



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич**

# **ЛОГИСТИКА СНАБЖЕНИЯ**

**УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

Под общей редакцией **В. И. Сергеева**

3-е издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям*

*Рекомендовано Учебно–методическим объединением по образованию  
в области логистики в качестве учебника для студентов высших  
учебных заведений, обучающихся по профилю  
«Логистика и управление цепями поставок»*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2019**

УДК 33(075.8)  
ББК 65.40я73  
С32

**Авторы:**

**Сергеев Виктор Иванович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления цепями поставок, научный руководитель, преподаватель Школы логистики факультета бизнеса и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

**Эльяшевич Иван Павлович** — кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана по учебной работе факультета бизнеса и менеджмента, доцент кафедры логистики Школы логистики факультета бизнеса и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Рецензенты:**

**Бочкарев А. А.** — доктор экономических наук, доцент Департамента логистики и управления цепями поставок Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

**Уваров С. А.** — доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, заведующий кафедрой управления цепями поставок и товароведения факультета торгового и таможенного дела Санкт-Петербургского государственного экономического университета, профессор кафедры управления цепями поставок Школы логистики факультета бизнеса и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Сергеев, В. И.**

С32 Логистика снабжения : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-534-00079-5

В учебнике системно изложены теоретические, методические и практические аспекты логистики снабжения. Приведен основной понятийный аппарат, исследованы методология и научная база логистики снабжения. Рассмотрены основные функционалы логистики снабжения: стратегический сорсинг, управление поставщиками и управление закупками. Детально проанализированы экономические аспекты, организация и транспортное обеспечение закупочной деятельности, планирование потребности в предметах снабжения, информационно-компьютерная поддержка управления закупками. Отдельная глава посвящена вопросам закупки для государственных и муниципальных нужд.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также специалистов компаний по снабжению.*

УДК 33(075.8)  
ББК 65.40я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-00079-5

© Сергеев В. И., Эльяшевич И. П., 2011  
© Сергеев В. И., Эльяшевич И. П., 2017,  
с изменениями  
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Основные понятия и терминология закупок .....</b>	<b>9</b>
1.1. Исторические аспекты и эволюция снабжения .....	9
1.2. Терминология логистического управления снабжением .....	15
1.3. Цели и задачи логистики снабжения .....	16
1.4. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов .....	19
1.5. Участники закупочной деятельности и типы хозяйственных связей .....	21
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	23
<b>Глава 2. Стратегические аспекты логистики снабжения .....</b>	<b>24</b>
2.1. Основные цели и задачи функционала «Управление закупками» .....	24
2.2. Управление процедурами заказов .....	28
2.3. Влияние закупочной деятельности на рентабельность активов предприятия .....	31
2.4. Разработка и внедрение стратегии снабжения .....	34
2.5. Стратегическое планирование закупок. Идентификация рисков и их учет .....	49
2.6. Особенности процесса закупок на промышленных предприятиях .....	51
2.7. Особенности закупочного процесса для торговых компаний .....	65
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	72
<b>Глава 3. Управление поставщиками .....</b>	<b>73</b>
3.1. Идеология интегрированного управления поставщиками в цепях поставок .....	73
3.2. Управление взаимоотношениями с поставщиками .....	75
3.3. Технология «Vendor-managed Inventory – VMI» .....	83
3.4. Алгоритм и основные методы выбора поставщика .....	88
3.5. Показатели оценки качества функционирования поставщиков .....	109
3.6. Основные виды договоров в логистике снабжения и их разделы .....	112
3.7. Организационно-правовые аспекты логистики снабжения .....	119
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	135
<b>Глава 4. Экономические аспекты и транспортное обеспечение закупок .....</b>	<b>137</b>
4.1. Состав затрат, связанных с закупочной деятельностью .....	137
4.2. Группировка затрат в логистике снабжения .....	148
4.3. Функционально-стоимостной анализ в логистике снабжения .....	157
4.4. Особенности приобретения объектов основных средств .....	164

