Тема 5. Логістика закупівель

1. **Цілі та завдання закупівельної логістики.**
2. **Організація та управління логістикою закупівель.**
3. **Параметри системи постачання та її ефективність.**

5.1. Цілі та завдання закупівельної логістики

*Закупівельна логістика* — функціональна галузь логістики, що здійснює управління вхідними матеріальними потоками та пов’язаними з ними іншими логістичними потоками з метою забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Метою закупівельної логістики є така організація вхідних потоків ресурсів, яка дозволила би найбільш повно задовольнити потреби компанії за оптимальних витрат при дотриманні правила: забезпечення наявності потрібного ресурсу, потрібної кількості та якості в потрібному місці у визначений час для визначеного споживача за оптимальних витрат на закупівлю.

Основними цілями в сфері логістики закупівель є:

1) необхідність забезпечення неперервного потоку товарів, необхідних компанії;

2) зведення витрат, пов’язаних з запасами до мінімуму;

3) підтримка та підвищення якості;

4) пошук компетентних та надійних постачальників;

5) придбання за можливістю багатофункціональних товарів;

6) дотримання принципу “ціна-якість” в процесі закупівлі;

7) підвищення конкурентноздатності;

8) досягнення координованості підрозділів компанії;

9) зниження адміністративних витрат.

Типовими завданнями при цьому виступають:

1) визначення предмета (структури) закупівель;

2) вибір постачальника;

3) визначення обсягу закупівель;

4) визначення умов закупівель.

Під час виконання цих завдань необхідно приймати рішення МОВ (купувати чи виробляти самостійно). Це рішення залежить від системи управління підприємством, але повинні носити експертний характер (з можливостями оцінки як якісної, так і кількісної сторони рішення).

5.2. Організація та управління логістикою закупівель

В процесі управління на функції служби закупівель в організаційній структурі компанії впливають такі фактори, як:

1) частка витрат на закуповувану сировину й зовнішні послуги у витратах (доходах) компанії;

2) сутність продукції та послуг, що купується;

3) ситуація на ринку продукції й послуг, життєво необхідних для компанії;

4) наявність можливостей для виконання даної функції;

5) завдання в галузі постачання, що сприяють досягненню організаційних цілей.

Служби закупівель можуть бути організовані *централізовано* (переваги простоти стандартизації, відсутності дублювання операцій, отримання знижок, вищий рівень контролю, зростання професійних навичок в сфері постачання) та *децентралізовано* (перевагою є знання потреб та швидкість постачання).

Організація процесу закупівель має декілька етапів (рис. 5.1).

Одержання замовлення спричинює необхідність ведення обліку відділу закупівель. Ця операція містить у собі ведення файлів документів, які стосуються замовлення та необхідні відділу закупівель:

1) журнал замовлень на закупівлю;

2) реєстр замовлень на закупівлю;

3) товарний реєстр;

4) реєстр із історією постачальника.

Основним документом, що регулює взаємини по закупівлях і поставкам матеріальних ресурсів, є *договір поставки* (угода, за якою постачальник зобов'язується сформувати й направити відповідний матеріальний потік , а споживач — прийняти й оплатити цю продукцію).



Рис. 5.1. Етапи процесу закупівель

Розміщення замовлень, що задовольняє потреби логістичної системи, безпосередньо впливає на ефективність всього логістичного процесу, тому що замовлення визначає потужність матеріальних потоків й особливості їхнього формування, можливі методи та шляхи просування за логістичними ланцюгами.

При виникненні потреби в певних товарах виникає потреба в отриманні інформації про придбані сировину, продукцію та послуги, постачальників та системи закупівель.

