Содержание

Введение

1. Роль и значение материально-технического снабжения

2. Управление производственным снабжением фирмы

2.1 Организация управления снабжением

2.2 Методы и формы снабжения

2.3 Определение потребности в материальных ресурсах

2.4 Выбор поставщика в закупочной деятельности фирмы

2.5 Методы выбора поставщиков

2.6 Процесс приобретения материалов и его основные стадии

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Осуществление закупок является начальным звеном большинства организаций, а от эффективности их функционирования зависят показатели всей производственно-хозяйственной деятельности.

Главной задачей органов снабжения предприятия является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества. Решая эту задачу, работники органов снабжения должны изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посреднических организаций, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы.

В общем виде сущность организации снабжения заключается в ритмичном и своевременном обеспечении производственного процесса необходимыми предметами производственно-технического назначения и товарами, а, следовательно, оно оказывает существенное влияние на создание совокупного общественного продукта. Несоблюдение сроков поставки продукции на любом этапе становится причиной нарушения сроков изготовления промежуточной или конечной готовой продукции в последующих звеньях цепи. При этом несоблюдение требований к заказываемым и поставляемым материальным ресурсам по качеству, размерам и габаритам приводит к увеличению себестоимости выпускаемой продукции. В свою очередь, своевременная поставка производству материальных ресурсов необходимого качества, комплектности и ассортимента позволяет сократить затраты труда на изготовление продукции и потери времени в связи с простоем оборудования при отсутствии материальных ресурсов. Таким образом, от качественного функционирования снабжения зависит качество выполняемых производственных функций или услуг не только в данном конкретном звене, но и во всех последующих этапах производства, в этом и заключается актуальность изучаемой темы.

Целью работы является изучение управления производственным снабжением предприятия. Для поставленной цели необходимо:

- изучить цели, функции и задачи снабжения на предприятии;

- охарактеризовать процесс управления снабжением на предприятии.

Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы.

1. Роль и значение материально-технического снабжения

Осуществление закупок (снабжения) - одна из важнейших функций в каждой фирме.

Все организации в разной степени зависят от сырья, материалов и услуг, которыми их обеспечивают другие организации (например, помещение, тепло, свет, средства связи, офисное оборудование и т. д.). Рациональная организация материально-технического снабжения в значительной мере предопределяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли и рентабельности. Этим определяется роль и значение материально-технического снабжения в системе производственного менеджмента.

Снабжение производства необходимыми материальными ресурсами является начальным звеном производственного процесса. Под материально-техническим снабжением предприятия понимается процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно-хозяйственной деятельности[[1]](#footnote-1).

От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимых ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями.[[2]](#footnote-2) При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

Снабжение включает 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).[[3]](#footnote-3)

В практике работы предприятий различают две формы снабжения: транзитную и складскую.[[4]](#footnote-4) При транзитной форме снабжения предприятие получает сырье и материалы непосредственно от предприятий, их добывающих, облагораживающих или производящих. Применение этой формы экономически оправдано во всех случаях, когда потребное на данный промежуток времени количество сырья и материалов равно транзитной норме или больше ее. Складскую форму снабжения, при которой необходимые материальные ресурсы предприятие получает с баз и складов снабженческо-сбытовых организаций, экономически целесообразно использовать для материалов, потребляемых в небольших количествах.

Фирма-потребитель

Склады фирмы-потребителя

Посредник по закупкам

Фирма-поставщик

Снабжаемое предприятие (производственный участок)

Центральный приемный пункт фирмы-потребителя

*запрос*

*заказ*

*товар*

Рисунок 1 - Схема организации материально-технического снабжения, основанной на системе складов

Хозяйственные связи предприятий с поставщиками материальных ресурсов организуются как непосредственно с предприятиями–поставщиками, так и с территориальными органами снабжения. В первом случае важнейшей задачей является развитие прямых длительных связей, под которыми понимается такая форма хозяйственных отношений, когда конкретные условия поставки, ассортимент, качество, сроки, взаимная материальная ответственность и другие вопросы согласовываются непосредственно на основе прямых договоров. Кроме этих форм снабжения, в настоящее время получили широкое распространение и другие формы и методы обеспечения предприятия материальными ресурсами: через товарно-сырьевые биржи; аукционы; конкурсы; спонсорство; оптовые закупки; регулярные закупки мелкими партиями; снабжение производства по запросам; собственное производство и др. Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает, исходя из особенностей ресурсов, продолжительности его получения, количества предложений, качества и цены, ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции.

