

Логистика снабжения

Предметом дисциплины «Логистика снабжения» является изучение современных подходов к рациональной организации системы снабжения предприятия основанных на логистических принципах для достижения максимального результата предприятием в целом.

Задачей дисциплины «Логистика снабжения» является получение профессиональных знаний и умений для практического использования в сфере снабжения предприятия материальными ресурсами.

ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

План темы:

1. Определение логистики снабжения.
2. Участники процесса организации снабжения
3. Исторические аспекты и эволюция снабжения (Логистика снабжения : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – стр. 9-15).

1. Определение логистики снабжения

Снабжение обеспечивает механизм, инициирующий и контролирующий материальный поток на предприятии и в цепи поставок.

В практике коммерческой деятельности термин «снабжение» часто отождествляют с термином «закупка».

В общем понимании термин **«закупка»** описывает процесс фактической покупки необходимого ресурса: осознание необходимости, поиск и выбор поставщика, переговоры о цене, а также прочие условия, например связанные с доставкой товара.

Термин «**снабжение**» имеет более широкое значение. Оно может включать различные типы приобретений (закупку, аренду, выполнение по контракту и т. д.), а также связанные с этим операции (активности): выбор поставщиков, проведение переговоров, согласование условий, экспедирование, мониторинг показателей работы поставщиков, грузопереработку материалов, транспортировку, складирование и приемку товаров, полученных от поставщиков).

Как правило, снабжение самостоятельно не занимается перемещением материалов, а организует его. Оно информирует поставщиков о необходимости поставки тех или иных материалов, производит обмен прав собственности на материалы, т.е. в первую очередь связано с обработкой информации.

В широком смысле снабжение образует основное звено между организациями, входящими в цепь поставок, и служит механизмом координации материального потока между потребителями и поставщиками.

Следует отметить также, что снабжение по своим логистическим характеристикам существенно отличается от **материально-технического обеспечения**. На типичном производственном предприятии за поступление материалов и компонентов от внешних источников в нужное место и в нужное время отвечает снабжение, а обслуживание всех потребностей в перемещении материалов и полуфабрикатов внутри предприятия во время производственного процесса классифицируется как материально-техническое обеспечение.

Снабжение — это обеспечение организации требуемыми ресурсами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимыми для выполнения запланированной производственно-финансовой деятельности.

Принципы снабжения:

- 1) планомерность;
- 2) ритмичность;
- 3) оперативность;
- 4) экономичность;
- 5) централизация;
- 6) технологичность.

В наиболее общем плане современное снабжение — это деятельность, объединяющая два функционала: **управление закупками** (purchasing) и **управление поставщиками** (supplier management).

Функционал **управления закупками** (или закупочной деятельности) включает в себя в основном коммерческую и логистическую составляющие снабженческой деятельности.

Распространенное определение этого функционала звучит следующим образом: «**Управление закупками** — это обеспечение организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место по правильной цене».

Второй функционал, входящий в снабжение, — ***управление поставщиками*** — результат развития кооперации и взаимодействия между контрагентами цепей поставок в динамичной бизнес-среде.

Под «**управлением поставщиками**» понимается аспект закупочной деятельности или снабжения, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию их работы, оцениванию показателей их функционирования и наращиванию потенциала их деятельности».

СНАБЖЕНИЕ

Управление поставщиками:

Основные стратегические
виды деятельности

- получение стратегически важных или дефицитных предметов;
- принятие решений типа «делать самому - покупать-получать посредством аутсорсинга»;
- поставки и оценивание поставщиков;
- улучшение базы поставщиков;
- наращивание потенциала поставщиков;
- привлечение поставщиков к решению своих задач на первых этапах;
- ведение переговоров;
- взаимоотношения с поставщиками (совместные ассоциации и т.д.);
- закупки капитального оборудования;
- бенчмаркинг;
- мониторинг функционирования поставщиков;
- этические и экологические аспекты

Закупочная деятельность

Основные операционные и
коммерческие виды деятельности
включают:

- вопросы, не определяющие сущность бизнеса (незначительное воздействие на прибыль, незначительный риск непоставок);
- размещение заказов у поставщиков/ провайдеров услуг или отказ от них;
- экспедиторские работы;
- управление запасами;
- прием и хранение материалов;
- подготовка документов для оплаты

Логистика снабжения – это функциональная область логистики, определяющая начало и направление движения материального потока, это система управления материальными потоками, а также сопутствующими потоками информации и финансов, назначение которой – надежно, качественно и комплексно удовлетворять потребности производства в требуемых материально-технических ресурсах в нужное время и по конкурентной цене.

