grunau, P., Troltsch, K. et al. Empirical Res Voc Ed Train (2014) 6: 9. <https://doi.org/10.1186/s40461-014-0009-x>

64 Hoover, Edgar M. The Location of Economic Activity / Edgar M. Hoover.: McGraw-Hill Book Compny, 1948. – 370 p.

65 Martin, N. J Direct Data Digit Mark Pract (2004) 6: 34. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340266>.

66 Schmenner, Roger W. «How Can Service Businesses Survive and Prosper?» / Roger W. Schmenner // Sloan Management Review. Spring, 1986. – P. 21–32.

67 Voronova, D. Logistic approach to a company's performance assessment based on a KPI system / D. Voronova, L. Berezhnaya // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 817. – 2020. – 012037.

68 Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 440 с. - (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12843-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/448410> (дата обращения: 08.11.2020).

69 Уразова, Н. Выбор и оценка поставщика. – Текст: электронный / Н. Уразова // ЭлектроИнфо. – 2009. – № 1. URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml. (дата обращения: 08.11.2020).

70 Официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок. – Текст: электронный. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 08.11.2020).

71 «Консультант Плюс»: сайт. – Текст: электронный. – URL: www.consultant.ru (дата обращения: 08.11.2020).

72 Электронный юридический журнал: сайт. – Текст: электронный. – URL: zakonguru.com@gmail.com (дата обращения: 08.11.2020).

73 АО «ПФ «СКБ Контур»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://zakupki.kontur.ru/> (дата обращения: 08.11.2020).

74 44-ФЗ: кратко и доступно о главных аспектах. – Текст: электронный.
URL: <https://tendr.guru/44-fz/44-fz-kratko-i-dostupno-o-glavnyh-aspektah>
Tendr.guru (дата обращения: 08.11.2020).

75 Электронный Юридический журнал Pravo.Team. – Текст: электронный.
– URL: <https://pravo.team/> (дата обращения: 08.11.2020).

76 «Центр тендерного сопровождения. Открытые торги»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://open-torg.ru/zakupki-gov-ru-oficialnyj-sajt-zakupok>
(дата обращения: 08.11.2020).

77 Бобышев, Е. Информационный портал zakupkihelp.ru. – Текст: электронный. – URL: <https://zakupkihelp.ru/> (дата обращения: 08.11.2020).

78 «Профессиональное объединение в сфере госзаказа»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://good-tender.ru/> (дата обращения: 08.11.2020).

79 АНО ДПО «Академия ГлавСпец»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://barton.ru/arhiv-novostej/zakazchiki-i-uchastniki-zakupok-v-kontraktnoj-sisteme-v-sfere-goszakupok/> (дата обращения: 08.11.2020).

80 «Юридический профессионал»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://juristic.pro/gosudarstvennyj-zakaz/komissiya-po-osushhestvleniyu-zakupok.html> (дата обращения: 08.11.2020).

81 «Всё о государственных закупках – GosZakupki»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://goszakupkirf.ru/poleznye-stati/106-komissiya-po-osushchestvleniyu-zakupok-44-fz> (дата обращения: 08.11.2020).

82 «ГосЗатраты»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://clearspending.ru/news/44-fz-dlya-chajnikov-uchastniki-kontraktnoj-sistemy/>
(дата обращения: 08.11.2020).

83 МУКЦ Госзакупки: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://cett.biz/poleznaya-informaciya/statii/organy-kontrolya-v-sfere-zakupok-po-44-fz/> (дата обращения: 08.11.2020).

84 «Контур.Закупки»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://zakupki-kontur.ru/news/44-fz-starye-i-novye-sposoby-opredeleniya-postavshhika/> (дата обращения: 08.11.2020).

85 «Группа компаний BiCo»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://www.bicotender.ru/about.html> (дата обращения: 08.11.2020).

86 «Про-Госзаказ.ру»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://www.pro-goszakaz.ru/article/103259-qqq-20-m08-sposoby-opredeleniya-postavshchika-po-44-fz?error=1&activityId=%7b5be2786c-b716-479d-be31-ddee6551167c%7d> (дата обращения: 08.11.2020).

87 «Тензор, СБИС»: сайт. – Текст: электронный. – URL: https://sbis.ru/articles/tenders/aukcion_44fz (дата обращения: 08.11.2020).

88 «Госучетник»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://gosuchetnik.ru/goszakupki/kontraktnyy-upravlyayushchiy-po-44-fz> (дата обращения: 08.11.2020).

89 «РусТендер»: сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://tender-rus.ru/vopros-otvet/44-fz/sroki-provedeniya-elektronnogo-aukciona-po-44-fz> (дата обращения: 08.11.2020).

90 Бережливое производство: 8 эффективных инструментов и примеры удачного внедрения системы. – Текст: электронный. – URL: <https://rdv-it.ru/company/press-center/blog/berezhlivoe-proizvodstvo/> (дата обращения: 12.09.2020).

Учебное издание

**Воронова Диана Юрьевна
Николаева Анна Георгиевна
Бережная Любовь Юрьевна**

Логистика закупок

Редактор и корректор Л. Я. Титова
Техн. редактор Л.Я. Титова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 28.01.2020 г. Рег.№ 130/21

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.