

ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГИСТИКА

Зміст

ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГИСТИКА.....	1
1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГИСТИКИ	1
2. СЛУЖБА ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	4
Цілі логістичного менеджменту в управлінні закупівлями.....	8
3. ЗАВДАННЯ «ЗРОБИТИ АБО КУПИТИ».....	10
4. ЗАВДАННЯ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА.....	16
Питання для самоконтролю	21

1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГИСТИКИ

Робота будь-якого підприємства залежить від наявності сировини, матеріалів товарів і послуг, які поставляють йому інші організації. навіть самому невеликого офісу для виконання своїх функцій необхідні приміщення, тепло, світло, засоби зв'язку та офісне обладнання, меблі та різні інші предмети. Жодна організація, підприємство, установа не є самодостатніми.

Діяльність з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб компанія отримала необхідні за якістю та кількістю сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника, своєчасно виконує свої зобов'язання, з хорошим сервісом (як до здійснення продажу, так і після неї) і за вигідною ціною.

Здійснення закупівель (постачання) - одна з найважливіших функцій в кожній фірмі. Значення діяльності з організації та управління закупівлями можна розглядати в двох аспектах - **тактичному і стратегічному**.

1. Постачання (закупівлі) в тактичному, оперативному плані - щоденні операції, традиційно пов'язані з закупівлями і спрямовані на уникнути дефіциту, відсутності матеріальних ресурсів або готового продукту. Відсутність товару - необхідної кількості та якості, його несвоєчасна доставка можуть створити проблему у кінцевого споживача продукції або послуги. Ця думка настільки очевидна, що відсутність претензій у споживача, ймовірно, може служити показником хорошого постачання. Трудність полягає в тому, що деякі компанії ніколи нічого більшого від функції постачання НЕ очікують, тому нічого більшого в цьому плані і не отримують.

2. Стратегічна сторона постачання - власне сам процес управління закупівлями, зв'язку та взаємодії з іншими відділами компанії, зовнішніми постачальниками, потребами та запитамі кінцевого споживача, планування та розробка нових закупівельних схем і методів і т.п. Потенціал стратегічної сфери закупівель великий. Його розвиток і використання залежить як від знань про такий потенціал у керівництва компанії, так і від здатності ефективно розподіляти корпоративні ресурси. Обов'язок тих, хто уповноважений управляти функцією постачання - усюди знаходити стратегічні можливості і залучати до них увагу вищого виконавчого керівництва компанії.

Зупинимося на термінологічному аспекті. Знайомлячись з термінологією в цій області, необхідно враховувати особливості і традиції, що склалися в різних галузях економіки, а також національні особливості ведення господарства.

За кордоном сфера діяльності по забезпеченню фірми - виробника або торгової компанії необхідними видами матеріальних ресурсів або готової продукції традиційно називається **Purchasing / Procurement** - закупівлі / керування закупівлями (постачанням). Ця ж область виробничої діяльності у вітчизняній практиці до цих пір називається «матеріально-технічним постачанням» («забезпеченням»). На підприємствах оптової торгівлі у вітчизняній плановій економіці довго застосовувався термін «товароснабжение». Однак в останні роки зростає число українських вчених і фахівців з логістики (що вийшли в основному зі сфери «постачання») стали визначати цю область як «закупівельну логістику».

Такі терміни, як «закупівля», «поставка», «постачання», «забезпечення сировиною і матеріалами» і т.д. є практично взаємозамінними. Єдиного визначення кожного терміна не існує. В деяких джерелах «Закупівля» означає разову операцію, націлену на придбання необхідного в даний момент сировини і матеріалів. У такому випадку цей термін характеризує тактичну діяльність відділу закупівель фірми. А термін «постачання» описується як цілісний процес закупівельної діяльності: виявлення необхідності в матеріалах, сировині та послугах, пошук, аналіз і вибір постачальників, розвиток відносин з ними, переговори щодо ціни, якості та інших умов, контроль якості продукції, що поставляється і т.д. Цю діяльність, скоріше, можна віднести до стратегічної діяльності відділу закупівель.

У ряді випадків можна зустріти поняття постачальницького (матеріального) менеджменту, під яким розуміється планування і контроль над всім, хто входить матеріальним потоком (матеріальними ресурсами і готовою продукцією), вступникам в компанію. Сюди відносять такі види діяльності:

- планування надходжень матеріальних ресурсів і (або) готової продукції і контроль на цьому етапі;
- власне закупівлі;
- доставка;
- приймання контроль якості;
- зберігання та відпуск на виробництво;

- розпорядження незатребуваними або неякісними залишками;
- утилізація відходів виробництва;

Найчастіше матеріальний менеджмент в промислових компаніях в західній логістичній практиці охоплює сфери закупівель та матеріально технічного забезпечення виробництва, які буває важко розмежувати.

На типовому виробничому підприємстві за надходження матеріалів і компонентів з боку в потрібне місце і потрібний час (procurement) відповідає відділ постачання. Але як тільки виробничий процес запущений, обслуговування всіх виникаючих після цього потреб у переміщенні матеріалів і напівфабрикатів всередині підприємства класифікується як матеріально-технічне забезпечення (підтримка) виробництва.

Надалі ми будемо користуватися терміном «управління закупками».

Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

Значущим елементом мікрологістичної системи є підсистема закупівель, організуюча вхід матеріального потоку в логістичну систему. Управління матеріальними потоками на даному етапі має відому специфіку, що пояснює необхідність виділення закупівельної логістики в окремий розділ дисципліни, що вивчається.

