

Тема

**ЗАКУПІВЕЛЬНА
ЛОГІСТИКА**

План

1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ
2. СЛУЖБА ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
3. ЗАВДАННЯ «ЗРОБИТИ АБО КУПИТИ»
4. ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА



1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ВАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

Закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. У цьому розділі досліджується закупівельна логістика виробничого підприємства, яке виготовляє деяку продукцію і для свого виробничого процесу має потребу у певній сировині, матеріалах, комплектуючих виробках.

Метою закупівельної логістики є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю. Для використання концепції логістики на заготівельному етапі необхідно бути готовим до зміни самої філософії організації виробництва кінцевої продукції, яка має відповідати всім характеристикам діючого і потенційного попиту. В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві необхідно дотримуватися правила, яке полягає в тому, що розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності потрібно вести ніби в зворотному напрямі. Загалом закупівельна логістика є неначе похідною від моделі виробничої логістики.



- 
- Таким чином, розрахунок потреби у закупівлі здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямі, тобто від кінцевої продукції до вихідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Якщо на вхід виробничого процесу подаються вихідні матеріали або інші продукти, які протягом процесу переробляються і на виході перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби виступає протипотоком щодо матеріальних потоків: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших придбаних товарів виробничого споживання. Однак принцип інформаційного протипотоку не означає, що збут і виробництво пасивно диктують свої умови постачанню. Постачання суттєво впливає на конкурентоспроможність продукції підприємства не тільки шляхом скорочення витрат обігу і своєчасності виконання замовлень виробництва. Прямий вплив постачання здійснює на якість продукції, а також на формування асортименту, оскільки є безпосереднім джерелом інформації про ринок конкуруючих матеріалів і можливості постачальників.
 - Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці складається з двох основних частин:
 - - управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами; - регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями. Управління запасами докладно буде розглянуто нами в наступних темах, тому в межах даної теми доцільно буде зупинитися на проблемах, які виникають під час управління постачаннями.

2. СЛУЖБА ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- Для забезпечення підприємства предметами праці необхідно вирішити завдання: що купити; скільки купити; у кого купити; на яких умовах купити. Крім того, необхідно виконати роботи: укласти договір; проконтролювати виконання договору; організувати доставку; організувати складування. Що, скільки і у кого купити – завдання складні за своєю природою, їх рішення ускладнене тим, що в недавньому минулому підприємства ці завдання цілком часто не вирішували взагалі, оскільки ресурси розподілялися.

На рис. 1 представлено варіант організації структури підприємства з розподілом перерахованих завдань між різними функціональними підрозділами.



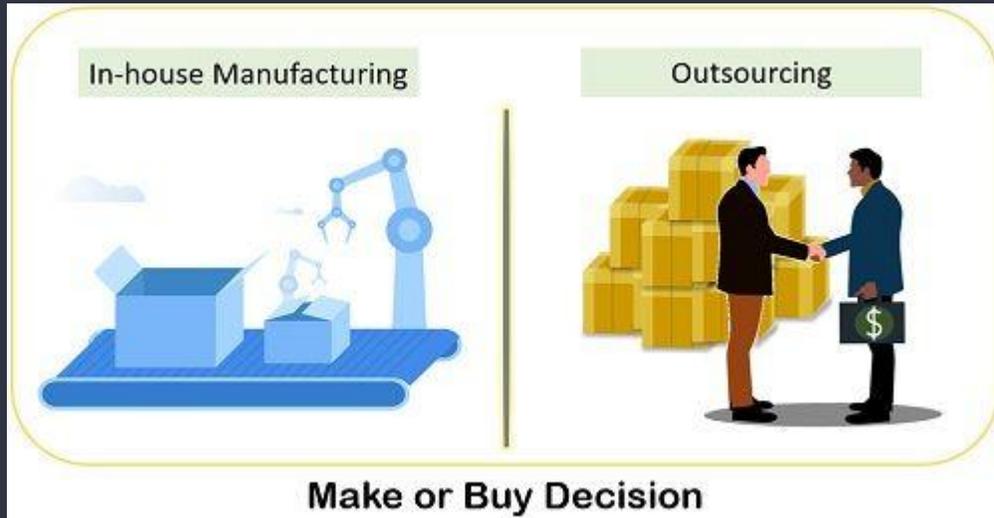
Рис. 1 – Реалізація функцій постачання у процесі роботи різних підрозділів підприємства

- Виконання робіт: – організація складування – укладання договорів; закуплених предметів праці – контроль за виконанням договорів; – організація доставки закуплених предметів праці
- Інший варіант, представлений на рис. 2, припускає зосередження всіх функцій постачання підприємства в одних руках, наприклад, в дирекції з матеріально-технічного постачання. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на стадії закупівель предметів праці.



