

УДК 338.4

СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ

О.П. Недоспасова

Северская государственная технологическая академия

E-mail: nedospasova@ssti.ru

Анализируется современная практика управления закупочной логистикой, определяется новизна и сложность задач в этой области, показано различие между функциональным и стратегическим значением функции снабжения. Дается обзор перспектив применения технологии совершенного управления «Система ALFA» для повышения эффективности управления закупочной логистикой.

В условиях рыночной экономики успешная работа предприятия требует снижения доли оборотных средств в материальных запасах, внедрения системы своевременности производства, переносит акцент на качество и производительность. Такие изменения потребовали пересмотра многих традиционных концепций закупок. Можно сказать, что сейчас наступило время тех, кто заинтересован в процессе эффективного и рационального управления закупками и снабжением.

Сегодня особого признания в корпоративном планировании добилась логистика, и ее роль в бизнесе значительно возросла. Сейчас эта сфера считается такой же важной, как производство и продажа товаров. В настоящее время именно логистика учитывается при принятии решений в сфере стратегического планирования. Теперь в управлении цепочкой поставок все чаще принимают участие те подразделения фирмы, которые до сих пор слабо ассоциировались с логистикой. В результате профессионалы в области логистики взаимодействуют со всеми остальными «игроками», выполняющими важные функции в фирме, а их рекомендации по управлению издержками фирмы становятся все более значимыми.

Как известно, новизна концепции логистического подхода к управлению системой товародвижения, которая охватывает и согласовывает процессы закупок, производства, и распределения продукции, состоит во всестороннем и комплексном решении вопросов движения материальных потоков. Сегодня среди проблем, с которыми сталкиваются крупные производственные предприятия, особую важность приобретают вопросы планирования основных параметров материальных потоков, в частности, определение оптимальных объемов закупок материальных ресурсов, выбор способов товародвижения, определение экономически обоснованного уровня запасов. Особенно актуальна эта проблема для крупных компаний, где многочисленные производственные подразделения потребляют значительные объемы и большое разнообразие материальных ресурсов. Поэтому для выполнения функций по управлению материальными потоками здесь формируется значительный персонал по закупкам и управлению запасами, содержится обширное складское хозяйство, создаются сложные логистические цепочки. Принятие и воплощение здесь концепции логистики требует

комплексного подхода к управлению системой логистики.

Концепция логистики подразумевает интегрированное управление сферами снабжения, сбыта, производства, транспортировки и хранения. Являясь первой логистической подсистемой, логистика закупок представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынков закупок до складов предприятия.

Закупка — это необходимая и важная функция во всех фирмах. Главные цели закупочной деятельности включают:

- поддержание оптимального уровня качества входящих материалов;
- приобретение входящей продукции по минимально возможной полной цене (под полной ценой подразумеваются все затраты в цепи поставок);
- поиск и использование надежных, конкурентоспособных поставщиков;
- снижение объема запасов товаров и обеспечение «гладкого» продвижения товаров по цепочке поставок;
- кооперирование и интегрирование закупочной деятельности с другими функциями.

В настоящее время производитель ставит перед закупочной логистикой следующие цели: налаживать хорошие отношения с поставщиками и добиваться поставок высококачественной продукции, сокращать время и стоимость транспортировки, совершенствовать менеджмент материальных потоков и по конкурентоспособным ценам обеспечивать производство новых высококачественных товаров. Все это является составной частью управления цепочкой поставок. Поэтому становится очевидным, что главную роль в управлении затратами по закупкам играют поставщики.

Отдел закупок любого предприятия в рамках концепции управления поставщиками должен постоянно работать над двумя стратегическими вопросами: как и с какими поставщиками нужно сотрудничать в будущем? Но для того, чтобы активно работать над составлением портфеля поставщиков и созданием взаимовыгодных отношений с ними, предприятиям нужен соответствующий конкретный план собственного поведения (или стратегия работы с поставщиками), поскольку только выведе-

ренная стратегия работы с поставщиками позволит обозначить точные параметры деятельности компании на долгосрочный период.