Будь-яке підприємство, як виробниче, так і торгове, в якому обробляються матеріальні потоки, має у своєму складі службу, що здійснює закупівлю, доставку і тимчасове зберігання предметів праці (служба постачання): сировини, напівфабрикатів, виробів народного споживання. Діяльність цієї служби може бути розглянута на трьох рівнях, так як служба постачання одночасно є:

- елементом, що забезпечує зв'язку та реалізацію цілей макрологістической системи, в яку входить підприємство;
- елементом мікрологістичної системи, тобто одним з підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію цілей цього підприємства;
- самостійною системою, що має елементи, структуру і самостійні цілі.

Розглянемо цілі функціонування служби постачання на кожному з виділених рівнів.

Як елемент макрологістической системи служба постачання встановлює господарські зв'язки з постачальниками, узгоджуючи техніко-технологічні, економічні і методологічні питання, пов'язані з поставкою товарів. Працюючи в контакт з службами збуту постачальника і транспортними організаціями, служба постачання забезпечує «встрявання» підприємства в макрологістическом систему. *Ідея логістики - отримання додаткового прибутку від узгодженості дій всіх учасників, вимагає, щоб персонал служби постачання домагався реалізації цілей власного підприємства не як ізольованого об'єкта, а як ланки всієї логістичної макросистеми.* Це означає, що служба постачання, працюючи на власне підприємство, в той же час повинна переслідувати мету підвищення ефективності функціонування всієї макрологістической системи. Власне підприємство при такому підході розглядається як елемент всієї макрологістической системи:

поліпшується становище всієї системи - поліпшується становище підприємства, як її елементу (як приклад, розглянемо групу підприємців, кожен з яких веде власний бізнес: якщо ці люди об'єднуються і почнуть працювати не тільки «на себе», а й на загальний результат, то потенційні можливості отримання прибутку кожним з них, очевидно, різко зростуть.)

Служба постачання, будучи елементом організував її підприємства, повинна органічно вписуватися в мікрологістичних систему, що забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання-виробництво-збут.

Забезпечення високого ступеня узгодженості дій з управління матеріальними потоками між службою постачання і службами виробництва і збуту є завданням логістичної організації підприємства в цілому.

Сучасні системи організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення (наприклад, система МРП) забезпечують можливість узгодження і оперативного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих і збутових ланок у масштабі підприємства з урахуванням постійних змін в реальному масштабі часу. (Режим роботи в реальному масштабі часу забезпечує обробку інформації в темпі, обумовленому швидкістю її надходження. Цей режим дає можливість отримувати необхідну інформацію про рух матеріального потоку в поточний момент часу і вчасно видавати відповідне адміністративне і керуючий вплив на об'єкти управління.)

Ланцюг постачання-виробництво-збут повинна будуватися на основі сучасної концепції маркетингу, тобто спочатку повинна розроблятися стратегія збуту, потім, виходячи з неї, стратегія розвитку виробництва і вже потім стратегія постачання виробництва. Слід зазначити, що маркетинг намічає дану задачу лише в концептуальному плані. Науковий інструментарій маркетингу, націлений на всебічне дослідження ринку збуту, не містить методів, що дозволяють вирішувати завдання техніко-технологічної узгодженості з постачальниками в залежності від відповідних вимог, виявлених при вивченні ринку збуту. Маркетинг не пропонує також і методів системної організації всіх учасників процесу просування матеріалів від первинного джерела сировини аж до кінцевого споживача. В цьому плані логістика розвиває маркетинговий підхід до підприємницької діяльності, напрацьовує методи, що дозволяють реалізувати концепцію маркетингу, істотно розширює і доповнює саму концепцію.

Ефективність функціонування служби постачання, можливість реалізації перерахованих цілей як на рівні підприємства, так і на рівні макрологістики в істотному ступені залежить від системної організації самої служби постачання. Особливості організації діяльності цієї служби з точки зору можливості ефективного управління матеріальними потоками розглянемо далі.

2. СЛУЖБА ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління закупівлями - область діяльності, в результаті якої фірма набуває необхідні товари і послуги. процес закупівлі являє собою організоване придбання продукції для подальшої переробки або для перепродажу.

Приобретаемая для промислових підприємств продукція в основному - це матеріальні ресурси, необхідні для виробництва, а для торговельних компаній - готова продукція для подальшого продажу.

Сфера діяльності, пов'язана із закупівлями увазі всі функції, виконання яких необхідне для безперервного забезпечення фірми щодня і в довгостроковому періоді. Тому діяльність логістичного менеджера (менеджера по закупкам) включає наступні завдання:

- - визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- - пошук потенційного постачальника;
- - оцінка можливості закупівлі в декількох альтернативних джерелах;
- - вибір методу закупівлі;
- - встановлення прийнятної ціни та умов поставки;
- - моніторинг товару до його доставки;
- - оцінка продукції постачальника і послуг.

Якщо ж функції закупівлі розширити, то до них будуть ставитися і інвентарний контроль, транспортування, приймання продукції, що закуповується і контроль на всіх цих етапах.

Відповідно до концепції логістики в процесі забезпечення підприємства предметами праці повинні мати місце заходи щодо реалізації системного підходу до управління матеріальними потоками в межах самої служби постачання.