Областями аналізу для отримання інформації про продукцію або послуги, що закуповуються є (розроблений Л. Майлсом):

1) аналіз методів утилізації відходів (включаючи переробку);

2) оцінка варіантів доцільності виробництва, оренди або покупки матеріальних ресурсів;

3) дослідження процесів пакування матеріальних ресурсів для зниження витрат;

4) аналіз існуючих специфікацій матеріальних ресурсів для виключення закупівлі непотрібних товарів;

5) аналіз сфер застосування конкретного товару та розгляд можливості комплексного використання однієї номенклатурної позиції для задоволення ряду виробничих потреб;

6) аналіз технічних й економічних можливостей заміни номенклатурної позиції.

Загальне вивчення сировини включає аналіз наступних основних областей:

1) поточний або майбутній статус компанії як покупця;

2) альтернативи виробничого процесу;

3) використання товарів (потреба, наявність можливих товарів-замінників і вартість заміни);

4) задоволення потреби (обсяг запасу й джерела потреби, передбачуване зміна);

5) постачання (можливості, канали розподілу, сильні й слабкі сторони постачальників, прогнози технологічних змін, політичні й екологічні тенденції);

6) ціни (фактори, що визначають ціну, витрати на виробництво й доставку, положення про тарифи й імпорт, ціни постачальників і споживачів промислової продукції);

7) стратегії по скороченню витрат та (або) забезпеченню постачання (прогноз постачання, плани по зниженню витрат, питання імпорту, хеджування, аналіз цінності, контрактна діяльність).

Виділяють наступні напрямки досліджень постачальників:

1) аналіз фінансового становища постачальника;

2) аналіз виробничих можливостей;

3) пошук нових джерел постачання;

4) аналіз витрат, пов'язаних з дистрибуцією;

5) аналіз виробничих витрат;

6) дослідження дисципліни і якості;

7) оцінка діяльності постачальника;

8) оцінка стратегії продажів постачальника.

Вивчення системи закупівель включає наступні області:

1) загальні замовлення;

2) формування індексу ціни;

3) цінові знижки;

4) котирування;

5) собівартість;

6) процедура оплати;

7) системи контролю постачальника;

8) оцінка діяльності покупця й відділу закупівель;

9) метод оцінки діяльності постачальника.

Вся ця важлива інформація використовується службою логістики для прийняття оптимальних рішень в сфері забезпечення компанії необхідною сировиною, продукцією та послугами. Обсяг інформації та її деталізація визначається, перш за все, видатками на її отримання у співставленні з необхідністю такої інформації.

Після отримання необхідної інформації наступним етапом є планування закупівель. Реальний процес планування починається з інформації, отриманої із щорічного плану продажів, плану виробництва й загального економічного плану. Планування продажів визначає потреби в сировині, продукції й послугах, які будуть придбані службою закупівель компанії; виробниче планування надасть інформацію про джерело отримання сировини, продукції та послуг; економічне планування забезпечить інформацію, корисну при оцінці загальних тенденцій ціни, заробітної плати та інших витрат.

Розрахунок витрати сировини провадиться щомісячно й поквартально. Витрата перевіряється відповідно до контрольних даних про запас матеріальних ресурсів. Ці розрахунки співвідносяться з тенденцією ціни й прогнозами наявності сировини, що планується закупити, після чого розробляється план покупки. Якщо за прогнозами передбачається більша поставка сировини й можливе зменшення цін, то політика в області закупівель буде полягати в зниженні запасу до найнижчого рівня. З іншого боку, якщо за прогнозами планується невеликий обсяг поставок й є тенденція до росту ціни, політика в області здійснення закупівель буде забезпечувати адекватний обсяг наявного запасу відповідно до контракту.

В останні роки розроблено нові логістичні системи, орієнтовані на планування потреб ресурсів, з яких можна виділити наступні: JIT, KANBAN, MRP-1/MRP-2, SDP, LP, LRP, DDT, SCM та інші.

5.3. Параметри системи постачання та її ефективність

Одним з важливих параметрів системи постачання є потреба в матеріальних ресурсах, що складається з таких потреб:

1) потреби основного виробництва;

2) потреби створення та підтримки перехідних запасів;

3) потреби неосновних видів діяльності.