Основной **целью** логистики снабжения является удовлетворение потребностей компании в необходимых ресурсах (прежде всего материальных) с максимально возможной экономической эффективностью.

Также целями логистики снабжения являются:

— обеспечение производственных или сбытовых подразделений компании предметами снабжения и услугами в соответствии с их требованиями;

— обеспечение нормального функционирования компании за счет бесперебойного снабжения ее ресурсами жизнеобеспечения;

— оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости продукции;

— обеспечение закупки предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;

— осуществление эффективного управления поставщиками.

Основные задачи логистики снабжения:

- 1) обеспечение непрерывного потока ресурсов (сырья, комплектующих и предоставления услуг), необходимых для жизнедеятельности предприятия;
- 2) управление запасами (сведение уровня инвестиций, связанных с запасами продукции, и затрат на их поддержание к минимуму);
- 3) поддержание уровня качества обслуживания потребителей;
- 4) работа с поставщиками (поиск компетентных поставщиков, тесное взаимодействие с ними и формирование выгодных отношений);
- 5) поддержка и повышение качества закупаемых материалов;
- 6) достижение минимальной общей стоимости необходимых ресурсов при снижении уровня накладных расходов с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса;
- 7) повышение конкурентоспособности;
- 8) развитие отношений с подразделениями, использующими закупаемые ресурсы.

2. Участники процесса организации снабжения

В организацию логистического процесса снабжения вовлечены следующие участники:

пользователи – подразделения предприятия или отдельные лица, которые в своей функциональной деятельности используют те или иные свойства закупаемых ресурсов.

работники службы снабжения – лица, обладающие фактическими полномочиями и ответственностью и осуществляющие функции, связанные с формированием заказов, поиском и выбором поставщиков, заключением и оформлением контрактов, а также всю прочую оперативную деятельность по осуществлению снабжения предприятия необходимыми ресурсами.

поставщики – лица, осуществляющие поставку ТМЦ на предприятие.

технические специалисты - сотрудники, которые принимают участие и оказывают влияние на подготовку и принятие решения в части технических, конструкторских и/или технологических требований, предъявляемых к закупаемым ресурсам.

функциональные менеджеры – сотрудники, занимающиеся организацией и координацией функциональной деятельности предприятия и взаимодействующие с отделом снабжения в процессе идентификации потребностей.

консультанты и посредники – физические и/или юридические лица, которые дают рекомендации и оказывают влияние на организацию процесса снабжения. К ним относят:

1. Организации и лица, осуществляющие хранение товарно-материальных ценностей.
2. Арендодатели (наймодатели) — предоставляют арендаторам (нанимателям) имущество во временное владение (пользование) за соответствующую плату.
3. Перевозчики — осуществляют услуги по доставке грузов, переданных отправителями, в пункт назначения и их выдачу уполномоченным лицам (получателям).
4. Транспортные экспедиторы - организуют выполнение комплекса услуг, связанных с перевозкой груза.
5. Подрядчики — выполняют по заданиям заказчиков определенные работы и осуществляющие сдачу их результатов.
6. Иные участники

ТЕМА 2. ЛОГИСТИКА СНАБЖЕНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

План темы:

1. Взаимосвязь логистики снабжения с функциональными областями логистики.
2. Организация управления снабжением на предприятии.

1. Взаимосвязь ЛОГИСТИКИ снабжения с функциональными областями логистики.

Под **логистическим циклом** понимается совокупность взаимосвязанных явлений и процессов, образующих законченный круг движения экономического потока.

Логистический цикл включает в себя три функциональных цикла – снабжения, материально-технического обеспечения (МТО) и физического распределения.

На производственном предприятии за поступление материалов, сырья и комплектующих изделий в нужное место и нужное время отвечает *снабжение*. Его еще называют «логистикой на входе».

При запуске производственного процесса обслуживание всех возникающих после этого потребностей в перемещении ТМЦ и НЗП внутри предприятия классифицируется как *материально-техническое обеспечение* производства.

После завершения производства запас готовой продукции распределяется и доставляется либо непосредственно потребителям, либо на распределительные склады для последующей перевозки потребителям. Всеми этими потоками ведает уже физическое *распределение*, которое часто называют «логистикой на выходе».