Для забезпечення підприємства предметами праці

необхідно вирішити завдання:

- що закупити;
- скільки закупити;
- у кого закупити;
- на яких умовах закупити.

крім того, необхідно виконати роботи:

- укласти договір;
- проконтролювати виконання договору;
- організувати доставку;
- організувати складування.

Що, скільки і у кого закупити - завдання складні за своєю природою. В Україні їх рішення ускладнене тим, що в недавньому минулому підприємства ці завдання в повному обсязі часто не вирішували взагалі, так як ресурси розподілялися.



Розглянемо два варіанти організації постачання, принципово відрізняються один від одного можливостями реалізації системного підходу до управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства сировиною.

На рис. 1 представлений варіант організаційної структури підприємства з розподілом перерахованих вище завдань між різними функціональними підрозділами. Як бачимо, завдання що закупити і скільки закупити вирішуються дирекцією з виробництва. Тут же виконуються і роботи зі складування закуплених предметів праці.

Задачі, у кого і на яких умовах закупити вирішуються дирекцією по закупівлях. Тут же виконуються і перелічені роботи з постачання, тобто укладаються договори,

контролюється їх виконання, зорганізується доставка закуплених предметів праці. В результаті функція управління матеріальним потоком в процесі постачання підприємства сировиною і матеріалами розділена між різними службами і її ефективна реалізація утруднена.

Інший варіант, представлений на рис. 2, передбачає зосередження всіх функцій постачання підприємства в одних руках, наприклад, в дирекції з матеріально-технічному постачанню. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на стадії закупівель предметів праці.



Цілі логістичного менеджменту в управлінні закупівлями.

Для кращого розуміння закупівельних функцій необхідно визначити їх мети. *Метою закупівель (частково співпадаючих з логістичним міксом) є придбання товарів потрібної якості в потрібній кількості по встановленій заздалегідь ціною в конкретному джерелі і в потрібний час. такий спрощений підхід виправданий при прийнятті ключових рішень: що купити, які якість і ціна прийнятні, де краще всього придбати необхідний товар, а також - в який саме момент це слід робити.*

Цілі відділу (служби) закупівель будь-якої виробничої (торгової) фірми:

- - купувати товар за найбільш вигідною ціною.
- - підтримувати високу оборотність товарних запасів.
- - гарантувати доставку товарів на фірму.
- - купувати товар найкращої якості.
- - взаємодіяти тільки з надійними постачальниками.
- - підтримувати доброзичливі партнерські відносини з надійними постачальниками.
- - витягувати максимальну вигоду для фірми (наприклад, за рахунок знижок).
- - співпрацювати з іншими підрозділами фірми.
- - вносити свій вклад у досягнення корпоративних цілей і підтримання логістичної стратегії.
- - знижувати частку витрат на закупівлі в загальних логістичних витратах.
- - вести ефективний автоматизований облік придбаних товарів та
- підтримувати інші інформаційні системи компанії.
- - розвивати і стимулювати діяльність і підвищувати кваліфікацію менеджерів, зайнятих в постачанні і закупівлю.

Пріоритети досягнення кожної мети визначаються самою компанією залежно від її економічного становища. Наприклад, фірма, що стоїть на межі банкрутства, швидше зосередиться на досягненні першої мети з наведеного вище списку, ніж стане піклуватися про навчання персоналу. В моменти товарного дефіциту фірми в першу чергу будуть піклуватися про те, щоб гарантувати поставки, а в періоди насичення товарного ринку особливо важливим стає підтримка товарообігу компанії на достатньому рівні при мінімізації вкладень в товарні запаси.

Основні цілі діяльності в області організації і управління закупівлями розглянемо більш детально:

1. Оптимальні строки поставки матеріальних ресурсів, готової продукції та надання послуг. Запізнення в закупівлях може зірвати виробничий графік, що спричинить за собою великі накладні витрати, а закуплені раніше наміченого терміну матеріали лягають додатковим тягарем на оборотні фонди і складські приміщення підприємства. Наприклад, авіакомпанія не має змоги перевозити пасажирів, якщо вчасно не буде забезпечена паливом, але зберігати зайві тонни пального також не вигідно для компанії.

2. Оптимальний розмір партії поставки, тобто дотримання точного відповідності між обсягом поставок і потребами в них. Надлишок або недостатній обсяг продукції, що поставляється негативно впливає на баланс оборотних фондів і стійкість випуску продукції і, крім того, може викликати додаткові витрати при відновленні оптимального балансу.
3. Підтримання та підвищення якості. Продукція, матеріали або послуги повинні поставлятися необхідного рівня якості, інакше кінцевий продукт не буде відповідати прийнятним стандартам, що призведе до зростання логістичних витрат. Витрати на доведення якості до стандартного рівня можуть бути досить значними. Необхідно постійно підвищувати якість постачання і забезпечувати конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому рівні, що вимагає уваги до якості закупаваних матеріалів.
4. Пошук і закупівля товарів і послуг за мінімальними цінами. ця задача особливо актуальна для українських підприємств, так як закупівельна діяльність вимагає великого обсягу оборотних коштів, а, як показує досвід, брак саме обігових коштів є однією з головних проблем українського бізнесу. Прибуток, отриманий завдяки закупівлям за нижчими цінами або за рахунок зниження загальних логістичних витрат, може бути дуже вагомим.
5. Пошук компетентних постачальників і розвиток відносин з ними. Успіх закупівель відділу в кінцевому підсумку визначає надійність постачальників. Діяльність постачальника робить великий вплив на продуктивність, якість і конкурентоспроможність компанії-покупця, ніж це представляє більшість менеджерів. Працівник, який відповідає за вибір постачальника, повинен проводити ретельний пошук та аналіз можливих постачальників, причому аналіз бажано проводити за кількома критеріями, наприклад, по якості пропонованої продукції, можливості своєчасної доставки, ціні, сервісу і т.д. Також важливим критерієм є оцінка ризику при здійсненні закупівель.
6. Підвищення конкурентоспроможності компанії. Основні завдання дослідження ринку закупівель полягають в регулярному зборі і оцінці інформації в цілях визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації закупівель. Поштовхом до проведення дослідження може стати інтерес до визначення розмірів витрат, змін у власній програмі дистриб'юції, впровадженню досягнень технічного прогресу, підвищення частки фірми на ринку, конкуренції, надійності постачальників, обсягом пропозиції в майбутньому і т.д.