В отношениях с поставщиками надлежит соблюдать несколько основных принципов:

1. Обращаться с поставщиками так же, как и с покупателями своей продукции.

2. Не забывать демонстрировать на деле общность взаимных интересов.

3. Знакомить поставщика со своими планами. Быть в курсе его деловых операций.

4. Учитывать в деловой практике интересы поставщика.

5. Соблюдать принятые на себя обязательства.

6. Стремиться к поддержанию стабильных деловых контактов с поставщиком.

Значение деятельности по организации и управлению закупками можно рассматривать в двух аспектах - тактическом и стратегическом.[[5]](#footnote-5) Снабжение (закупки) в тактическом, оперативном плане - ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита, отсутствия материальных ресурсов или готового продукта. Стратегическая сторона снабжения - процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, внешними поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, планирование и разработка новых закупочных схем и методов и т.п. Обязанность тех, кто уполномочен управлять функцией снабжения - повсюду находить стратегические возможности и привлекать к ним внимание высшего исполнительного руководства компании.

Сфера деятельности, связанная с закупками подразумевает функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения фирмы ежедневно и в долгосрочном периоде.

Задачами закупочной деятельности предприятия являются:

- поиск и закупка необходимых материалов удовлетворительного качества по минимальным ценам;

- выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, опоздание может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);

- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума);

- соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий;

- выбор потенциального поставщика или поставщиков наиболее важная задача закупочной деятельности.

Таким образом, цель снабжения - гарантировать, чтобы организация получила необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене.

2. Управление производственным снабжением фирмы

2.1 Организация управления снабжением

Снабжение предприятий сырьем, основными и вспомогательными материалами, другими видами материально-технических ресурсов осуществляется отделами материально-технического обеспечения. К функциям отдела снабжения относятся:[[6]](#footnote-6)

1. Планирование потребности предприятия в материально-технических ресурсах, необходимых для функционирования основных и вспомогательных производств, а также для эксплуатационного и капитального строительства.

2. Составление заявок и спецификаций на потребные материально-технические ресурсы и представление их в отделы материально-технического снабжения и плановые отделы вышестоящих органов.

3. Осуществление всей оперативной деятельности по реализации планов снабжения (заключение договоров, получение материальных ресурсов в соответствии с выделенными фондами и по договорам с поставщиками и др.).

4. Приемка, размещение, хранение, подготовка к отпуску и отпуск материально-технических ресурсов цехам и службам предприятия.

5. Установление совместно с планово-экономическим, техническим и финансовым отделами предприятия обоснованных дифференцированных норм запасов материально-технических ресурсов и доведение этих норм до работников складов; регулирование размеров запасов и контроль за их состоянием.

6. Участие в разработке организационно-технических ресурсов, замене дефицитных сырья и материалов менее дефицитными.

7. Организация контроля за расходованием материально-технических ресурсов цехами, службами по их назначению.

8. Ведение оперативного учета поступлений материально-технических ресурсов на предприятие, их отпуска цехам и службам, состояния производственных запасов.

Организационная структура отдела снабжения зависит от типа производства, его масштабов, номенклатуры потребляемых сырья и материалов, степени кооперирования с поставщиками и форм снабжения предприятия средствами производства. На небольших предприятиях функции снабжения выполняют отдельные работники или группы в составе хозяйственного отдела предприятия. На средних и крупных предприятиях их выполняют отделы материально-технического снабжения. В крупной организации снабжением могут заниматься сотни людей, координирующих огромные закупки материалов. Организационное построение служб снабжения предприятий отличается большим разнообразием, в основу определения организационной структуры управления снабжением должны быть положены принципы, которые обеспечивают все функции управления совокупностью подразделений. Это, прежде всего: малозвенность в управлении, гибкость, эффективная система связи, принцип единоначалия и четкое разграничение функций.