Деятельность, связанная с МТО производства, как правило, находится в сфере внутреннего контроля самой фирмы, тогда как две логистики – снабжения и распределения – подвержены неопределенности поведения внешних поставщиков и потребителей.

Функциональный цикл в снабжении состоит в регулярном поступлении потока сырья, материалов, покупных полуфабрикатов или готовой продукции на производственные предприятия и объекты сферы распределения. С позиции времени – это промежуток между возникновением потребности в ресурсах и ее удовлетворением.

Функциональный цикл снабжения имеет ряд особенностей:

1. Традиционно снабжение требует крупных грузоперевозок с привлечением магистральных средств транспорта, что позволяет осуществлять логистические операции с минимальными удельными издержками.

2. Функциональный цикл снабжения обычно продолжительнее цикла физического распределения.

3. Численность поставщиков фирмы, как правило, меньше численности ее потребителей, что позволяет иметь более простую, чем в распределении конфигурацию процессов.

4. Если функциональный цикл в физическом распределении начинается в ответ на поступившие запросы клиентов, то система снабжения, наоборот, сама порождает заказы. Способность устанавливать время и место закупок значительно сокращает неопределенность хозяйственной деятельности.

5. Главные источники неопределенности в снабжении - это возможные изменения цен или перебои поставок.

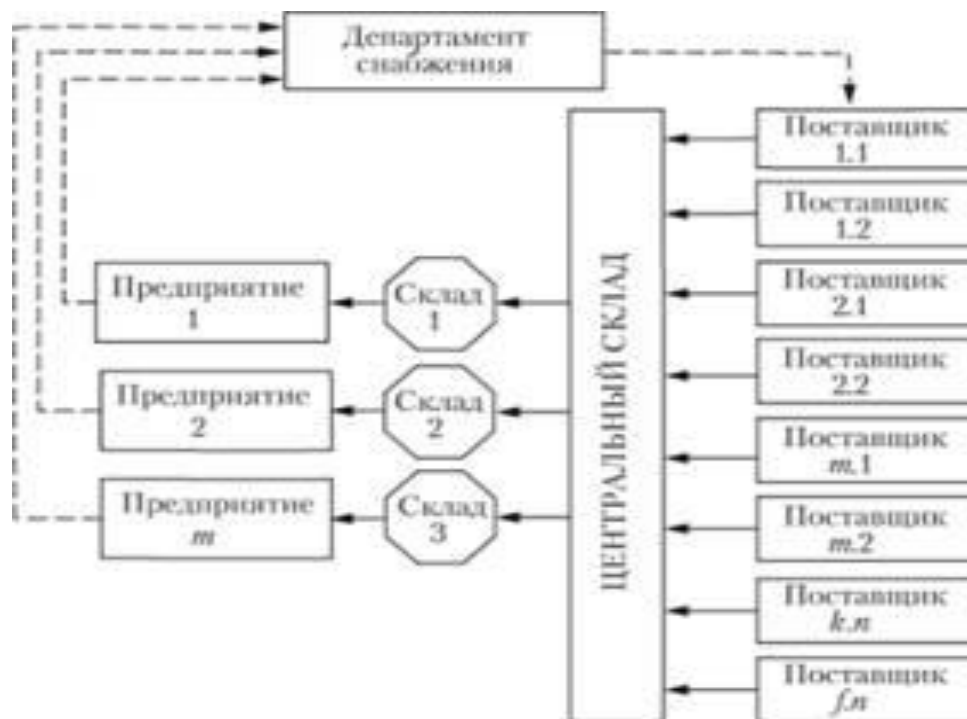
2. Организация управления снабжением на предприятии

Деятельность по координации взаимодействия участников процесса снабжения называют **управлением снабжением**.

Выделяют следующие системы организации управления снабжением на предприятии:

- централизованная система снабжения;
- децентрализованная система снабжения;
- комбинированная (смешанная) система снабжения.

Централизованная система снабжения предполагает что управление снабжением осуществляется через единую службу предприятия, которая собирает от подразделений заявки на закупку материально-технических ресурсов и размещает консолидированные заказы у поставщиков (производителей).