Безумовно, цілі управління закупівлями розрізняються залежно від спеціалізації фірми (промислової, торгової, сервісної). основною метою логістичного менеджменту закупівель, наприклад, у виробничій компанії є надійне забезпечення виробничих підрозділів фірми матеріальними ресурсами, необхідними для виконання виробничого графіка. Виробничий графік при цьому повинен бути сформований відповідно до маркетингової та логістичної стратегії фірми на ринку продажів готової продукції.

Основні функції відділу закупівель і взаємодію з іншими функціональними підрозділами компанії.

Відділ (служба) закупівель є функціонально відособленим підрозділом фірми і вхідним ланкою в логістичному ланцюзі / системи, тому йому необхідно встановлювати певні взаємини з іншими структурними підрозділами компанії для раціональної організації логістичного процесу.

3. ЗАВДАННЯ «ЗРОБИТИ АБО КУПИТИ»

Широкого розповсюдження в процесі управління постачанням набув метод, який ґрунтується на розв'язанні в закупівельній логістиці так званого “завдання МОВ” (в англійській літературі - Make-or-Buy Problem) – завдання “зробити або купити”.

Вирішення цього завдання вимагає обґрунтованої відповіді на питання про самостійне виробництво потрібних підприємству деталей, комплектуючих виробів і т.д. 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, устаткування), так і з використання власних предметів праці, тобто виготовлених самотужки заготовок, напівфабрикатів, комплектуючих виробів. Альтернативні рішення-найманий транспорт, лізинг устаткування, 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.

У той же час практичні розрахунки при вирішенні даного типу завдань ускладнюються тим, що потрібно враховувати вплив великої кількості факторів, значення яких у заданому інтервалі часу можуть істотно коливатися (табл. 4.2). Через неповний або нерівний облік факторів 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.

Ідентифікація і переоцінка потреб. Менеджмент закупівель починається з визначення тих постачальницьких трансакцій, які потрібно встановити між відділом закупівель і конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) фірми. У деяких випадках, наприклад, якщо змінюється асортимент виготовленої продукції, то може бути переглянутий склад внутрішньо фірмових споживачів і (або) номенклатура матеріальних ресурсів

Визначення й оцінка вимог споживачів. Як тільки внутрішні споживачі та номенклатура матеріальних ресурсів визначені, потрібно встановити вимоги до розмірів, параметрів постачань, плани і специфікацію на кожну позицію номенклатури та певну номенклатурну групу матеріальних ресурсів. Крім того, потрібно встановити вимоги користувачів, які визначають сервіс постачань.

Задача “зробити або купити”. Перш ніж визначити можливих постачальників, необхідно вирішити питання: чи не вигідніше самій фірмі виробляти певні види матеріальних ресурсів (наприклад, компоненти для комплектації складних товарів: автомобілів, комп'ютерів і т.д.), ніж купувати в інших. У цьому випадку для прийняття остаточного рішення зазвичай оцінюються відповідні витрати і можливий рівень якості

Визначення типів закупівель. На сьогодні існують три основних типи організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: постійна закупівлі, модифіковані закупівлі (у яких змінюється або постачальник, або параметри закупаються матеріальних ресурсів), нові закупівлі, викликані потребами нового внутрішньо фірмового користувача

Аналіз поведінки ринку. Джерело матеріальних ресурсів для фірми (постачальник) може функціонувати у різному ринковому середовищі і типові ринку: монополістичному, олігополістичному, високо конкурентному. Знання й аналіз ринку постачальників допомагають логістичному персоналу фірми визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі

Ідентифікація всіх можливих постачальників. Включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (номенклатури) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги внутрішньо фірмових користувачів. Важливим моментом є включення у цей список тих фірм-постачальників, послугами яких товаровиробник раніше не користувався

Попередня оцінка всіх можливих джерел. Попередня оцінка можливих джерел за купованих матеріальних ресурсів полягає у порівнянні пропонованої постачальниками якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними внутрішньо фірмовим користувачам

Остаточна оцінка і вибір постачальника. Після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися, оцінюються з погляду найкращого вдовolenня потреб фірми в матеріальних ресурсах конкретного виду. Для остаточного вибору постачальника використовується, як правило, багатокритеріальна оцінка

Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс. Включає для логістичних активностей, пов'язаних з реалізацією процесу постачань конкретної номенклатури матеріальних ресурсів від постачальника фірми-виробнику: оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, переробка вантажу, зберігання, складування і т.п. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника

Контроль і оцінка виконання закупівель. Після завершення процесу доставки потрібно організувати вхідний контроль якості матеріальних ресурсів (дана процедура для надійних постачальників може бути відсутньою). Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки безупинному контролю і аудиту виконання умов договорів за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу

Фактори, які впливають на прийняття рішення про власне виробництво або постачання зі сторони

Збут:

- Асортиментна політика
- Конкуренція
- Дотримання термінів постачань
- Зміна ринкової ситуації

Виробництво:

- Ноу-хау
- Збереження робочих місць
- Рівень потужностей
- Кваліфікація персоналу
- Вузькі місця у виробництві
- Інвестиційні ризики
- Законодавчі обмеження
- Якість продукції
- Залежність від зміни розмірів заробітної плати
- Гнучкість

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 зберегти комерційну таємницю в області технології виробництва;
- - комплектуючі вироби можуть бути виготовлені за існуючих виробничих потужностей.

Завдання “зробити або купити”

Теоретичні пояснення до практичного завдання

Фірма виробляє і збуває три компоненти. Перед керівником відділу постачання було поставлене завдання – вивчити ціни на світовому ринку. Вивчено такі цінові і вартісні показники (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Вихідна інформація для прийняття управлінського рішення “зробити або купити”

Показники	Компонент		
	X	Y	Z
Обсяг виробництва, од.	20000	40000	80000
Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн.	0,8	1,0	0,4
Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн.	1,6	1,8	0,8
Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	0,4	0,6	0,2
Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	0,8	1	0,4
Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	4,0	5,0	2,0
Імпортна закупівельна ціна, грн.	2,75	4,2	2,0

1. Надайте рекомендації керівництву фірми щодо можливості закупівлі компонента виходячи тільки з витрат.
2. Визначте розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх компонентів.
3. Встановите, чи вплинуть рекомендації з закупівлі (пункт 1) на прибуток і якою мірою.

Розв’язання

При розробці рекомендацій щодо можливості закупівлі компонента необхідно приймати до уваги тільки релевантні витрати та доходи, тобто ті витрати та доходи, величина яких безпосередньо залежить від рішення, що приймається. Витрати для двох альтернатив – закупівля або власне виробництво – представлені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

**Порівняльний аналіз двох альтернатив
(закупівля або власне виробництво)**

Релевантні витрати	Компонент					
	X		Y		Z	
	вироб	закуп	вироб	закуп	вироб	закуп
Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн.	0,8	-	1,0	-	0,4	-
Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн.	1,6	-	1,8	-	0,8	-
Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	0,4	-	0,6	-	0,2	-
Імпортна закупівельна ціна, грн.	-	2,75	-	4,2	-	2,0
Разом релевантні витрати на одиницю продукції, грн.	2,8	2,75	3,4	4,2	1,4	2,0

Результати розрахунків виходячи тільки з витрат показують, що фірма має сенс закупати компонент X.

Розрахуємо розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх компонентів (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Розрахунок розміру прибутку у випадку власного виробництва всіх компонентів

Показники	Компонент		
	X	Y	Z
1. Обсяг виробництва, од.	20000	40000	80000
2. Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн.	0,8	1,0	0,4
3. Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн.	1,6	1,8	0,8
4. Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	0,4	0,6	0,2
5. Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	0,8	1,0	0,4
6. Собівартість одної одиниці продукції, грн.	3,6	4,4	1,8
7. Ціна реалізації одної одиниці продукції, грн.	4,0	5,0	2,0
8. Прибуток від одної одиниці продукції, грн.	0,4	0,6	0,2
9. Прибуток на весь обсяг виробництва, грн.	8000	24000	16000
10. Загальний прибуток, грн.	48000		

Зробимо розрахунок величини прибутку з врахуванням рекомендацій, наведених в табл. 5.4.

Таблиця 5.6

**Розрахунок розміру прибутку при комбінованому варіанті
(закупівля та власне виробництво)**

Показники	Компонент		
	X (закупівля)	Y (виробництво)	Z (виробництво)
1. Обсяг виробництва, од	20000	40000	80000
2. Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн.	-	1,0	0,4
3. Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн.	-	1,8	0,8
4. Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	-	0,6	0,2
5. Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	0,8	1,0	0,4
6. Імпортна закупівельна ціна, грн.	2,75	-	-
7. Собівартість однієї одиниці продукції, грн.	3,55	4,4	1,8
8. Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	4,0	5,0	2,0
9. Прибуток від однієї одиниці продукції, грн.	0,45	0,6	0,2
10. Прибуток на весь обсяг виробництва, грн.	9000	24000	16000
11. Загальний прибуток, грн.	49000		

Таким чином, проведені розрахунки показали, що при використанні комбінованого варіанту фірма зможе отримати прибуток у розмірі 49 тис. грн., що на 1 тис. грн. більше самостійного виробництва всіх компонентів.

Завдання «що закупити» полягає в прийнятті одного з двох альтернативних рішень - робити комплектуючий виріб самим (якщо це в принципі можливо) або ж купувати в іншого виробника. В англійській літературі ця задача зустрічається під назвою **Make-or-Buy-Problem** (задача «зробити або купити»), або скорочено - завдання **МОВ** вирішення якої залежить від ряду зовнішніх чинників, а також від умов на самому підприємстві. (У ширшому плані задача **МОВ** - це обґрунтування вирішення питання про ступінь використання у виробничому процесі власних засобів виробництва. Рішення приймаються як з використання власних засобів праці (власний транспорт, склади, техніка, устаткування), так і з використання власних предметів праці, то є виготовлених своїми силами заготовок, напівфабрикатів, комплектуючих виробів. Альтернативні рішення - найманий транспорт, лізинг устаткування, оренда складів, а також закупівля напівфабрикатів або комплектуючих виробів.)