Примечательно, что управление поставщиками подразумевает организацию, управление и развитие имеющихся и потенциальных отношений с поставщиками. Отдел закупок организует работу с ними так же, как управление персоналом традиционно осуществляет работу по оптимизации состава, развитию и интеграции сотрудников с целью оптимального обеспечения предприятия человеческими ресурсами. Результатом работы отдела является сотрудничество с поставщиками, которые обеспечивают снабжение предприятия материалами и услугами в нужном объеме и нужного качества.

Даже сегодня, когда возможно получить объективную и актуальную информацию о рынках снабжения, поставщиках и потребностях, большинство отечественных предприятий осуществляет выбор поставщиков методом «проб и ошибок». Однако существуют хорошо разработанные и зарекомендовавшие себя на практике с благоприятной стороны подходы к решению этой проблемы. В частности, для эффективного решения данной проблемы целесообразно использовать метод экспертных оценок (для выбора списка критериев, наиболее значимых для закупочной логистики конкретного предприятия, и определения весовости каждого критерия). Этот метод позволяет анализировать информацию, содержащуюся на предприятии в скрытом или неструктурированном виде.

Опыт работы успешных предприятий показывает, что разработка и внедрение автоматизированной системы оценки поставщика помогает предприятию найти таких контрагентов, которые максимально будут отвечать требованиям отдельного заказчика. Это позволяет получать продукцию высокого качества в точно установленные сроки по доступной цене с оптимальными условиями оплаты, т. е. удовлетворить потребности в материальных ресурсах с максимальной возможной экономической эффективностью.

Значение снабжения можно рассматривать в двух планах:

- функциональном: как избежать проблем;
- стратегическом: как расширить возможности.

Рассмотрим значение функции снабжения в функциональном плане. Контекст избежания проблем — наиболее знакомый. Многие люди в компании в различной степени испытывают неудобства, когда функция снабжения не отвечает минимальным ожиданиям. Отсутствие должного качества, количества, несвоевременная доставка товара могут доставить неудобства потребителю продукции и услуг. Это столь очевидно, что отсутствие претензий, вероятно, может служить показателем хорошего снабжения. Трудность состоит в том, что ряд потребителей никогда нечего большего от функции

снабжения не ожидают, поэтому ничего большего в этом плане и не могут получить.

Значение функции снабжения в стратегическом плане можно рассматривать только при условии, что у менеджера по закупкам должным образом организованы и автоматизированы его ежедневные операции и высвобождено время для стратегических задач. Стратегическая сторона снабжения — его связи и взаимодействие с другими функциями компании, внешним снабжением, потребностями и запросами конечного потребителя. В недавнем прошлом сама идея о том, что сотрудники отдела снабжения могут хоть в чем-то проявить стратегическое мышление, казалась абсурдной. Отделы снабжения предприятий представлялись самыми бесперспективными, а их сотрудники — способными лишь на работу со счетами и выяснением того, сколько и каких именно товаров предприятие приобрело у конкретного поставщика.

Однако в последнее время все изменилось. В наши дни снабженцы представляют собой передовой отряд стратегически мыслящих менеджеров, многие из них приобрели дипломы МВА по логистике и несутся вверх по служебной лестнице с фантастической скоростью. Об этом красноречиво говорит тот факт, что профессия логистика является одной из наиболее востребованных профессий на рынке труда. При этом средняя зарплата логистика в Москве в настоящее время составляет около \$2500 США, что примерно соответствует уровню заработной платы специалистов в области информационных систем и значительно опережает заработную плату технологов, специалистов по строительству или продажам [1].

Такая ситуация не случайна. По оценкам западных экспертов, в настоящее время 25 % ВВП индустриально развитых стран формируется на производстве с использованием логистических технологий. На логистические операции в мире приходится 15 % общих издержек промышленности и 20 % издержек торговли [2]. Почему все большее число компаний считает, что они должны быть связаны между собой логистическими цепочками? Распределение ответов на этот вопрос, заданный 50 международными компаниями представлено в таблице.