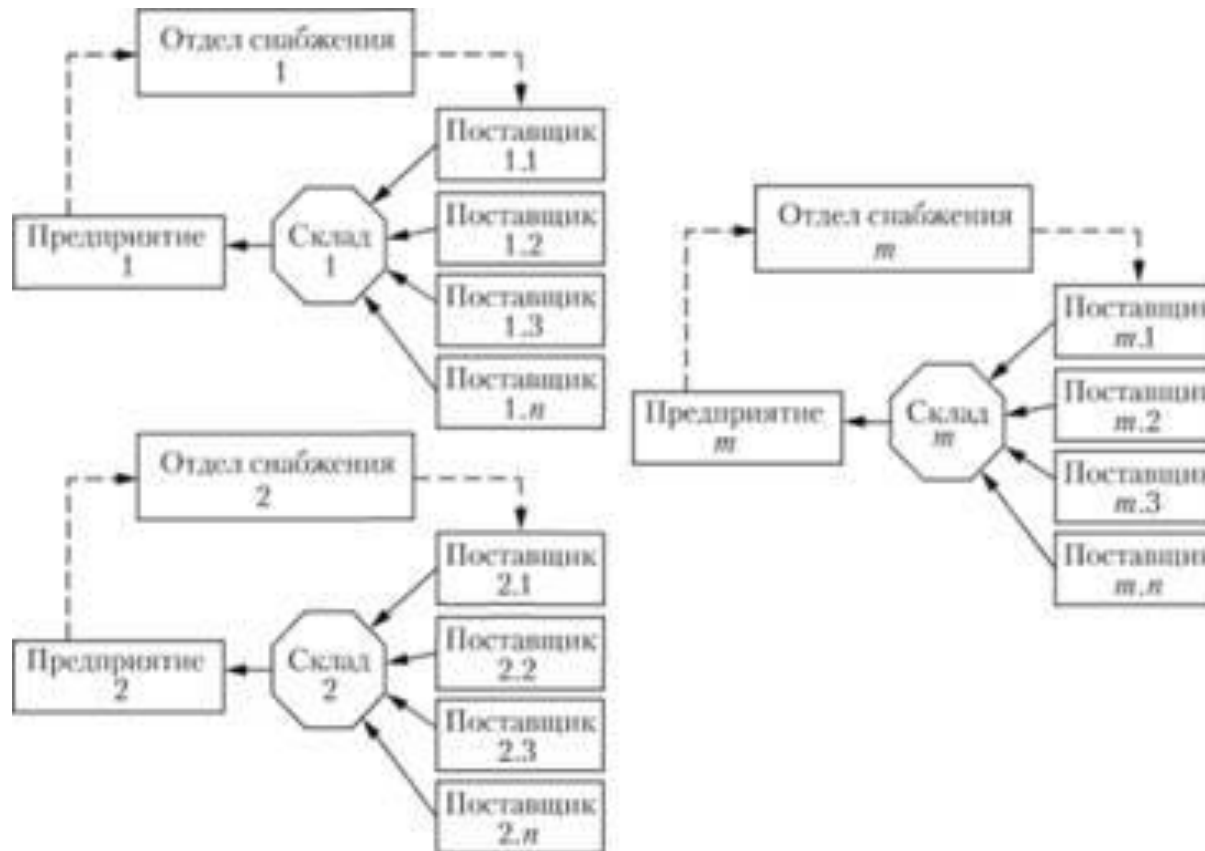


Плюсами централизованной системы снабжения являются:

- укрупнение масштаба закупочной деятельности;
- сокращение количества посреднических организаций;
- получение дополнительных оптовых скидок вместе с фиксацией закупочных цен на длительный период;
- сокращение затрат и расходов;
- повышение прозрачности финансовых потоков и упрощение процедуры контроля и мониторинга поставок;
- развитие долгосрочных партнерских отношений между поставщиками и покупателями.

Среди негативных моментов, которые могут возникнуть при централизации снабжения, обычно отмечают увеличение времени на планирование потребности и размещение заказов, большие объемы капиталовложений в складские запасы, снижение их скорости обращения и рост количества неликвидов.

При **децентрализованной системе** управление снабжением осуществляется подразделениями компании самостоятельно и независимо друг от друга



Комбинированная (смешанная) система

снабжения подразумевает, что подразделения компании могут осуществлять закупочную деятельность как самостоятельно, так и через единую службу снабжения.

Центральная служба снабжения осуществляет закупку стратегически важных ресурсов, дорогостоящих средств производства, однородных ресурсов, необходимых нескольким подразделениям в достаточно больших объемах.