Рис. 2 – Реалізація логістичної оптимізації матеріального потоку на стадії закупівель предметів праці

3. ЗАВДАННЯ «ЗРОБИТИ АБО КУПИТИ»



Широкого розповсюдження в процесі управління постачанням набув метод, який ґрунтується на розв'язанні в закупівельній логістиці так званої „задачі МОВ” (в англomовній літературі – Make-or-Buy Problem) – завдання „зробити або купити”, вирішення якого залежить від низки зовнішніх факторів.

Генеральний директор Дирекція з виробництва
Дирекція з матеріально – технічного постачання
Основне виробництво
Управління запасами
Закупівля
Розв'язання задач:
Розв'язання задач: Виконання робіт: - що купувати; - у кого купувати; - організація складування – скільки купувати. - на яких умовах купувати. закуплених предметів праці
Виконання робіт: - укладення договорів; - контроль за виконанням договорів; - організація доставлення закуплених предметів праці. Задачі і роботи, пов'язані з реалізацією функції постачання. Склади факторів, а також від умов на самому підприємстві.

Значимим з точки зору справжнього курсу зовнішнім фактором є ступінь розвитку логістики в економіці. Самостійне виробництво комплектуючих знижує залежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури. Підприємство може стійко функціонувати незалежно від ситуації, що складається на ринку (природно, у відомих межах). У той самий час, високу якість і низьку собівартість комплектуючих швидше забезпечить виробник, який спеціалізується на їх випуску. Тому, відмовляючись від власного виробництва і приймаючи рішення про закупівлю комплектуючих у спеціалізованого постачальника, підприємство отримує можливість підняти якість і знизити собівартість, проте потрапляє водночас у залежність від економічного докiлля. Ризик втрат, обумовлений зростанням залежності, буде тим нижче, чим вище надійність постачань і чим більш розвинені в економіці логістичні зв'язки. Таким чином, чим вищий ступінь розвитку логістики в суспільстві, тим «спокійніше» підприємство відмовляється від власного виробництва комплектуючих і перекладає це завдання на спеціалізованого виробника. Незалежно від ситуації в зовнішньому середовищі, на самих підприємствах можуть діяти фактори, що обумовлюють відмову від власного виробництва.

Вирішення на користь закупівель комплектуючих і відповідно проти власного виробництва має бути прийнято у випадку, якщо: – потреба в комплектуючому виробі невелика; – відсутні необхідні для виробництва комплектуючих потужності; – відсутні кадри необхідної кваліфікації. Рішення проти закупівель і на користь власного виробництва приймається у тому випадку, коли: – потреба в комплектуючих výroбах стабільна і достатньо велика; – комплектуючий виріб може бути виготовлений на існуючому обладнанні. Вирішення цього завдання вимагає обґрунтованої відповіді на питання про самостійне виробництво потрібних підприємству деталей, комплектуючих виробів тощо або закупівлі їх із зовнішніх джерел. У ширшому плані «завдання МОВ» розглядається як обґрунтування вирішення проблеми про ступінь використання у виробничому процесі власних засобів виробництва. Рішення приймаються як з використання власних засобів праці (власний транспорт, склади, техніка, обладнання), так і з використання власних предметів праці, тобто виготовлених самостійно заготовок, напівфабрикатів, комплектуючих виробів. Альтернативні рішення – найманий транспорт, лізинг обладнання, оренда складів, а також закупівля напівфабрикатів або комплектуючих виробів. Як правило, основним критерієм оптимальності під час розв'язання «завдання МОВ» є максимізація прибутку. Тому для прийняття обґрунтованого рішення необхідно порівнювати витрати на власне виробництво матеріалів (деталей, виробів) з витратами на їх закупівлю. Якщо відношення витрат на власне виробництво до витрат на закупівлю матеріалів чи послуг > 1 , то рішення слід віддати на користь закупівель, а якщо < 1 , то – на користь власного виробництва.