На большинстве предприятий служба снабжения представлена отделом материально-технического снабжения (МТС). Управление материально-техническим снабжением на предприятии возложено на заместителя директора. В его подчинении находится отдел материально-технического снабжения, который обеспечивает согласованность действий всех отделов, служащих и должностных лиц организации по решению следующих задач снабжения:[[7]](#footnote-7)

1) анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых ресурсов;

2) определение методов и форм снабжения;

3) выбор поставщиков материальных ресурсов;

4) согласование цен на ресурсы и заключение договоров с поставщиком;

5) организация контроля качества, количества и сроков поставок ресурсов;

6) организация размещения ресурсов на складах предприятия.

Организация снабжения на предприятии предусматривает создание инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением. Инфраструктура снабжения включает подразделения складского, транспортного, заготовительного хозяйств. На отдельных предприятиях могут быть также подразделения по переработке отходов производства и тарного хозяйства.

В промышленных фирмах в основном применяются две формы организации управления снабжением — централизованная и децентрализованная.[[8]](#footnote-8) Как именно организовано снабжение, зависит от типа и размера организации. Обычно централизованная форма управления материально-техническим обеспечением применяется в фирмах, выпускающих однородную продукцию и имеющих небольшое число предприятий, расположенных в одном регионе. Для осуществления централизованных закупок обычно организуется один отдел снабжения, сосредоточивающий все функции снабжения организации, что позволяет получить определенные выгоды:

* объединение всех закупок аналогичных или похожих материалов, что дает возможность получить скидки за большой заказ;
* координация связанных между собой видов деятельности для сокращения затрат на транспортировку, хранение и обслуживание;
* устранение дублирования операций и ненужных приемов;
* наличие единой точки контактов с поставщиками и предоставление им необходимой информации и услуг;
* получение специальной квалификации и совершенствование операций по снабжению;
* возможность сосредоточить других сотрудников на выполнении их собственных функций, чтобы они не отвлекались на закупки;
* концентрация ответственности за снабжение, что облегчает осуществление управленческого контроля.

Централизация в принципе считается целесообразной, если только она не сковывает инициативу предприятий, входящих в ту или иную фирму и специализирующихся на выпуске определенных видов продукции. Основные преимущества централизации управления службами материально-технического обеспечения заключаются в снижении издержек и создании условий для разработки единой заготовительной, сбытовой и транспортной политики фирм.

Сокращение издержек обращения достигается за счет того, что она, способствуя укрупнению партий приобретаемых товаров у поставщиков (т.е. при такой организационной форме фирмы могут выходить на рынок как крупные оптовые покупатели), делает возможным более широкой выбор последних и создает условия для выгодного контрактования транспорта и получения скидок на цену товаров. Тогда как при децентрализованной форме организации служб снабжения и сбыта производственные отделения и предприятия фирмы вынуждены делать закупки сравнительно небольшого объема и нести из-за этого существенные транспортные расходы.

Централизация материально-технического обеспечения сокращает издержки обращения еще и за счет уменьшения материальных запасов в каждом производственном отделении и предприятии фирмы, снижения затрат на проектирование и эксплуатацию меньшего числа информационных контролируемых систем. В тоже время повышается координация работ с другими службами фирмы, создается основа для более успешного разрешения возникающих между ними конфликтов и установления более действенного контроля за распределением и потреблением. Вместе с тем централизация управления материально-техническим обеспечением вызывает определенные сложности. Это относится к фирмам, которые несут полную ответственность за получение прибыли. Обладая автономией и подвергаясь менее жесткому контролю со стороны руководства, они опасаются, что централизация в области материально-технического обеспечения может привести к ущемлению свободы их выбора.

Если организация подходит к процессу закупок с позиции децентрализации, то служащие отделов будут самостоятельно осуществлять закупки, каждый для своего отдела. Преимущества такого подхода:

1) пользователь лучше знает потребность отдела, чем кто-либо другой;

2) возможность более быстрого удовлетворения потребности в материальных ресурсах.