Конечно, одно дело доказывать целесообразность и возможность освоить управление цепочкой снабжения, убеждать в том, что цепочка поставок это намного больше, чем простое материально-техническое обеспечение, что логистика — это полностью новое мышление и новая модель всего «жизненного цикла» материального потока, от сырья до использования конечного продукта или обслуживания конечного потребителя. Совсем другое дело выполнить это на практике, реально осуществить решительные перемены в снабженческом мышлении и действиях. Для реального воплощения в жизнь концепции управления логистическими цепочками необходимо применение современных

технологий в сфере передачи и обработки информации. По оценкам специалистов такие технологии позволяют сократить логистические расходы как минимум на треть.

Таблица. Почему компании должны быть связаны между собой (% от 50 интернациональных компаний). Источник: *The Economist*

Ранг ответа	Вариант ответа
1	Всего 48 % фирм узнают о проблеме раньше, чем клиент
2	Всего 43 % фирм предлагают улучшенный сервис покупателям, приносящим наибольшую прибыль
3	Всего 42 % фирм продали что-нибудь по звонку в сервисную сеть
4	Всего 37 % фирм знают, что делают своего клиента с другими компаниями
5	Всего 23 % телефонных агентов могут наблюдать за активностью клиента в Сети
6	Всего 20 % знают, посещал ли клиент сайт компании

Четко осознанная необходимость управления целостным логистическим процессом, (а не простое стремление улучшить выполнение отдельных функций) создала условия для внедрения на ФГУП «Сибирский химический комбинат» (СХК) технологии совершенного управления под названием «Система ALFA».

По замыслу разработчиков (компания «Информконтакт»), система ALFA представляет собой «...набор настраиваемых функций, отражающих основные бизнес-процессы на предприятии. Обработка информации в оперативном контуре (включая приход материалов, складские операции, планирование и контроль производства, отгрузку товаров, розничную торговлю и управление финансовыми потоками) происходит в едином информационном пространстве, т. е. охватывает все области управления и учета на предприятии» [3].

Вся система ALFA состоит из 16 различных модулей, каждый из которых имеет свою целевую направленность. Один из таких модулей – ALFA-Stock представляет особую ценность с точки зрения логистического менеджмента, поскольку позволяет в оперативном режиме согласовывать управление снабжением, складами и сбытом. В этой подсистеме возможно эффективно организовать и контролировать материальные потоки, характеризующие внешний и внутренний товарооборот, даже если компания имеет сложную организационную структуру (включающую, например, самостоятельные складские и производственные подразделения) и ведет большой спектр хозяйственных операций с многоассортиментными материальными потоками.

Управление движением материальными потоками в модуле создает единый аналитический контур, охватывающим предприятие целиком. Таким образом разработчики программы ALFA смогли реализовать идею о необходимости и возможности отра-

жения и анализа всех логистических операций во взаимосвязанных документах. Подсистема ALFA-Stock позволяет ввести номенклатурный справочник, хранящий в себе всю информацию о товарно-материальных ценностях, работах и услугах, которые когда-либо присутствовали в документах. Если товар приходит не в первый раз, достаточно при регистрации накладной просто выбрать необходимое наименование из справочника. Причем приход и расход товарно-материальных ценностей может быть определен в различных единицах измерения с указанием коэффициента пересчета. Для базовой единицы можно задавать планируемые измерения товара, это позволит в накладной контролировать объем и вес выписываемого товара.

В подсистеме ALFA-Stock также предусмотрена возможность так называемого «налогового манёвра», т. е. сравнение результатов применения нескольких налоговых схем при работе с товаром. При этом в каждую схему могут входить любые комбинации видов налогов и процентных ставок.

ALFA-Stock позволяет использовать иерархические классификаторы для оптимизации поиска необходимых партий и групп товарно-материальных ценностей, что упрощает процедуру получения аналитической отчетности. В подсистеме существует возможность составления комплектов товарно-материальных ценностей, с которым затем могут производиться различные действия, включая передачу в производство и т. п.

В зависимости от специфики предприятия для каждого товара можно определить перечень дополнительных характеристик, например, фирму-производитель, брэнд, таможенный код и т. д. Система позволяет делать сортировку и выборку из списка, анализировать движение товаров по любой из характеристик.