Значущим з точки зору реального 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 складається на ринку ситуації (природно, у межах). У той же час, висока якість і низьку собівартість комплектуючих швидше забезпечить виробник, який спеціалізується на їх випуск. Тому, відмовляючись від власного виробництва і приймаючи рішення про закупівлю комплектуючих у спеціалізованого постачальника, підприємство отримує можливість підняти якість і знизити собівартість, однак потрапляє при цьому в залежність від навколишнього економічного середовища. Ризик втрат, обумовлений зростанням залежності, буде тим нижче, чим вище надійність поставок і чим більш розвинені в економіці логістичні зв'язки. Таким чином, чим вище ступінь розвитку логістики в суспільстві, тим «спокійніше» підприємство відмовляється від власного виробництва комплектуючих і перекладає цю задачу на спеціалізованого виробника.

4. ЗАВДАННЯ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

Після того, як вирішена задача «робити або купувати» і підприємство визначило, яка сировина та які матеріали необхідно закупити, вирішують задачу вибору постачальника. Перерахуємо і охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

Пошук потенційних постачальників.

При цьому можуть бути використані наступні методи:

- оголошення конкурсу;
- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації тощо;
- відвідування виставок і ярмарків;
- листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

В результаті перерахованих заходів формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється і доповнюється.

Аналіз потенційні постачальників.

Складений перелік потенційних постачальників аналізується на підставі спеціальних критеріїв, що дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків. Однак найчастіше обмежуються ціною і якістю продукції, а також надійністю постачань, під якою розуміють дотримання постачальником зобов'язань за строками поставки, асортименту, комплектності, якості і кількості продукції. До інших критеріїв, що приймається до уваги при виборі постачальника, відносять такі:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних і екстрених замовлень;
- наявність резервних потужностей;

- організація управління якістю у постачальника;
- психологічний клімат у постачальника (можливості страйків);
- здатність забезпечити поставку запасних частин протягом усього терміну служби обладнання, що постачається;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

В результаті аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота з укладання договірних відносин.

Оцінка результатів роботи з постачальниками.

На вибір постачальника істотний вплив роблять результати роботи за вже укладеними договорами. Для цього розробляється спеціальна шкала оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг * постачальника (Рейтинг - суб'єктивна оцінка якогось явища за заданою шкалою. За допомогою рейтингу здійснюється первинна класифікація об'єктів за ступенем вираженості загального для них властивості (експертні оцінки). Рейтинг може служити основою для побудови шкал оцінок, зокрема, при оцінці надійності окремих постачальників (35). Перед розрахунком рейтингу необхідно виконати диференціацію закуповуваних предметів праці.

Заслуговує увагу шкала критеріїв вибору постачальника, запропонована Майклом Р., Ліндерс і Харольдом Е. Фіронов (критерії розташовані в порядку пріоритету):

- якість продукції;
- своєчасність доставки (автори пропонують влаштувати рейтинг постачальників на основі факторів дотримання або недотримання ними строків поставок);
- ціна (порівняння реальної ціни з бажаною або з мінімальною у інших постачальників);
- обслуговування (якість технічної допомоги, ставлення постачальника і час відповіді на прохання про допомогу, кваліфікація обслуговуючого персоналу тощо);
- повторні пропозиції по розробці продукції або послуги, щодо зниження ціни;
- технічна інженерна та виробнича потужність;
- оцінка дистриб'юторських можливостей (якщо постачальник виконує функцію дистриб'ютора);
- детальна оцінка фінансів та управління.

Зазначена шкала критеріїв використовується більшістю зарубіжних фірм - виробників продукції при виборі (або попередньому відборі) постачальників матеріальних ресурсів. Деякі фахівці ставлять в основу ціну продукції. З точки зору більшості зарубіжних фахівців з постачання і логістики це недоцільно. Ціна - це те, про що завжди можна домовитися, і вона не повинна бути головним критерієм при відборі постачальників. Хоча, звичайно, багатьох відлякують високі ціни деяких постачальників, але часто саме у них можна придбати найякіснішу продукцію і на вигідних умовах, включаючи до - і післяпродажний сервіс, доставку, гарантії, умови подальшої співпраці.

Закуплені товари, сировина та комплектуючі вироби, як правило, нерівнозначні з точки зору цілей виробничого або торгового процесу. Відсутність деяких комплектуючих, потрібних регулярно, може привести до зупинки виробничого процесу (так само як і дефіцит деяких товарів у торгівлі - до різкого падіння прибутку торговельного підприємства). Головним критерієм при виборі постачальника даної категорії предметів праці буде надійність постачання.

Якщо закупаються предмети праці не є значущими з точки зору виробничого або торгового процесу, то при виборі їх постачальника головним критерієм будуть служити витрати на придбання та доставку.

Наведемо приклад розрахунку рейтингу постачальника (табл. 5). Припустимо, що підприємству необхідно закупити товар А, дефіцит якого неприпустимий. Відповідно, на перше місце при виборі постачальника буде поставлений критерій надійності поставки. Значимість інших критеріїв, встановлена так само як і значимість першого, експертним шляхом співробітниками служби постачання, приведена в табл. 5.

