

Управление закупками на предприятии по производству промышленного оборудования

© 2014 Братухина Елена Александровна
Сызранский филиал

Самарского государственного экономического университета
446022, Самарская обл., г. Сызрань, ул. Людиновская, д. 23
E-mail: ly-79@yandex.ru

Рассматривается взаимосвязь структурных подразделений в логистической системе, которая охватывает и согласовывает все процессы производства, в том числе закупки. Предлагается механизм управления закупочной деятельностью промышленного предприятия на основе системного подхода.

Ключевые слова: закупки, управление закупками, логистическая система.

Современные экономические условия функционирования предприятий на рынке промышленного оборудования еще больше усиливают их зависимость от поставщиков и индивидуальных запросов потребителей продукции, поэтому необходимо изменить подход к системе планирования и управления закупочной деятельности.

Если ранее в основном выдвигались требования к максимальной загрузке производственных мощностей и наращиванию объемов производства, то сегодня актуально выделение следующих приоритетов:

- соблюдение сроков поставок;

- минимизация производственного цикла;
- минимизация запасов;
- высокий уровень качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

Указанное требует системного подхода к решению проблем закупочного процесса. Согласно определению логистики как науки о планировании, управлении и контроле за движением материальных, финансовых и информационных потоков, любую организацию можно представить как логистическую систему, если ей присущи четыре свойства - целостность, связи между элементами логистической системы, организация

