**Принципы логистики в управлении снабжением**

Татьяна Власова

Для современных компаний вопросы эффективного управления снабжением становятся все более актуальными. Совершенствоваться этот процесс может лишь в условиях усиления логистической интеграции и скоординированного взаимодействия как с внешними партнерами, так и между различными подразделениями внутри предприятия.

Чтобы подробно разобраться с логистическим управлением, обратимся к понятию "логистика снабжения". Многие авторы и по сей день используют вместо него термин "логистика закупок", что, на наш взгляд, не совсем правильно, поскольку понятие "логистика снабжения" гораздо шире. Это направление логистики охватывает не только управление процессами отдельных закупок, но и всю систему снабжения предприятия. А значит, обязательно включает в себя взаимодействие с поставщиками, принятие стратегических решений (производить или закупать), управление качеством в системе снабжения и развитие внутренней интеграции с другими подразделениями компании.

**Новый тип взаимодействия**

В работе отдела снабжения любой компании можно выделить следующие аспекты: · планирование и организация логистического цикла закупок;

налаживание отношений с поставщиками с целью повышения надежности и эффективности процесса снабжения;

координация взаимодействия подразделений во избежание непроизводительных затрат при обеспечении потребностей производства;

логистическое управление системой снабжения предприятия.

Логистика как концепция управления потоками зиждется на определенных принципах, реализация которых в сфере обеспечения предполагает модификацию традиционных и освоение новых функций, не используемых в снабжении при традиционном управлении. Понятно, что подобное расширение функциональной сферы снабжения отразится и на взаимосвязях подсистемы снабжения с другими подсистемами компании.

Внедрение логистики в систему управления приводит к "размыванию" границ между функциональными областями предприятия, а также полномочиями и обязанностями отделов. Связано это с реализацией принципов сквозного управления материальным потоком и его качеством, проведением общего учета с целью минимизации затрат, интеграцией и координацией действий разных подразделений.

Совместив функции логистики и снабжения, мы сможем существенно повысить эффективность анализа альтернативных вариантов закупок, производимого с целью выявления или предотвращения непроизводительных затрат. Конечно, для этого потребуется получать более подробную информацию от смежных подразделений и отслеживать изменения характера традиционных взаимосвязей между ними, что позволит создать общие зоны функционирования и контроля подсистем. Сравнение рисунков 1 и 2 позволяет понять, в чем заключается основное отличие во взаимодействии традиционной и логистической подсистемы снабжения с другими подразделениями.

**Шесть ступеней снабжения**

Цикл закупки состоит из шести последовательных этапов. Попытаемся понять, что привносит в структуру и содержание каждого этапа реализация принципов логистики.

Анализ потребности и сроков закупок В логистическом цикле при определении потребности снабжения анализируется запрашиваемое количество товара на предмет обоснованности запроса. В данном случае отдел снабжения преследует:

корпоративные интересы, которые заключаются в недопущении как непроизводительных затрат на завышенные потребности, так и возникновения дефицита при ошибочно заниженных потребностях;

собственные внутренние интересы, ведь и в случае обнаружения невостребованных остатков, и при возникновении дефицита ответственность за состояние запасов лежит на отделе снабжения.

Не менее важным является анализ сроков закупок на предмет возможной консолидации различных партий поставок, что позволило бы сократить затраты на транспортировку. Однако на практике это напрямую связано с корректировкой производственных графиков, а, стало быть, менеджеры по снабжению должны иметь возможность вносить предложения об отсрочке или приостановке производственных операций, если это связано со значительной экономией на транспортных затратах. Однако все советы носят рекомендательный характер: правом принятия решения в подобных вопросах представители отдела снабжения не обладают.

Именно контроль размера потребности и анализ сроков поставки характеризует на этой стадии процесс интеграции производственных подразделений и отдела снабжения.

**Составление спецификаций**

В обязанности логистики снабжения входят анализ спецификации товара и точное и однозначное ее представление. Составление спецификации преследует цели:

унификации потребности (под потребностью понимается некоторый необходимый товар - запчасть, агрегат и т. д.), которая в разных отделах или филиалах компании имеет различные, отличающиеся наименования;

разработки и утверждения стандартов, облегчающих сравнение товаров и услуг между собой;

документально оформленного запроса на поставку требующихся товаров (разного рода материалы, комплектующие изделия);

обеспечения возможности оценки качества продукта на различных стадиях производственного процесса.

В состав спецификации должны быть включены:

все характеристики выбранного товара или услуги;

существующие для данного вида товаров (услуг) стандарты;

дополнительные требования.

