

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2014 Козлов Михаил Владимирович

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: kozlov_mv@list.ru

Рассмотрены основные проблемы построения эффективной системы управления закупочной деятельности на предприятии. Раскрыты теоретические аспекты закупочной логистики. Проведен анализ закупочной деятельности на предприятии, и предложена концепция повышения эффективности системы закупок.

Ключевые слова: логистика, логистическая концепция, закупочная логистика, система управления закупочной деятельностью, процессный подход.

Для обеспечения высоких темпов экономического роста необходимо согласованное взаимодействие всех участников логистического процесса, начиная с источников получения сырья и заканчивая потреблением продукции конечным потребителем.

Сложившаяся на сегодняшний день система управления предприятием не позволяет комплексно исследовать бизнес-процессы в их единстве и целостности. Решение этой сложной проблемы требует, прежде всего, переосмысления сформировавшихся представлений о самом процессе производства, сущности его экономической эффективности.

Разработка и реализация нового подхода к построению системы управления предприятием возможна на основе логистической концепции управления. Основной целью внедрения логистики на предприятии является обеспечение максимальной его приспособленности к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды и получение преимуществ перед конкурентами за счет оптимизации происходящих в нем потоковых процессов¹.

Логистическая концепция управления требует интеграции организационной структуры предприятия и построения ее в виде логистической цепи “закупки - производство - сбыт”, через которую проходят материальные и другие потоки предприятия.

Важную роль в движении материального потока играет звено “закупки”. Закупки обеспечивают механизм, инициирующий и контролируемый материальный поток через цепь поставок.

Кроме того, на закупки приходится значительная доля расходов предприятия. Поэтому за-

купочная деятельность отвечает за большую часть расходов предприятия, и даже относительно небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Закупочная деятельность, наряду с такими функциями, как производство, складирование, транспортировка, - одно из звеньев в последовательности процессов, при помощи которых ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей.

Эффективность процесса закупочной деятельности предприятия предполагает обеспечение согласованности действий всех внутрифирменных подразделений и должностных лиц².

Особое значение закупочная логистика приобретает на рынке товаров переработки тонколистовой оцинкованной стали. Несмотря на то, что данный рынок является маломаржинальным, конкуренция на нем продолжает усиливаться. Главным фактором в борьбе за потенциального клиента остается цена, в связи с чем основные усилия компании тратят на оптимизацию процессов закупок, производства, сбыта с целью снижения себестоимости.

Анализ структуры себестоимости показывает, что ключевым источником ее снижения может быть стоимость сырья и сопутствующих материалов.

Для эффективного управления объемом и стоимостью сырья необходимо формирование эффективной системы управления закупочной деятельностью.

Основные проблемы системы управления закупочной деятельностью, которые стоят перед предприятиями данной отрасли, - это отсутствие

централизованного планирования и контроля над процессами децентрализованных закупок, отсутствие показателей оценки и контроля закупочной деятельности и привязка к ним мотивации сотрудников³.

Причинами, вызвавшими данные проблемы на предприятиях, являются: отсутствие четкой позиции руководства относительно функций, выполняемых отделом материально-технического снабжения, и, как следствие, перекосы в организационной структуре предприятия; отсутствие четкого регламента планирования закупок и запасов как сырья, так и готовой продукции; отсутствие интеграции функциональных отделов предприятия.

В теории закупочной логистики существует два метода построения системы управления закупочной деятельностью. Первый метод заключается в разделении функций управления материальным потоком в процессе снабжения между различными службами, что снижает эффективность ее реализации. При использовании данного метода потребность в материальных ресурсах формируется в цепи отдела производства. Таким образом, отдел снабжения мотивирован исключительно на удовлетворение потребностей производства. В данном методе абсолютно отсутствует стратегическое понимание закупочной деятельности как источника дополнительного конкурентного преимущества и увеличения прибыли.

Второй метод устраняет такое разделение, консолидирует все функции управления материального потока в рамках дирекции материально-технического обеспечения. Данный метод предполагает выделение в дирекции материально-технического обеспечения трех функциональных отделов: управления запасами, управления закупками, управления складами.

Управление запасами осуществляет мониторинг потребности предприятия в сырье и сопутствующих товарах. Выявляются тенденции на рынках закупаемой продукции. Прогнозируются цены, вырабатываются концепции закупочной деятельности.

Под концепциями закупочной деятельности понимаются основные методы закупок и способы их реализации.

В классической литературе выделяют следующие методы закупок.

Закупка товара одной партией. При использовании данного метода поставка товара осуще-

ствляется одной большой партией. Данный метод используется в условиях, когда потребность в материалах возникает непредвиденно и прогнозирование потребности затруднено. К плюсам данного метода можно отнести простоту оформления документов, гарантию поставки всей партии, высокие торговые скидки. Минусы - большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

Регулярные закупки мелкими партиями. Данный метод предполагает заказ необходимого количества товаров, которое поставляется партиями в течение определенного периода времени в соответствии с графиком потребности в них. К плюсам можно отнести увеличение оборачиваемости капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достижение экономии площадей складских помещений; сокращение затрат на документирование поставки, так как оформляется только заказ на всю поставку. Минусы - вероятность заказа избыточного количества товаров; необходимость оплаты всего количества товаров, определенного в заказе.

Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям используются там, где закупаются дешевые и быстро потребляемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно) и включают следующие сведения: полный перечень товаров; количество товаров, имеющихся на складе; требуемое количество товаров. Плюсы - ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на складирование и хранение, своевременность поставок.