Недостатки децентрализованных закупок:

1) решая оперативные вопросы, служащие могут не заметить тенденции изменений планирования организации в целом;

2) недостаточный профессионализм служащих и проблемы определения возможностей снабжения;

3) ни одно подразделение не может быть достаточно большим для того, чтобы проводить функциональный анализ в таких областях, как работа с таможней, транспортные услуги, складирование, управление запасом, анализ закупок и т.п.

Предпочтение децентрализованной форме управления отдается в фирмах с предприятиями, размещенными в различных районах и специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов продукции. Иногда используется смешанная форма управления - на фирмах с несколькими предприятиями, потребляющими разное сырье и материалы и получающими большой объем некоторых из них.

2.2 Методы и формы снабжения

Наиболее часто используемые методы и формы снабжения:[[9]](#footnote-9)

Закупка товара (материальных ресурсов) одной партией. Предполагает поставку товаров одной партией за один раз (оптовые закупки на товарно-сырьевых биржах, конкурсах, аукционах, у поставщиков и др.). Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала. Регулярные закупки мелкими партиями. В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. Основные преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. Недостатки: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям. Используется для закупки дешевых и быстро используемых товаров. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала; снижение затрат на складирование и хранение; своевременность поставок. Получение товара по мере необходимости. Этот метод похож на регулярную поставку товара, но характеризуется следующими особенностями:

* количество товара строго не устанавливается, а определяется приблизительно;
* поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;
* оплачивается только поставленное количество товара;
* по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые предположительно должны быть поставлены.

Преимущества: отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

2.3 Определение потребности в материальных ресурсах

Отправной точкой в закупочной деятельности является определение потребности в том или ином товаре (материальных ресурсах или готовой продукции).

Снабжение зависит от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов. Все перечисленные факторы имеют свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить затраты. Все поставляемые фирме материально-технические ресурсы можно разделить на три группы:[[10]](#footnote-10)

1. сырье, материалы, топливо, необходимые для текущей производственной деятельности и изготовления продукции (оказания услуг), ремонта производственной базы (зданий, оборудования, транспорта и др.);
2. комплектующие детали и изделия, полученные с других фирм в порядке производственной кооперации;
3. оборудование и все другие материально-технические ресурсы для расширения производства (капитальные вложения).

В процессе планирования материально-технического снабжения необходимо определить:[[11]](#footnote-11)

1) какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2) количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы;

3) затраты на материально-техническое снабжение;

4) возможности организации производства некоторых материальных ресурсов (полуфабрикатов, деталей, комплектующих изделий и др.) на своем предприятии.

5) выбор методов и форм снабжения.

Под потребностью в сырье и материалах понимается их количество, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов. Потребность в материалах на определенный период называется периодической потребностью.[[12]](#footnote-12) Она складывается из первичной, вторичной и третичной. Под первичной понимается потребность в готовых изделиях, узлах и деталях, предназначенных для продажи, а также в покупных запасных частях. Первичная потребность является основой управления материальными потоками на предприятиях, работающих в сфере торговли. Для промышленных предприятий первичную потребность следует раскладывать на вторичные составляющие. Под вторичной понимается потребность в комплектующих узлах, деталях и сырье, необходимых для выпуска готовых изделий. Под третичной понимается потребность производства во вспомогательных материалах и изнашивающемся инструменте. Она может быть определена исходя из вторичной на основе показателей использования материалов путем проведения стохастических расчетов на основе расхода имеющихся материалов или экспертным путем.

Необходимую информацию для определения объемов закупки обеспечивают данные, предоставляемые отделом производства промышленной компании или службой продаж. Они дают представление о расходовании материалов в производстве. В системе учета расхода материальных ресурсов используются разнообразные средства – от компьютерных баз до карточек складского учета, которые объединены в систему, содержащую сведения об опыте работы с каждым поставщиком: обо всех ранее заключенных сделках, срывах поставок, другие доступные сведения о нестандартных ситуациях и т.п.