К составлению спецификации необходимо подходить с особой тщательностью, поскольку чем основательней и детальней она прописана, тем меньше сложностей возникнет при закупке. И наоборот, небрежное заполнение спецификации влечет за собой непроизводительные затраты: перерасход материалов или инструментов при закупке иного, не востребованного производством типоразмера или сорта, и денежные потери при образовании неликвидов. Чтобы избежать подобных ситуаций, специалисты по снабжению обычно разрабатывают для внутреннего пользования подробные инструкции по составлению спецификаций.

Но это "обычно", а, например, на пивоваренном заводе "Золотая бочка" (г. Калуга) остановились на использовании системы управления предприятием SAP/R3, оставив без внимания разработку унифицированной номенклатуры товаров и жестких требований к заполнению спецификации. В результате при оформлении заявки на доставку запчастей к оборудованию часто указывается не тот артикул или даже наименование. Это приводит к закупке уже имеющихся на складе материалов, а значит, к непроизводительным затратам и возникновению неликвидов.

Не менее ярким примером может послужить практика компании "ЮКОС". Здесь при создании единой базы товаров обнаружилось значительное количество потребностей, представленных несколькими обособленными позициями, а максимальное число позиций по одной и той же потребности составило 69. Само собой, избежать непроизводительных затрат при такой пересортице не удастся. Большое значение имеет и четкость отражения качества заказываемых материалов в спецификации, так как использование в производстве сырья или комплектующих низкого качества напрямую сказывается и на качестве готовой продукции. Кроме того, увеличиваются издержки производства, что отражается на спросе и может привести к потере заказчика. В этом случае понесенный ущерб будет значительно превосходить дополнительные расходы на подготовку спецификаций качества и повышение квалификации специалистов в соответствии с новыми требованиями работы.

**Выбор поставщика**

Процесс выбора поставщика состоит из трех этапов:

определение списка потенциальных партнеров;

составление списка поставщиков, удовлетворяющих требованиям заказчика;

выбор надежного поставщика для размещения заказа.

Основная цель на данном этапе - выбор компетентного поставщика, который обладает потенциалом для развития долгосрочных партнерских отношений. Процесс выбора должен быть регламентирован. При выборе должны использоваться: ·

методики выбора поставщика;

разные способы оценки поставщиков;

положения о проведении всех видов конкурсных тендеров (открытого, отборочного, закрытого);

технологии ведения переговоров;

схемы анализа и оценки функциональных циклов и результатов выполненных закупок.

Необходимо выбрать эффективные формы поиска партнера в соответствии с принятой стратегией снабжения и определить, на какую категорию поставщиков придется ориентироваться в дальнейшем: производитель (отечественный, зарубежный), посредник, постоянный поставщик. Однако стоит учитывать, что в ходе долгосрочного сотрудничества ваша компания может оказаться зависимой от условий и цен постоянного компаньона, а потому нелишним было бы поддерживать связи с альтернативными постоянными поставщиками.

Серьезный подход к выбору поставщика позволит сократить время закупки, повысить качество поставки и процесса снабжения, что в итоге приведет к снижению общих затрат. Очень важной является также процедура принятия решения о размещении заказа. Если в компании существует положение о проведении тендера, то порядок решения этого вопроса описывается в данном положении. Во всех остальных случаях процедура выбора должна быть прописана в отдельном документе, определяющем полномочия менеджеров при осуществлении нерегламентированных закупок.

Форма закупки, как правило, определяется стоимостью либо единицы товара, либо оптовой партии. При этом для нерегламентируемых закупок устанавливаются верхние границы стоимости (на предприятиях среднего размера колеблются в районе от 100 до 300 тыс. руб.), а для конкурсных поставок - минимальная сумма контракта (в холдинге РАО "ЕЭС" она составляет 3 млн руб.).

На этапе согласования оптимальных параметров поставки отдел снабжения вступает в тесное логистическое взаимодействие с транспортным отделом, производственными подразделениями, складом, финансовым отделом, группой управления запасами или отделом логистики.

**Подготовка и размещение заказов на закупку**

Под размещением заказа понимают закрепление заказа на поставку требуемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ) или услуг за конкретным поставщиком. Повысить надежность выполнения крупных заказов можно посредством их размещения у нескольких поставщиков.

Закупка ТМЦ и услуг может осуществляться на основании разовых контрактов, генеральных договоров на несколько поставок, долгосрочных договоров, открытого контракта, а также соглашений о долгосрочных партнерских отношениях. Основным критерием выбора формы договора является снижение общих издержек предприятия при удовлетворении потребности. Важной задачей при этом является нахождение оптимального баланса между повышением риска невыполнения поставки при размещении заказа у одного поставщика (затраты на возможное возникновение дефицита) и увеличением затрат на поставку при размещении заказа у нескольких поставщиков (увеличение затрат на транспортировку, подачу и оформление заказа).