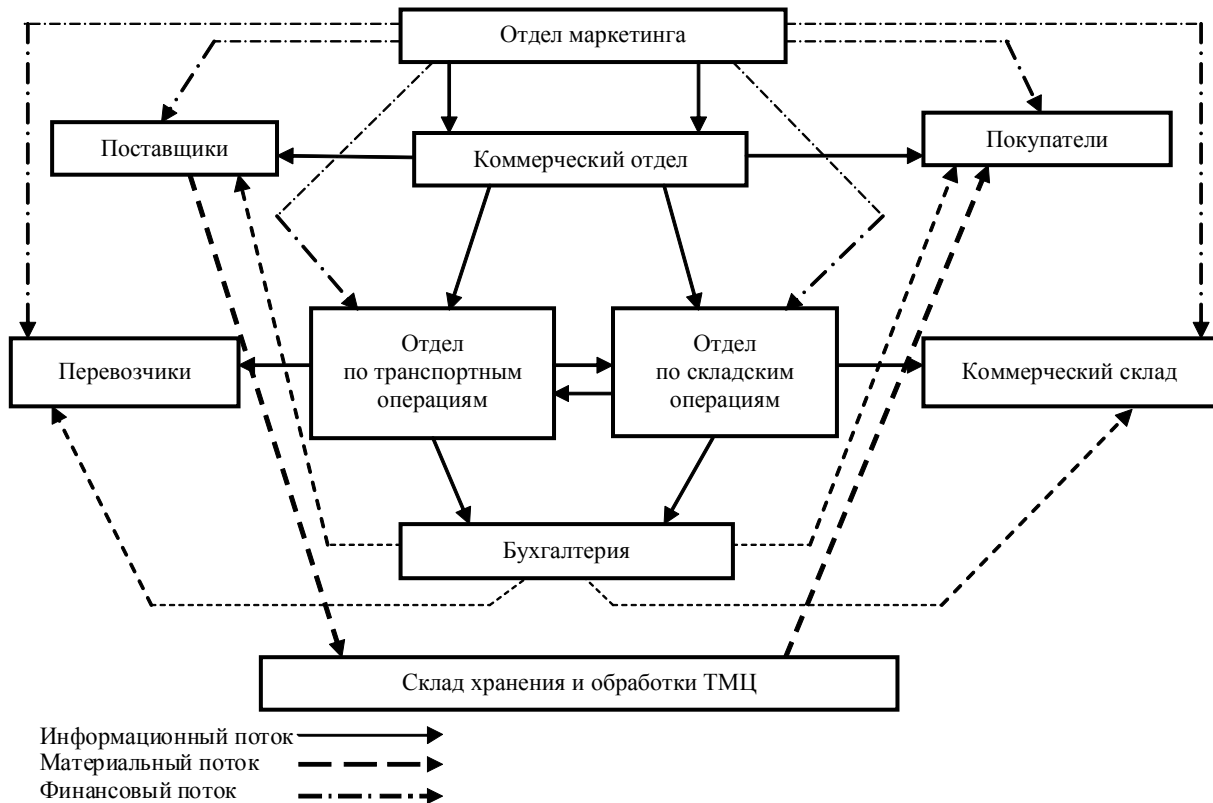


Рис. 1. Взаимосвязь структурных подразделений предприятия

и упорядоченность между элементами системы и интегрированные качества каждого элемента системы.

По утверждению Б.А. Аникина, А.М. Гаджинского и др., различия логистических систем находят свое отражение в тех проблемах, которые возникают при их разработке, и наиболее значимыми оказываются проблемы, вызванные спецификой отрасли или предприятия, для которых разрабатывается логистическая система.

Рассматривая взаимосвязь структурных подразделений (рис. 1), можно сделать вывод, что эффективность функционирования логистической системы заключается в системном подходе к управлению всеми структурными подразделениями предприятия, которые охватывают и согласовывают все процессы производства, а также закупку, транспортирование, поставку и распределение готовой продукции согласно заключенным договорам с потребителями. Логистизация процессов заключается в комплексном подходе к управлению системой каналов, через которые на промышленное предприятие поступают ТМЦ, перемещающиеся в процессе производства и далее в распределительную сеть, формируя заказ потребителям по качественным и количественным характеристикам.

Анализ традиционного подхода к управлению движением ресурсов предприятия в сфере “производство - потребление” выявляет недостаток координации действий на различных этапах функционирования предприятия. Отсутствует четкая последовательность единого, или сквозного, “управления процессом”, т.е. весь процесс распадается на ряд не связанных между собой подпроцессов. По мнению ряда специалистов в области промышленных закупок, логистическая деятельность в области системного подхода к управлению материальными потоками на предприятии, выделяет три сферы управления:

- управление в подсистеме материально-технического снабжения;
- управление запасами в ходе производства;
- управление распределением готовой продукции¹.

Основными этапами закупочной деятельности является: анализ потребностей в материальных ресурсах производства; анализ рынка поставщиков сырья и материалов; обмен информацией между поставщиками, предприятием, производителями и потребителями.

Автор предлагает рекомендации по внедрению системы управления закупками на предприятии, в основе которых лежат 8 базовых принципов международных стандартов качества. Интерпретация принципов относительно закупочной логистики заключается в следующем:

Принцип 1. Организация, ориентированная на потребителя. Предприятие зависит от своих потребителей, поэтому необходимо учитывать их настоящие и будущие запросы, т.е. деятельность предприятия должна быть направлена на выполнение своей главной цели - удовлетворение потребностей заказчика. Преимуществом данного принципа является рост прибыли в целом и увеличение доли предприятия на рынке промышленного оборудования.

Принцип 2. Роль руководства в системе менеджмента качества. Управление качеством тесно связано с перестройкой сознания руководителей путем создания внутренней среды, в которой работники всех подразделений полностью вовлекаются в процесс решения задач организации. Преимущество этого принципа заключается в следующем:

- выделение и долгосрочное планирование приоритетных целей и задач;
- повышение ответственности и руководства, и персонала в целом за результаты производственной деятельности;
- ориентация и мотивация выполнения единых целей и задач и т.д.

Принцип 3. Вовлеченность работников в функционирование системы менеджмента качества. Все службы предприятия должны быть вовлечены во все логистические процессы, протекающие как внутри предприятия, так и вовне. Преимущество этого принципа заключается в постоянном стремлении персонала повышать свой квалификационный уровень, что, несомненно, положительным образом скажется на результатах деятельности всего предприятия.