Таблиця 5

Приклад розрахунку рейтингу постачальника

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Критерій вибору постачальника	вага	Оцінка критерію за 10 балами			Результуючий результат критерію		
2		критерію	Постач №1	Постач №2	Постач №3	Постач №1	Постач №2	Постач №3
3	Надійність поставки	0.30	7.00	5.00	9.00	2.10	0.63	2.70
4	Ціна	0.25	6.00	2.00	3.00	1.50	0.38	0.75
5	Якість товару	0.15	8.00	6.00	8.00	1.20	0.18	1.20
6	Умови платежу	0.15	4.00	7.00	2.00	0.60	0.09	0.30
7	Можливість непланових	0.10	7.00	7.00	2.00	0.70	0.07	0.20
8	Фінансовий стан постачальника	0.05	4.00	3.00	7.00	0.20	0.01	0.35
9	Разом	1.00				6.30	1.36	5.50
10								

Підсумкове значення рейтингу визначається шляхом підсумовування творів значущості критерію на його оцінку для даного постачальника. Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера.

Вступаючи в господарський зв'язок з невідомим постачальником, підприємство піддається певному ризику. У разі неспроможності або несумлінності постачальника у споживача можуть виникнути зриви у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати. Відшкодування понесених збитків наштовхується, як правило, на певні труднощі. У зв'язку з цим підприємства вишукують різні способи, що дозволяють виявляти неналежних постачальників, наприклад, західні фірми нерідко вдаються до послуг спеціалізованих агентств, які готують довідки про постачальників в тому числі і з використанням неформальних каналів. Ці довідки можуть містити наступну інформацію про фінансовий стан постачальника:

- відношення ліквідності постачальника до суми боргових зобов'язань;
- відношення обсягу продажів до дебіторської заборгованості;
- відношення чистого прибутку до обсягу продажів;
- рух готівки;
- оборотність запасів і ін.

Вітчизняні підприємства при виборі постачальника в даний час в основному покладаються на власну інформацію. При цьому на підприємстві, що має багато постачальників, може бути сформований список добре відомих, які заслуговують на довіру постачальників. Затвердження договорів з цими постачальниками, дозвіл попередньої оплати наміченої до постачання продукції здійснюється за спрощеною схемою. Якщо ж намічається укладення договору з постачальником, відсутнім у названому списку, то процедура затвердження і оплати ускладнюється проведенням необхідних заходів, що забезпечують безпеку фінансових та інших інтересів підприємства.

Наведемо приклади прийняття рішення щодо вибору постачальника.

Приклад 1. Уявімо собі, що є дві фірми (А і В), що виробляють однакову продукцію, однакової якості. Обидві фірми відомі і надійні. Недолік фірми А полягає в тому, що вона розташована від споживача на 200 км далі, ніж фірма В (відстань до фірми А - 500 км, до фірми В - 300 км). З іншого боку, товар, що постачається фірмою А упакований на піддонах і підлягає механізованому розвантаженню. Фірма В постачає товар в коробках, які необхідно вивантажувати вручну. Тариф на перевезення вантажу на відстань 500 км - 0,5 умовних грошових одиниць за кілометр (ум.од / км). При перевезенні вантажу на відстань 300 км тарифна ставка вища і становить 0,7 ум.од / км.

Таблиця 6

Розрахунок сукупних витрат, пов'язаних з постачанням товарів

	A	B	C	D	E	F	G
1	Показник	Фірма А			Фірма В		
2		тариф	значення	витрати	тариф	значення	витрати
3	Транспортні витрати, ум.од/км, км, ум.од.	0.5	500	250	0.7	300	210
4	Витрати на розвантажувальні роботи, ум.од/год, год, ум.од.	6	0.5	3	6	10	60
5	Разом витрат, ум.од.			253			270

Час вивантаження пакетованого вантажу - 30 хвилин, непакетованому - 10:00. Годинна ставка робітника на ділянці розвантаження - 6 ум.од.

Якщо взяти до уваги лише транспортні витрати, то перевагу слід віддати фірмі В. Однак з урахуванням вартості вантажно-розвантажувальних робіт цей варіант виявляється менш економічним, ніж поставка з фірми А (табл. 6).

Таким чином, при інших рівних умовах продукцію вигідніше закуповувати у постачальника А, оскільки це дає економію в сумі 17 ум.од в розрахунку на одну поставку.

Приклад 2. Детально розглянемо на практиці.