**Анализ заказов**

На этой стадии отдел снабжения следит за выполнением ожидаемого заказа, корректируя при необходимости количество и сроки поставок в рамках условий договора и в соответствии с изменениями графика производства. Инициатором изменения или уточнения параметров поставки может выступать как заказчик, так и поставщик. А согласовываются такого рода вопросы посредством использования внутренних и внешних открытых каналов коммуникации предприятий, что, кстати, является серьезным источником дополнительной информации о партнере. В ходе переговоров можно оценить обязательность поставщика, его заинтересованность в данном рынке сбыта, гибкость принятия решений, организационную культуру и т. д. То есть мониторинг служит не только инструментом контроля исполнения заказа, но и играет важную роль в процессе развития взаимоотношений с потенциальными партнерами. Для этого в том или ином случае рекомендуется наладить контакты:

при анализе и выборе поставщика - с поставщиками на уровне менеджеров по закупкам;

при принятии решений о размещении заказов - с лицами, представляющими организации или конкурсные комиссии;

при мониторинге выполнения заказа - с младшими специалистами в партнерской компании.

Реализация указанных принципов предполагает проработку процедур взаимодействия с поставщиками и определение границ обмена информацией на каждом иерархическом уровне.

**Контроль выполнения заказов**

Признаком выполнения заказа является поставка материалов на склад предприятия товара определенного качества, количества и ассортимента. Факт получения оформляется соответствующими документами (счета-фактуры, приходные накладные, акты приемки ТМЦ по количеству и качеству), на основании которых производится окончательная оплата заказа. Контроль выполнения поставки функционально относится к циклу закупки, но фактически реализуется на складе, а значит, уместно говорить об интеграции областей снабжения и складской деятельности. Следовательно, и обязанности, и ответственность, и полномочия, и даже уровень информационного взаимодействия сотрудников обеих сфер должны быть строго регламентированы. Так, например, целесообразно поручить менеджерам по закупкам определять порядок и структуру контроля качества товара и оговаривать их в условиях контракта, а работникам склада - своевременно и объективно информировать как о результатах выполнения поставки (количество и качество), так и о дополнительных аспектах (отклонение от срока поставки, соответствие ассортименту, качество сопроводительной документации, поведение представителей поставщика при оформлении коммерческих актов). На основе накопленной информации проводится анализ качества поставки, эффективности процесса снабжения и взаимодействия с поставщиками. Своевременный анализ информации по результатам поставки позволяет также выявить на ранней стадии потенциальные неликвиды.

**Интеграция это выгодно**

Итак, при организации логистического управления снабжением важную роль играют координация действий, а также внутренняя и внешняя интеграция компаний. Добиться внешней интеграции, то есть тесного взаимодействия с другими компаниями можно посредством развития долгосрочных партнерских отношений, выработки общих стандартов, передачи поставщику требований потребителя к качеству, срокам выполнения заказа, а также уровню сервиса. Внешняя интеграция происходит также при вовлечении поставщика в процессы проектирования новых изделий и разработки совместных рыночных стратегий. Характерными особенностями такой интеграции являются:

проведение мониторинга с последующим интенсивным обменом информацией;

введение единой системы скидок, надбавок и тарифов;

разработка универсальных схем оценки расходов и результатов;

постоянная координация, преследующая цель повышения качества.

При внутренней интеграции в компании на плечи отдела снабжения ложатся дополнительные обязанности, например: контроль и анализ количества и качества заказываемых товаров для удовлетворения потребностей предприятия, участие в проектировании новых изделий и т. д.

Комплексное выполнение всех этих действий позволяет значительно усовершенствовать работу отдела снабжения, выявить или предотвратить непроизводительные затраты и существенно повысить, таким образом, прибыльность предприятия.

**Термины и определения**

Реализация логистического процесса снабжения базируется на принципах координации и интеграции. Логистическая координация - это управление взаимодействием в логистической цепи, сети, системе, основанное на согласовании выполнения различных операций. Различают внутреннюю, горизонтальную и вертикальную логистические координации. Внутренняя логистическая координация используется в микрологистической системе при согласовании и управлении взаимодействием основных и второстепенных подсистем логистики. В рамках логистического управления предприятием основная цель внутренней координации заключается в том, чтобы наладить взаимодействие смежных подразделений и разработать механизмы уступок и компромиссов в процессе формирования, продвижения и преобразования материального потока в организации. В свою очередь логистическую интеграцию можно определить как объединение участников с целью организации на основе логистической координации движения материального, информационного и финансового потоков в русле логистической цепи. Для сферы снабжения можно выделить внутреннюю и внешнюю интеграции. Отличительной особенностью внешней интеграции является сближение интересов поставщика и заказчика, а также их взаимное влияние на производственную деятельность друг друга. Внутренняя интеграция связана с изменением характера взаимодействия между производственными подразделениями предприятия. Она подразумевает появление общих функций и приводит к появлению областей совместного контроля и анализа.