Принцип 4. Процессный подход. Такой подход позволяет управлять всеми видами ресурсов в общей логистической цепи с учетом повышения качественных характеристик в каждом процессе. Преимущество проявляется в процессе прогнозирования и выявления приоритетных направлений развития предприятия, что позволяет:

- 1) более эффективно использовать ресурсы;
- 2) снижать затраты;
- 3) сократить время производственного цикла.

Принцип 5. Системный подход. Такой подход рассматривает общую логистическую цепь как единую систему взаимосвязанных процессов, цель которой достижение эффективности и результативности деятельности организации. Преимущество данного принципа заключается в выявлении процессов, в установлении взаимосвязей между различными процессами системы, концентрации усилий на более важных процессах, а также в непрерывном улучшении процессов по средствам оценок с последующей модернизацией процессов.

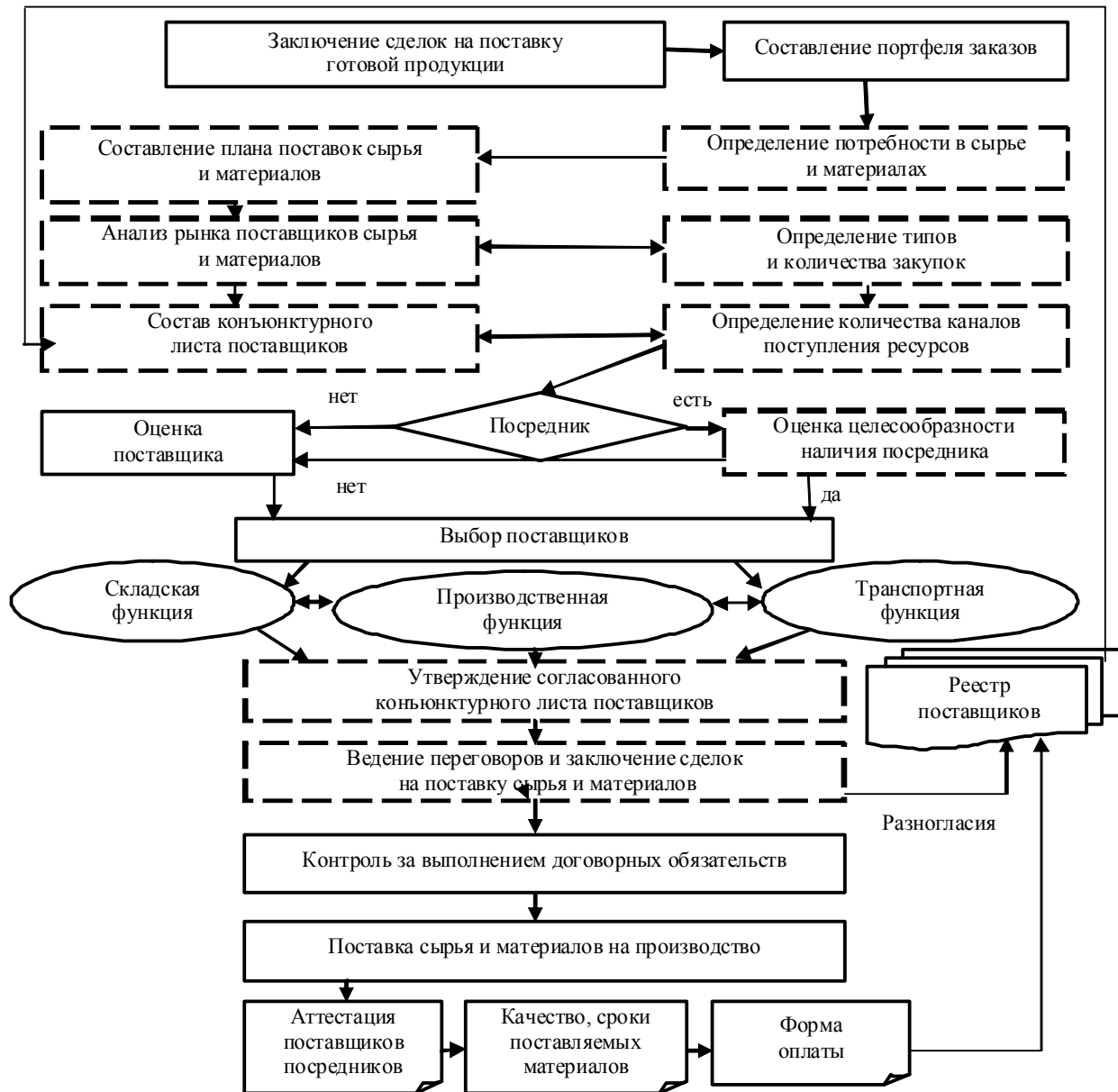


Рис. 2. Механизм управления закупками на основе системного подхода (пунктирная линия - этапы, предлагаемые нами в рамках системного подхода)

Принцип 6. Постоянное улучшение. Данный принцип позволяет повысить конкурентоспособность за счет быстрого реагирования на появление прогрессивных технологий, методов, нового вида сырья и оборудования. Преимущество проявляется в повышении профессионализма персонала на всех уровнях организации за счет обучения и внедрения прогрессивных методов и технологий.

Принцип 7. Принятие решений, основанных на фактах. В закупочной логистике данный принцип основывается на своевременной и точной информации внутри логистической системы. Преимущество заключается в скорости и рациональности прохождения информации внутри

логистической системы, что позволяет эффективно взаимодействовать всем элементам цепи, следовательно, эффективнее реагировать на запросы потребителей.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Логистическая система предполагает, что все элементы цепи находятся во взаимозависимых и взаимовыгодных отношениях, это же касается поставщика с предприятием-изготовителем. Преимущества принципа проявляется в следующем:

- оптимизация логистических ресурсов и затрат;
- согласованность, гибкость и быстрота реагирования на изменения потребностей рынка;

- взаимовыгода для обеих сторон в результате взаимовыгодных расчетов и согласованных действий.