Отделы снабжения «на местах» осуществляют самостоятельные закупки ресурсов, не являющихся стратегически важными или являющихся уникальными ресурсами для данного подразделения

ТЕМА 3. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

План темы:

1. Классификация закупок
2. Содержание процесса закупки

1. Классификация закупок

1. В зависимости от **объекта закупки**:

- сырье и материалы для производства;
- полуфабрикаты и комплектующие для производства;
- инструмент, инвентарь и прочие товары, необходимых для обеспечения производственных процессов;
- основные средства;
- товары для перепродажи (осуществляются торговыми предприятиями);
- услуги (например, курьерские, услуги связи, рекламы и т.д.);
- энергоресурсы и пр.

2. По **частоте** закупок выделяют:

- Разовые
- Повторяемые

3. По **назначению** закупки осуществляются для:

- Замещение запаса
- Обеспечения потребности

4. По способу определения поставщиков выделяют конкурентные и неконкурентные виды закупок. К **конкурентным** закупкам относятся конкурсы, торги, тендеры, аукционы, запросы коммерческих предложений поставщиков, конкурсные переговоры и др. **Неконкурентные** закупки осуществляются у единственного поставщика в случае поставки уникального продукта или услуги.

По форме поставок:

- транзитная форма поставки – организация получает сырье и материалы напрямую от предприятий их производящих, минуя промежуточные базы и склады посреднических организаций. Транзитную форму целесообразно применять в тех случаях, когда потребителям требуются материальные ресурсы в больших количествах, что дает возможность отгружать их полногрузными вагонами или другими транспортными средствами. При транзитной форме завоза значительно снижаются издержки и повышается скорость обращения, улучшается использование транспортных средств.

- складская форма поставки – материальные ресурсы организация получает с баз и складов посреднических организаций. При складской форме снабжения продукция со складов посреднических организаций может завозиться малыми партиями и с большей частотой, что способствует сокращению запасов материальных ресурсов у потребителей, однако повышает расходы за складскую переработку, хранение и транспортировку с баз посреднических организаций.

2. Содержание процесса закупки

В общем виде перечень процедур выглядит следующим образом:

Этап 1. Анализ потребностей и требований к закупаемым материальным ресурсам.

Процесс закупок начинается с определения потребностей в материальных ресурсах соответствующих подразделений компании. На этом этапе осуществляется проверка уровней запасов и прогнозируется их расход на основе данных, накопленных за прошедшие периоды, обрабатываются заказы производств и, если в заявках есть одинаковые товарные позиции, они объединяются в заказы.

Этап 2. Принятие решения о закупке.

На данном этапе предприятие решает задачу «Сделать или купить». Прежде чем определять возможных поставщиков, необходимо ответить на вопрос: не выгоднее ли самой фирме производить необходимые материальные ресурсы.

Этап 3. Анализ и отбор поставщиков.

На данном этапе определяются потенциальные поставщики. Они могут быть определены на основе прошлых поставок и заключенных договоров. Для этого анализируется существующая на предприятии база поставщиков, которым отправляются запросы, проводится анализ рынков снабжения и отбор новых поставщиков. Прежде чем будет принято окончательное решение по выбору поставщика, ведутся переговоры, сравниваются предложения разных поставщиков по таким критериям как цена продукции, качество товара, надежность поставки.

Этап 4. Осуществление закупки и ее контроль.

На данном этапе с выбранным поставщиком (или поставщиками) заключается договор. Если это оговаривается условиями, вносится предоплата. Формируется заказ на поставку, то есть требование поставщику обеспечить отгрузку определенного количества ресурса в определенный срок в соответствии с заключенным договором.

Приняв заказ, поставщик занимается изготовлением заказанной продукции (если его производство организовано по позаказному принципу), отгружает заказ, осуществляет или организует его транспортировку (если по договору доставка товара — это обязанность поставщика). Пока поставщик осуществляет все эти действия, специалисты отделов снабжения контролируют заказ — отслеживают выполнения условий договоров по срокам, ценам, количеству, качеству и другим параметрам поставок и сервиса. При необходимости вносятся коррективы в заказ, контролируются сроки выполнения заказа. Информационные системы, используемые в снабжении, могут автоматически генерировать напоминания и предоставлять информацию о статусах заказов на поставку.

Этап 5. Поступление и контроль качества заказа.

Когда заказ прибывает от поставщика, осуществляется его проверка по качеству и количеству, приемка и отправка на место хранения или использования. На этом этапе, если по договору поставки определено, что доставка заказа — это обязанность покупателя, то предприятие организует транспортировку заказанной продукции. Принятый заказ обеспечивается всеми необходимыми документами, производится оплата заказа (если не была внесена стопроцентная предоплата), а сведения о прибывшем товаре заносятся в информационную систему предприятия.