Закупки по мере необходимости похожи на регулярную поставку товаров, но характеризуются следующими особенностями: количество поставляемых товаров не устанавливается, а определяется приблизительно; поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем; оплачивается только поставленное количество товара, т.е. по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые еще только должны быть поставлены. Плюсы - отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров, ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

Форвардные закупки. Данный метод может быть реализован в двух формах: первая - организация заказывает больше материалов, чем ей

необходимо в настоящее время, и хранит излишек в запасах; вторая - контракты на доставку материальных ресурсов заключаются в установленное время в будущем⁴.

В реальности на рынке используются различные комбинации перечисленных методов в зависимости от сложившихся условий и задач, поставленных перед системой управления закупками.

Отдел управления закупками решает задачу поиска и выбора поставщиков, а также определяет условия, на которых закупается сырье и материалы. Именно этот отдел осуществляет непосредственный контакт всей организации с поставщиками.

Для эффективного функционирования данного отдела необходимо грамотно разработать мотивацию сотрудников для минимизации влияния поставщиков на менеджеров отдела управления закупками. Следует регламентировать процесс отбора поставщиков. Это позволит сделать процесс прозрачным и снизить влияние человеческого фактора.

В рамках реализации своих задач отдел управления закупками заключает договоры с поставщиками, контролирует их исполнение, организует доставку материальных ресурсов.

Отдел управления складами, как правило, обслуживает два структурных подразделения предприятий. С одной стороны, это отдел закупок. Отдел управления складами организует хранение и своевременную доставку ресурсов на производство. С другой стороны, это обслуживание производственного комплекса. В рамках данной работы организуется хранение и отгрузка готовой продукции.

В процессе реализации деятельности отдел управления складами решает следующие задачи: определение оптимального способа хранения материальных ресурсов; организация хранения сырья, материалов и готовой продукции; осуществление отгрузок готовой продукции.

Для подтверждения теоретических аспектов была проанализирована закупочная деятельность ГК «МАЯК», одного из лидеров на рынке переработки оцинкованной рулонной стали. Анализ показал, что отдел материально-технического снабжения в сложившемся виде не способен в полной мере решать такие задачи снабжения, как определение потребности и расчет количества закупаемых материальных ресурсов; определе-

ние метода закупок и заключение договоров на поставку материальных ресурсов; организация контроля за количеством, качеством, сроками поставок, организация размещения материальных ресурсов на складе, а главное, прогнозировать рыночную цену закупаемого сырья в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Существование данных проблем обусловлено отсутствием логистического подхода в построении всех бизнес-процессов предприятия. Для их решения необходимо ответить на следующие вопросы:

- место и роль закупок в логистической цепи и построение организационной структуры предприятия в соответствии с логистической концепцией;
- использование процессного подхода построения бизнес-процессов;
- интеграция функциональных отделов предприятия.

Для интеграции функциональных отделов предприятия предложено развертывание на базе предприятия внутренней информационной структуры Intranet с интеграцией в данную систему всех бизнес-процессов, а именно: электронного документооборота, управления проектами, взаимодействия сотрудников, постановки задач и контроля их исполнения.

Внедрение подобной системы позволит вовлечь в глобальный бизнес-процесс не только все функциональные отделы, но и каждого сотрудника, повысить информационную прозрачность бизнеса, а как следствие, получить дополнительное конкурентное преимущество компании на глобальном рынке.

Использование процессного подхода реализуется в выделении всех бизнес-процессов и subprocessов, действующих на предприятии.

Основными этапами выделения процессного подхода в закупочной деятельности на предприятии выступают: определение границ бизнес-процесса закупочной деятельности; выявление и внедрение параметров контроля выполнения бизнес-процесса на всем пути его функционирования; определение владельца процесса; установление влияния данного бизнес-процесса на смежные; определение способа интеграции процесса в глобальную структуру управления, замер и контроль эффективности деятельности данного бизнес-процесса.

Внедрение процессного подхода позволит повысить эффективность закупочной деятельно-

сти. Процессный подход дает возможность выявить лишние звенья в процессе. Устранение лишних звеньев обеспечивает ускорение процесса и большую адаптивность системы управления закупками, что является несомненным конкурентным преимуществом на высококонкурентном рынке. Построение полной карты процесса позволяет выделить все зоны ответственности системы управления закупками, консолидировать их, распределить между отделами внутри дирекции материально-технического снабжения, разработать контролируемые показатели эффективности каждого этапа процесса обеспечения материальными ценностями.

Таким образом, мы видим, что даже у крупных компаний - лидеров рынка - существуют проблемы в создании эффективной системы управления закупочной деятельностью. Однако это является мощным потенциалом для развития ком-

паний. Построение эффективной системы закупочной деятельности позволяет оптимизировать себестоимость продукции, давая дополнительное конкурентное преимущество, что является залогом стабильности предприятия.

¹ Сосунова Л.А., Карпова Н.П. Стратегическое управление на рынке логистических услуг // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2011. № 3 (77).

² Агафонова А.Н., Шумакова В.Н. Эволюция систем автоматизации складской логистики // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2014. № 1 (111).

³ Сосунова Л.А. Основные факторы формирования логистических систем в строительстве // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2011. № 9 (83).

⁴ Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. Таганрог, 2009.

Поступила в редакцию 06.06.2014 г.