Планування потреби проводиться за трьома основними методами, вибір якого залежить від особливостей матеріальних ресурсів, умов їх споживання, наявності даних для проведення розрахунків:

1) детермінованим (на основі планів виробництва та нормативів витрат);

2) стохастичним (на основі імовірнісного прогнозу з урахуванням потреб за попередні періоди);

3) оцінюванням (на основі дослідно-статистичної оцінки).

В логістиці закупівель розрізняють три види закупівель: оптові, регулярні закупівлі дрібними партіями, закупівлі в міру необхідності та їх комбінації. За характером закупівлі бувають прямі, зустрічні, у формі лізингу, нова закупівля, звичайні повторні, змінені повторні та комплексна закупівля.

Найпоширенішими методами управління закупівлями є:

1) метод збільшення обсягів закупівель:

- враховується попит на продукцію;

- аналізується попит не менше 1 року для врахування коливань;

- визначається достатній обсяг попиту протягом року для створення запасів;

- рішення про створення запасів приймається залежно від кількості замовлень на види продукції;

2) метод зменшення обсягів закупівель:

- аналізується збут продукції, що не користується попитом;

- визначаються види продукції, за якими потрібно зменшити запаси;

- виробляються критерії зменшення запасів;

- зводиться до мінімуму обсяг запасів погано реалізованої продукції;

3) метод прямого розрахунку обсягу закупівель:

- визначається період часу для розрахунку;

- визначається загальна кількість продукції;

- визначається середня величина запасів через розподіл загальної кількості на кількість періодів;

- визначається величина запасів на тиждень;

- проводиться коригування розміру замовлення;

- через вплив актуальних даних проводиться зміна щотижнева середньої величини запасів та оптимального розміру замовлення.

Не менш важливим параметром є постачальник, який обирається для постачання необхідної продукції чи послуг компанії. Вибір постачальника проводиться регулярно та може відбуватися двома способами:

1) аналіз пропозицій проводить одна особа;

2) аналіз проводиться колегіально.

Процес вибору постачальника не має бути одноразовим, а повинен регулярно проводиться із залученням інформації з різних джерел (каталоги, торгівельні журнали, рекламні об’яви, прайс-листи, торгові директорії постачальників и товарів, торгові представництва та інше).

Чисельність постачальників в окремих випадках вимагає ретельного вибору саме тих компаній-постачальників, які зможуть найбільш ефективно забезпечити процес забезпечення потреб компанії у певного роду ресурсах. При цьому можна використати два напрямки вибору постачальників:

1) з існуючих постачальників (наявність достатньо великої кількості інформації);

2) з нових постачальників (необхідність витрачання ресурсів часу та коштів на збір інформації);

3) із залученням спеціалізованих посередників.

Найбільш часто для відбору постачальників використовують критерії вибору постачальників (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Критерії вибору постачальників

В результаті вибору постачальників та здійснення ними операцій постачання проводять оцінку постачання за певними показниками (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Показники оцінки постачання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Різновид оцінки | Показники (критерії) |
| 1. | Критерії оцінки ефективності постачання | 1) ступінь забезпечення підприємства продукцією виробничо-технічного призначення |
| 2) оборотність запасів засобів виробництва |
| 3) ефективність матеріальних ресурсів |
| 2. | Показники оцінки ефективності постачання | 1) узагальнюючі показники ефективності витрат |
| 2) продуктивність праці |
| 3) фондовіддача |
| 4) матеріаломісткість |
| 5) швидкість обертання товарів та оборотних засобів |
| 6) ефективність матеріальних ресурсів |

Також при оцінці використовується показник витрат, пов’язаних із всіма операціями щодо поставки на склад замовника продукції, який відображає структуру та ефективність системи постачання певних ресурсів. На основі проведення оцінки ефективності проводяться необхідні корегуючи дії, спрямовані на забезпечення ефективності логістичної системи постачання та в результаті цілої логістичної системи.