Подсистема ALFA-Stock предоставляет возможность осуществления эффективной политики в области ценообразования. В ней предусмотрена возможность создания и хранения любого необходимого количества как торговых, так и производственных прайс-листов. При формировании прайс-листов возможен учет индивидуальных или коллективных скидок, а также скидок, относящихся к определенной партии товара или товару, отличающемуся определенным набором характеристик. Кроме того, подсистема ALFA-Stock позволяет активно использовать в работе гибкие системы скидок: скидки конкретным клиентам, скидки на определенные товары или группы товаров, временные скидки. При этом история ценообразования остается в памяти, и при необходимости вся динамика ценовых изменений может быть восстановлена в полном объеме.

Важно отметить, что «...интеграция ALFA-Stock с модулем бухгалтерского учета ALFA-Account, модулем управления финансами ALFA-Payment, модулем управления бюджетами ALFA-Budget и мо-

дулем управления розничной торговли ALFA-Retail позволяет в любой момент времени иметь своевременную информацию о положении дел в компании» [3].

Таким образом, наиболее важными логистическими задачами, решаемыми в рамках системы ALFA, являются:

- интегрированное управление снабжением, складами и сбытом;
- организация движения материальных ценностей (в том числе контроль прихода и расхода, перемещений, инвентаризация, переоценка);
- расчет себестоимости продукции и услуг по методу LIFO, FIFO или по среднему значению;
- проведение всех форм взаиморасчетов как с внешними контрагентами, так и с собственными филиалами.

Следует отметить, что на Западе интегрированные системы управления предприятием, аналогичные системе ALFA появились еще в 1980-х гг., когда началось стремительное развитие логистики. Важно также подчеркнуть, что системы управления данного уровня до сих пор редкость не только для российских, но и для многих европейских компаний.

Система ALFA создает условия для повышения СХК собственной конкурентоспособности по многим направлениям. В данной статье рассматриваются только те из них, которые связаны с повышением эффективности закупочной логистики на предприятии. Важнейшие экономические выгоды от внедрения системы ALFA в данном направлении можно сгруппировать следующим образом:

1. Формируется опережающий информационный поток, который дает возможность оптимизировать ход последующих транспортных, складских, погрузо-разгрузочных и производственных процессов, сократить время их прохождения.
2. Всегда имеется своевременная и надежная информация обо всех участниках логистической цепочки, что снижает риски в связи с недостат-

ком запасов и позволяет частично заменить запасы сырья и материалов информацией о запасах у других участников логистической цепочки.

3. Ход реализации бизнес-процессов в логистических цепочках прозрачен. Это является важнейшим фактором обеспечения качества их работы, позволяет более рационально использовать транспорт, производственные мощности и персонал.
4. Благодаря сквозному прохождению данных от одного участника логистической цепочки к другому отпадает необходимость многократной регистрации данных. Это экономит время, снижает потребление бумаги и вероятность ошибок при вводе данных.
5. Однажды внесенные в систему данные можно использовать как для расчетов, так и для создания документов, которые могут быть доступны всем участникам логистической цепочки.

Сделанные выводы показывают, что такая сложная задача, как управление логистическими цепочками и повышение эффективности закупочной логистики, является в настоящее время решаемой, и первый шаг для этого на СХК уже сделан [4]. Однако это только начало. Реальных шансов для существенного повышения эффективности закупочной логистики на СХК не будет до тех пор, пока не осуществляются следующие важные шаги:

- понимание высшим руководством необходимости его действенной поддержки нижними слоями системы;
- установление эффективной телекоммуникационной связи в реальном масштабе времени по всей логистической цепочке;
- установление отношений долгосрочного партнерства и взаимного доверия между всеми участниками логистической цепочки;
- формирование из участников логистических цепочек команды, ее обучение принципам бесконфликтной работы на общий результат.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ахметзянов А.Г. Стратегии работы с поставщиками // ЛОГИН-ФО. – 2004. – № 2. – С. 44–48.
2. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. Пер. с англ. – СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999. – 768 с.
3. Официальный сайт компании «Информконтакт», код доступа: <http://www.alfasystem.ru/>

4. Недоспасова О.П. Методические основы повышения надежности удовлетворения спроса на материальные ресурсы и финансовой стабильности строительной организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 1994. – 18 с.

Поступила 01.08.2006 г.