Механизм управления закупочной деятельностью для каждого предприятия индивидуален в зависимости от специфики выпускаемой продукции, от его отраслевой принадлежности, мощности производства и т.д.² С учетом вышеизложенных особенностей предприятий автором предлагается механизм управления закупочной деятельностью промышленного предприятия на основе системного подхода (рис. 2). Как видно из рисунка, отличие предлагаемого механизма выбора поставщика от общепринятого возникает на этапе “Определение потребности в сырье и материалах”, когда необходимо иметь четкую информацию:

- от коммерческого отдела (что, в каком количестве и в какие сроки необходимо произвести и поставить заказчику с учетом специфики заказа);
- конструкторского бюро (специфика выпускаемой продукции);
- планово-экономического отдела (о нормах расхода и предельных ценах закупки);
- складского хозяйства (остатки) и т.д.

При определении количества каналов поступления сырья необходимо оценить целесообразность использования услуг посредника. Причины, по которым закупка у посредника является наиболее выгодной по сравнению с закупкой непосредственно у изготовителя, в следующем:

- 1) изготовитель сырья расположен территориально на более отдаленном расстоянии, чем посредник;

- 2) цена у посредника ниже, чем у изготовителя;

- 3) небольшие партии по отдельным позициям сырья и материалов.

В случае выявления взаимовыгодных условий с посредником заключается договор поставки, в противном случае от услуги следует отказаться. При наличии посредников оценку необходимо проводить не только поставщиков, но и посредников³.

Таким образом, автор разделяет точку зрения, что грамотно выстроенная система управления закупками позволяет принять своевременное решение о снабжении производственного процесса необходимыми материальными ресурсами. Сформулированный системный подход, а также рекомендованные принципы системы управления закупками на предприятии позволяют логистической системе бесперебойно функционировать и конкурировать в текущих и перспективных рыночных условиях.

¹ Архипова Н.И., Солянкина Л.Н. Управление производственной системой в условиях рынка // Экономика и право. 2006. □ 1.

² Уваров С.А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок // Логистика и управление цепями поставок. 2012. □ 3 (50).

³ Сосунова Л.А., Макарова Н.В. Формирование стратегии управления материальными ресурсами // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2010. □ 70.

Поступила в редакцию 03.09.2014 г.