Основными методами закупок являются:

* оптовые закупки (одна большая партия за один раз);
* регулярные закупки материалов (покупатель заказывает необходимое количество материалов, которые поставляются ему мелкими партиями в течение определенного периода);
* ежедневные (ежемесячные) закупки (используется при закупках дешевых и быстро используемых материалов);
* получение материала по мере необходимости;
* единичные закупки (материал заказывается в том случае, если он требуется и вывозится со складов поставщиков в случаях, когда невозможно получать материал по мере необходимости).

2.4 Выбор поставщика в закупочной деятельности фирмы

Когда потребности в материальных ресурсах определены, наступает следующий важный этап - выбор поставщиков - является одной из наиболее важных задач закупочной логистики. Обычно такое решение зависит от оценки способности поставщика удовлетворять критериям качества, объема, условий доставки, цены и обслуживания.

Возможны два направления выбора поставщика:

1. Выбор поставщика из числа компаний, которые уже были поставщиками (или являются ими) и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает выбор, так как отдел закупок фирмы располагает точными данными о деятельности этих компаний.

2. Выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка: рынка, с которым фирма уже работает, или совершенно нового рынка. Для проверки потенциального поставщика часто необходимы большие затраты времени и ресурсов, поэтому ее следует осуществлять только в отношении тех поставщиков из небольшого списка, которые действительно имеют серьезный шанс получить большой заказ.

Отечественные предприятия при выборе поставщика в настоящее время в основном полагаются на собственную информацию. При этом на предприятии, имеющем много поставщиков, может быть сформирован список хорошо известных, заслуживающих доверия поставщиков. Утверждение договоров с этими поставщиками, разрешение предварительной оплаты намеченной к поставке продукции осуществляется по упрощенной схеме. Если же намечается заключение договора с поставщиком, отсутствующим в названном списке, то процедура утверждения и оплаты усложняется проведением необходимых мероприятий, обеспечивающих безопасность финансовых и других интересов предприятия.

Процедура получения и оценка предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному. Наиболее распространенными и эффективными видами являются следующие:[[13]](#footnote-13)

Конкурентные торги (тендеры) – проводятся в случае, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму по соображениям формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем. Конкурентные торги выгодны как поставщику, так и потребителю.

Письменные переговоры между поставщиком и потребителем; могут быть организованы двумя способами: 1) инициатива вступления в переговоры исходит от поставщика товара; 2) инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя.

Независимо от выбираемого способа оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись различными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурентных торгов, или более свободная процедура. Чаще всего основными критериями выбора поставщика являются: стоимость потребления товара или услуг; качество обслуживания.

Стоимость потребления включает в себя цену товара или услуг и не имеющую точного и прямого денежного выражения прочную стоимость (изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности предприятия, перспективы роста и развития производства). Качество обслуживания включает качество товара или услуг и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему заказанными ресурсами в течение заданного промежутка времени. Надежность можно оценить через вероятность в удовлетворении заявки потребителя. Кроме основных критериев выбора поставщика существуют и прочие критерии, количество которых превышает 60. К ним относятся: удаленность поставщика от потребителя; сроки выполнения текущих и экстренных заказов; наличие у поставщика резервных мощностей; система управления качеством продукции у поставщика; психологический климат в трудовом коллективе поставщика; риск забастовок у поставщика; способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования; кредитоспособность и финансовое положение поставщика и т. д.

На основании изложенных соображений можно сформулировать следующие главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщиков:[[14]](#footnote-14)

1. В современных условиях в качестве основного критерия выбора следует выдвигать качество продукции. Качество относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями. Качество может относиться также и к тому, удовлетворяет ли продукция требованиям потребителя, независимо от того, соответствует ли она спецификации. Если с данными поставщиками уже были установлены отношения, то желательно проанализировать статистику поставки бракованных материалов.

2. Надежность поставщика – достаточно емкий критерий, включающий следующие параметры: честность, отзывчивость, обязанность, заинтересованность в ведении бизнеса с вашей фирмой, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки материальных ресурсов/готовой продукции. Оценка своевременности доставки упрощается, если ведется четкий учет запланированных и реально выполненных доставок. При осуществлении доставки, например, по технологии JIT невыполнение сроков так же недопустимо, как и неудовлетворительное качество.