Незважаючи на важливість урахування витрат під час вирішення «завдання MOV» практичні розрахунки під час вирішення даного типу завдань ускладнюються тим, що потрібно враховувати вплив значної кількості факторів, значення яких у заданому інтервалі часу можуть суттєво коливатися. Черговим фактором впливу остаточне рішення може бути неправильним, що призводить до відповідних наслідків. Оскільки рішення про власне виробництво або постачання зі сторони мають комплексний характер, потрібно ретельно зважити можливі альтернативи. Фахівці висловлюють діаметрально протилежні рекомендації, як за максимальну вертикальну інтеграцію, тобто виробництво всіх комплектуючих виробів власними зусиллями, так і проти неї. Високий ступінь вертикальної інтеграції знижує залежність підприємства від коливання ринкової кон'юнктури, але може призвести до зростання собівартості продукції і зниження її якості. Разом з тим закупівля більшої частини комплектуючих виробів на стороні означає перехід до так званої викруткової технології, ставить підприємство у надмірну залежність від коливань кон'юнктури і призводить до втрати іміджу. Таким чином, рішення про власне виробництво або постачання зі сторони залежить не тільки від витрат. Рішення на користь закупівель комплектуючих і відповідно проти власного виробництва може бути прийняте, якщо: потреба в комплектуючому виробі невелика; існує велика гнучкість у виборі можливих джерел постачань і виробів-замінників; відсутні необхідні для виробництва комплектуючих потужності; відсутні адміністративний або технічний досвід для виготовлення потрібних виробів. Рішення проти закупівель і на користь власного виробництва приймається тоді, коли: потреба в комплектуючих výroбах стабільна і досить велика; існуючі постачальники не можуть забезпечити необхідних стандартів якості виробів; необхідно зберігати комерційну таємницю в області технології виробництва; комплектуючі вироби можуть бути виготовлені за існуючих виробничих потужностей.

4. ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА

Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Важливість її пояснюється тільки тим, що на сучасному ринку функціонує значна кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник має бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії. Розмаїтість і значна кількість потенційних постачальників матеріальних потоків підвищує актуальність проблеми вибору тих з них, що могли б з найбільшим ефектом забезпечити надійність логістичних процесів.

Перелічимо та охарактеризуємо основні етапи розв'язання цієї задачі.

1. Пошук потенційних постачальників. Водночас можуть бути використані такі методи: - оголошення конкурсу (тендера) - проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або налагодити довгострокові зв'язки між постачальником чи споживачем; - вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації тощо; - відвідування виставок і ярмарків; - листування й особисті контакти з можливими постачальниками.



- 2. Аналіз потенційних постачальників. Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків і не обмежується ціною та якістю продукції, яку постачають. Крім них можна навести ще багато суттєвих критеріїв вибору постачальника, які можуть бути не менш важливими для підприємства. Критерії оцінки і відбору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними: - надійність постачання; - віддаленість постачальника від споживача; - терміни виконання замовлень; - періодичність постачань; - умови оплати; - мінімальний розмір партії товару; - можливість отримання знижки; - частка постачальника у покритті витрат; - повнота асортименту; - умови розподілу ризиків; - наявність сервісного обслуговування; - рекламна підтримка; - репутація постачальника; - фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

- 3. Оцінка результатів роботи з постачальниками. На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з уже укладеними договорами. Оцінку постачальників потрібно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з уже відібраними постачальниками. Тому деякі підприємства проводять моніторинг діяльності своїх постачальників, щоб переконатися в тому, що ті продовжують надавати задовільні послуги. Переважно це виконується неформально, як суб'єктивний аналіз, але підприємство може також прибїгати і до більш складних показників, кількісно вимірюючи кожен аспект діяльності постачальників. Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують методику ранжування, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника.

- У формалізованому вигляді рейтинг R постачальника визначається за формулою

$$R = \sum_{i=1}^n c_i * k_i,$$

де: n – кількість показників оцінки рейтингу постачальника; k_i – значимість показника; c_i – бальна оцінка величини показника, забезпечувана даним постачальником.

Необхідно відзначити, що навіть за повної довіри до адекватності отриманих оцінок ранжування постачальників відповідно до їх рейтингів є лише підсобною інформацією для особи або осіб, що приймають рішення про вибір постачальників.