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Динаміка цін на товари					Динаміка постачання товарів неналежної якості			Динаміка порушень строків поставки							
2	таблиця 5.2					таблиця 5.3			таблиця 5.4							
3	Постачальник	місяць	товар	об'єм од./міс	ціна за один тов. грн	Місяць	постачальник	кількість товарів неналежної якості за місяць, одиниць	Постачальник №1		Постачальник №2					
4	№1	січень	A	2000	10	січень	№1	75	кількість поставок,	всього	кількість поставок,	всього				
5		січень	B	1000	5				запізнь, днів	запізнь, днів						
6	№2	січень	A	9000	9	лютий	№2	300	січень	10	січень	10				
7		січень	B	6000	4				лютий	7	35	лютий	12	лютий	36	
8	№1	лютий	A	1200	11	січень	№1	120	Tco	142.86	Tco	66.67				
9		лютий	B	1200	6											
10	№2	лютий	A	7000	10	лютий	№1	425								
11		лютий	B	10000	6											
12	Розрахунок середньозваженого росту цін					Розрахунок рейтингу постачальників			таблиця 5.7							
13	таблиця 5.5					таблиця 5.6			таблиця 5.7							
14	постачальник	TцA	TцB	SA	SB	dA	dB	Tc	показник	вага показника	Оцінка постачальника		добуток оцінки на її вагу			
15	№1	110.00	120.00	13200.00	7200.00	0.65	0.35	113.53	1.00	№1	№2	№1	№2			
16	№2	111.11	150.00	70000.00	60000.00	0.54	0.46	129.06	0.50	113.53	129.06	56.76	64.53			
17									Tк	Якість	0.30	200.00	125.00	60.00	37.50	
18									Tco	Надійність	0.20	142.86	66.67	28.57	13.33	
19									рейтинг постачальника							
20									145.34							
21	місяць	постачальник	загальна поставка, од./міс		доля товару неналежної якості в загальному об'ємі поставок, %		Tнк									
22	січень	№1	3000		2.5		200									
23		№2	15000		2											
24	лютий	№1	2400		5		125									
25		№2	17000		2.5											

оскільки в нашому випадку темп росту відображає збільшення негативних характеристик поставщика (рост цін, збільшення частоти некачественних товарів в загальному об'ємі поставок, збільшення опоздань), то **не рекомендується** при підписанні договору віддавати перевагу поставщику, чий рейтинг, розрахований за даною методикою, буде вище.

Якщо ціна постачальника значно нижче середньої, це часто може бути попередженням того, щоб не вибирати цього постачальника. На жаль, як показує досвід, у відношенні вітчизняних компаній це не завжди однозначно вірно. Через брак обігових коштів багато компаній змушені при виборі постачальника керуватися, перш за все, ціною продукції постачальника. Ціна є головним критерієм, решта відходить на другий план.

При виборі нових постачальників зарубіжні фірми роблять акцент на оцінці їх фінансового становища та організації управління, а також на технічній, інженерній та виробничій потужності постачальників. Це тим більш важливо в російських умовах, де політична і економічна нестабільність дозволяє вести непарний бізнес, існувати «фірмам - однокласникам» і т.п.

На підставі викладених міркувань можна сформулювати такі головні критерії, на яких рекомендується будувати систему вибору постачальників:

1. В сучасних умовах в якості основного критерію вибору слід висувати якість продукції. Якість відноситься до здатності постачальника забезпечити товари та послуги відповідно до специфікацій. Якість може ставитися також і до того, чи задовольняє продукція вимогам споживача, незалежно від того, чи відповідає вона специфікації. Якщо з даними постачальниками вже були встановлені відносини, то бажано проаналізувати статистику поставки бракованих матеріалів.
2. Надійність постачальника - досить ємний критерій, до складу наступні параметри: чесність, чуйність, обов'язок, зацікавленість у веденні бізнесу з вашою фірмою, фінансова стабільність, репутація в своїй сфері, дотримання раніше встановлених обсягів поставки матеріальних ресурсів / готової продукції. оцінка своєчасності доставки спрощується, якщо ведеться чіткий облік запланованих і реально виконаних доставок. при здійсненні доставки, наприклад, за технологією ЛТ невиконання термінів так само неприпустимо, як і незадовільна якість.

3. Ціна. У ціні повинні враховуватися всі витрати на закупівлю конкретного ресурсу або готової продукції, які включають транспортування, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, митні мита і т.д. В аналітичному полі логістичного менеджера завжди повинен знаходитися комплекс витрат.
4. Якість обслуговування. Оцінка за даним критерієм вимагає збору інформації у досить широкого кола осіб з різних підрозділів компанії і сторонніх джерел. необхідно збиратидумки про якість технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості реакції на вимоги та умови поставок, до просьбам про технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу і т.п. Бажано наявність у постачальника сертифіката ISO9000 на систему управління якістю його продукції / послуг.
5. Умови платежу і можливість позапланових поставок. як вже згадувалося вище, брак обігових коштів істотно обмежує можливості вибору постачальників. У бізнесі трапляються позаштатні ситуації, що вимагають позапланових поставок або відстрочки платежу. Це ситуації особливо характерні для російської дійсності.Поетому постачальники, що пропонують вигідні умова платежу (наприклад, з можливістю отримання відстрочки, кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникати багатьох проблем постачання.

На наступній лекції ми продовжимо розмову про логістику постачання. Торкнемося питань скорочення загальних витрат на закупівлі, можливих раціональних рішень в управлінні закупівлями, оцінки ефективності закупівельних операцій і контролі самого процесу закупівель.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «закупівельна логістика».
2. Охарактеризуйте місце і роль служби постачання в логістичних процесах.
3. Покажіть, як зміна структури і функцій служби постачання може вплинути на можливість реалізації логістичного підходу до управління матеріальними потоками на підприємстві.
4. Охарактеризуйте зовнішні для підприємства чинники, що впливають на прийняття рішень по завданню Make-or-Buy.
5. Як на вирішення завдання Make-or-Buy впливають виробничі умови на підприємстві?
6. Перелічіть методи пошуку потенційних постачальників.
7. За якими критеріями може оцінюватися потенційний постачальник при ухваленні рішення про укладення з ним договору поставки?
8. Порядок розрахунку рейтингу постачальника.