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного ресурса или готовой продукции, которые включают транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т.д. В аналитическом поле логистического менеджера всегда должен находиться комплекс затрат.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо собирать мнения о качестве технической помощи, об отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, о квалификации обслуживающего персонала и т.п. Желательно наличие у поставщика сертификата ISO9000 на систему управления качеством его продукции/услуг.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Как уже упоминалось выше, нехватка оборотных средств существенно ограничивает возможности выбора поставщиков. В бизнесе случаются внештатные ситуации, требующие внеплановых поставок или отсрочки платежа. Это ситуации особенно характерны для российской действительности. Поэтому поставщики, предлагающие выгодные условие платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избегать многих проблем снабжения.

2.5 Методы выбора поставщиков

Важной функцией служб снабжения различных фирм является выбор методов поставки материально-технических ресурсов.

Такой выбор осуществляется в основном тремя методами.[[15]](#footnote-15)

Первый метод прямые связи между изготовителями и потребителями. При этом анализ возможных вариантов и предложений осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки. Торговый агент (представитель) выбирает поставщика, исходя прежде всего из наиболее низких закупочных цен. Он делает заказ, следит за его выполнением и старается разрешить возникающие проблемы. Все вопросы обычно решаются с помощью телефона, телекса, обмен официальной документацией сведен к минимуму.

Второй метод прямые связи с оптовыми торговыми фирмами. Выбор оптовой торговой фирмы ответственный момент. Он требует обычно коллегиального обсуждения потребностей в поставках и реальных возможностей базы, так как речь идет о значительных объемах ресурсов. Анализ проводится как на уровне отдела закупок компании, так и на уровне взаимодействия вышеназванного отдела с производственным отделом и отделом контроля качества продукции. Действие и первого, и второго методов осуществляется в рамках стандартной схемы организации материально-технического снабжения фирмы (рис.2).

Третий метод прямые договоры с фирмами-посредниками. В этом случае отдел закупок или торговый агент (представитель) фирмы обращается в фирму или бюро, выполняющие посреднические функции. Посредническая компания имеет достаточно обширную информацию о возможностях потенциальных поставщиков: программы выпуска их продукции, программы повышения качества продукции, скорости реализации полученных заказов и др.

Структура данной системы показана на рис.2. Как видно из схемы, потребитель имеет возможность непосредственно отправить заявку на необходимые ресурсы в пункт регистрации (сбора) заявок в складском хозяйстве фирмы-посредника.

Поставщик

**Фирма**-**потребитель**

Фирма**-**посредник(пункт регистрации заявок)

Снабжаемое предприятие (производственный участок)

Пункт накопления (торговые склады)

Рисунок 2 - Схема организации материально-технического снабжения предприятий по договорам с фирмами-посредниками

Пункт регистрации 12 раза в день направляет заказы поставщикам, объединенным системой договоров. На следующий день поставщик направляет требуемые материалы в пункт накопления (торговые склады), где они собираются и контролируются по каждой заявке, или непосредственно на снабжаемое предприятие (производственный участок фирмы потребителя). Использование этого метода имеет свои положительные и отрицательные стороны.

К первым можно отнести то, что заказчик сводит к минимуму свои заботы о поставках необходимых ресурсов (при выборе надежного посредника). Ко вторым нужно отнести дополнительные затраты, которые влекут за собой повышение цен на поставляемые ресурсы. Структура такой системы имеет небольшое количество звеньев, что существенно упростило прохождение запросов и вызванных ими материальных потоков. Кроме того, эта система устанавливает между поставщиками и потребителями продукции более короткие связи, чем предыдущие, и предусматривает срочные (в течение 24 часов) поставки материальных ресурсов. Эффективность данного метода состоит в том, что он позволяет фирмам отказаться от собственной системы складов, высвободить средства, замороженные в излишних запасах, значительно сократить документооборот. Важным преимуществом данного метода (при прочих равных условиях) является упрощенная система документооборота: вместо многочисленных формуляров, принятых при стандартной схеме снабжения, в этом случае заполняется и фигурирует один, который одновременно является заказом и документом, регистрирующим поставку и получение товара, что значительно упрощает делопроизводство. Документация формируется таким образом, чтобы возможно было применение средств вычислительной техники на всех стадиях процесса логистического процесса. Вышеперечисленные подходы к организации снабжения в системе логистики фирмы открывают новые направления развития этого направления деятельности.

### 2.6 Процесс приобретения материалов и его основные стадии

Процесс приобретения материалов включает в себя ряд логически взаимосвязанных видов работ. Выделяются следующие стадии процесса приобретения материалов: составление заявок, анализ заявок, выбор поставщиков, размещение заказов, контроль за выполнением заказов, завершение процесса приобретения.

Составление заявок. Заявки на приобретение материалов подготавливаются соответствующими сотрудниками функциональных подразделений предприятия. Они содержат информацию о том, какие виды и какое количество материалов требуется предприятию, когда они должны быть получены и кто составил заявку. Заявки составляются таким образом, чтобы ожидаемые к поступлению количества материалов опережали фактические потребности в них. Время между размещением заявок и получением материалов называется временем опережения. Работники, ответственные за составление заявок, должны устанавливать сроки поставки материалов с минимальным опережением, учитывая возможности поставщика и потребности потребителя материалов.

Анализ заявок. Заявки на потребление материалов подвергаются анализу в службе материально-технического снабжения с участием специалистов из других подразделений. Цель анализа – обеспечение минимальных издержек по каждому виду материалов, конкретные потребительные свойства которых предполагается использовать в производстве продукции. Методами исследования являются функционально-стоимостный анализ и конструирование стоимости. В процессе анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

* Могут ли более дешевые материалы удовлетворить потребности производства?
* Оправданы ли эти потребности?
* Могут ли другие виды материалов удовлетворить означенные потребности?
* Можно ли упростить конструкцию производимого изделия?
* В состоянии ли поставщик снизить цены на материалы, участвуя вместе с потребителем в разработке изделия или анализируя полученные спецификации?

Служба снабжения не имеет права заменять материалы, указанные в заявках. Работники отдела должны анализировать поступающие заявки и предлагать такие варианты приобретения материалов, которые могут привести к снижению стоимости заказов.

Выбор поставщиков. Данный вопрос рассмотрен отдельно в предыдущем параграфе.

* Размещение заказов. Приобретение материалов осуществляется разными методами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий.
* Документально заказ оформляется посредством заключения контракта между поставщиком и потребителем материала.

Структура контракта предусматривает определение предмета контракта, указание качества и количества товара, сумму контракта, порядок поставки и приемки товара, ответственности сторон порядок разрешения споров.

Контроль за выполнением заказов. Размеры заказов и продолжительность периода, в течение которого эти заказы выполняются, контролируются отделом материально-технического снабжения. При этом возможна корректировка графиков поставки материалов и уточнения графиков выпуска продукции.

Завершение процесса приобретения. Получение заказанных материалов в точном соответствии с условиями контракта – необходимый признак завершения сделки. Важное значение имеет приемка продукции, необходимо удостовериться, что поставлен материал нужного качества; в нужном количестве; в обусловленное время; за оговоренную цену. Купля-продажа соответствующим образом оформляется. Документальное оформление поставок предполагает получение от поставщика уведомления об отгрузке и сопроводительного письма, в которых указывается количество товаров и время поставки. Поступление материалов на склад оформляется соответствующими накладными и фиксируется в книге регистрации товаров.

Заключение

Снабжение — это деятельность, включающая в себя процедуры закупки, доставки, приемки, хранения и предпродажной подготовки продукции. Управление снабжением — это деятельность по координации взаимодействия участников цепи поставок в целях обеспечения добавленной ценности для потребителей.

Основной целью снабжения является удовлетворение потребностей компании (производства) в продукции (материалах) с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач. Основу экономической эффективности логистики закупок составляют поиск и закупка необходимых материалов удовлетворительного качества по минимальным ценам.

Задачи и работы, относящиеся к закупочной логистике: 1) определение потребности в материальных ресурсах; 2) исследование рынка закупок; 3) выбор поставщика; 4) осуществление закупок; 5) контроль поставок; 6) подготовка бюджета закупок; 7) координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

В основу определения организационной структуры управления снабжением положены принципы, которые обеспечивают весь спектр функций управления совокупностью подразделений. Это прежде всего: малозвенность в управлении, гибкость, эффективная система связи, принцип единоначалия и четкое разграничение функций.

Существуют три формы организации управления материально-техническим обеспечением, централизованная, децентрализованная и смешанная.

Для определения потребности материальных ресурсов применяются различные методы. Выбирая поставщика при организации закупок материальных ресурсов, следует соблюдать основные принципы, что является гарантией надежности и эффективности организации процесса снабжения материальными ресурсами.

Таким образом, материально-техническое обеспечение предприятия материальными ресурсами включает выполнение следующих функций: заготовка и доставка материалов; складирование и обеспечение их сохранности; обработка и подготовка материалов к производственному потреблению; управление материально-техническим обеспечением.

Список используемой литературы

1. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М. Гаджинский. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2005. - 228 с.
2. Морозов, О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. Лекционные материалы к курсу / О.Б. Морозов. - СПб.: СПбГУ, 2005. - С.30-36.
3. Непомнящий, Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций Организация материально-технического снабжения предприятия (МТС) / Е.Г. Непомнящий Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2001. - 374 с.
4. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством: Конспект лекций / Ю.И.Ребрин. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. - 145 с.
5. Сычев, Н.Г. **Производственный менеджмент: Тексты лекций.** Лекция 18 - Управление материально-техническим снабжением и сбытом продукции в рыночных условиях / Н.Г.Сычев - Мн.: НО ООО «БИП-С», 2002. – 100 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 2003. – 491 с.
7. Шаш, Н.Н. Логистика: конспект лекций / Н.Н. Шаш, К.А.Азимов, А.Ю. Шепелева. - М.: Юрайт, 2009. - 206 с.
8. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова, доц. О.В.Девяткина. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 601 с.

1. Сычев, Н.Г. **Производственный менеджмент: Тексты лекций.** Лекция 18 -Управление материально-техническим снабжением и сбытом продукции в рыночных условиях / Н.Г.Сычев - Мн.: НО ООО «БИП-С», 2002. – С.52-58. [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф.О.И.Волкова, доц. О.В.Девяткина. - М.:ИНФРА-М, 2007. – С.160. [↑](#footnote-ref-2)
3. Морозов, О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. Лекционные материалы к курсу / О.Б.Морозов. - СПб.: СПбГУ, 2005. - С.30-36. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сычев, Н.Г. **Производственный менеджмент: Тексты лекций.** Лекция 18 -Управление материально-техническим снабжением и сбытом продукции в рыночных условиях / Н.Г.Сычев - Мн.: НО ООО «БИП-С», 2002. – С.52-58. [↑](#footnote-ref-4)
5. Морозов, О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. Лекционные материалы к курсу / О.Б.Морозов. - СПб.: СПбГУ, 2005. - С.30-36. [↑](#footnote-ref-5)
6. Непомнящий, Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций Организация материально-технического снабжения предприятия (МТС) / Е.Г.Непомнящий Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2001. - 374 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шаш, Н.Н. Логистика: конспект лекций / Н.Н.Шаш, К.А.Азимов, А.Ю.Шепелева. - М.: Юрайт, 2009. – С.106. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сычев, Н.Г. **Производственный менеджмент: Тексты лекций.** Лекция 18 -Управление материально-техническим снабжением и сбытом продукции в рыночных условиях / Н.Г.Сычев - Мн.: НО ООО «БИП-С», 2002. – С.52-58. [↑](#footnote-ref-9)
10. Морозов, О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. Лекционные материалы к курсу / О.Б.Морозов. - СПб.: СПбГУ, 2005. - С.30-36. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М.Гаджинский. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2005. - С.68-70. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством: Конспект лекций / Ю.И.Ребрин. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – С.88. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шаш, Н.Н. Логистика: конспект лекций / Н.Н.Шаш, К.А.Азимов, А.Ю.Шепелева. - М.: Юрайт, 2009. - 206 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. Морозов, О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. Лекционные материалы к курсу / О.Б.Морозов. - СПб.: СПбГУ, 2005. - С.30-36. [↑](#footnote-ref-15)