4.5. Экономическое обоснование стратегических решений в логистике снабжения .....	170
4.6. Транспортировка в логистике снабжения .....	186
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	191
<b>Глава 5. Управление запасами в логистике снабжения .....</b>	<b>193</b>
5.1. Планирование потребности в промышленных компаниях .....	193
5.2. Прогнозирование потребности в организациях торговли .....	199
5.3. Учет неопределенности при планировании страхового запаса .....	223
5.4. Модель оптимального (экономичного) размера заказа .....	229
5.5. Оптимизация размера заказа в цепях поставок .....	240
5.6. Особенности работы с запасами грузов открытого хранения .....	245
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	251
<b>Глава 6. Организация снабженческой деятельности .....</b>	<b>252</b>
6.1. Принципы и последовательность формирования организационных структур управления снабжением .....	252
6.2. Роль логистической координации и оптимизации в закупках .....	258
6.3. Аудит и оценка эффективности снабженческой деятельности .....	261
6.4. Организация снабжения в крупных компаниях. Сегментация портфеля закупок .....	274
6.5. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов в логистике снабжения .....	293
6.6. Экологические аспекты логистики снабжения .....	302
6.7. Оптимизация штатной численности персонала, занятого в логистике снабжения .....	312
6.8. Оптимизация штатной численности службы снабжения .....	318
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	321
<b>Глава 7. Информационно-компьютерная поддержка управления закупками .....</b>	<b>322</b>
7.1. Информационные технологии и системы автоматизации снабженческой деятельности .....	322
7.2. Функции модуля «Закупки» в корпоративной информационной системе .....	333
7.3. Программный модуль «open-to-buy» управления закупками для торговых компаний .....	335
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	346
<b>Глава 8. Закупки для государственных и муниципальных нужд .....</b>	<b>347</b>
8.1. Законодательные и нормативные акты, регулирующие снабжение в государственном секторе .....	347
8.2. Субъекты процесса государственных закупок .....	351
8.3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) .....	354
8.4. Проблемы и перспективы логистического управления государственными закупками .....	367
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	372
<b>Список литературы .....</b>	<b>374</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>376</b>

## Предисловие

Деятельность любого предприятия как государственного, так и частного сектора зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг, которыми его обеспечивают другие организации. Снабженческая деятельность направлена на то, чтобы организация получала необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене.

Стратегическая сторона снабжения — это все процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов в целях удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей.

Логистику снабжения (или логистику «на входе») необходимо рассматривать прежде всего в контексте достижения целей управления добавленной ценностью в цепи поставок. Для оптимизации добавленной ценности необходимо не только интегрировать логистическую деятельность в функционал снабжения, но и координировать ее с производственной, маркетинговой, финансовой и другими видами деятельности организации бизнеса. С этих позиций логистика снабжения представляет собой координацию и интеграцию логистических операций с производственными, маркетинговыми и коммерческими для максимизации добавленной ценности в цепи поставок (логистической системе) компании.

При формировании службы логистики в компании большое значение имеет выделение функциональных сфер обособления логистической деятельности. Эти сферы традиционно задаются дифференциацией отдельных сторон бизнеса компании и ее контрагентов в цепи поставок. Например, для производственного предприятия исторически принято выделять области снабжения производственных подразделений предметами снабжения, собственно производства и сбыта продукции. Для торговой компании такими областями, соответственно, являются закупки и распределение (дистрибуция) товаров. В этих сферах выполняются однотипные логистические функции и операции, например транспортировка, складирование, грузопереработка и т.д.

Выделение функциональных областей привело к появлению следующих понятий: «логистика снабжения», «логистика производства», «логистика распределения», «реверсивная логистика (логистика возвратных потоков)».

Между функциональными областями логистики существует тесная взаимосвязь. Общая цель логистики как инструментария оптимизации ресурсов компании и цепи поставок может быть достигнута лишь при полной согласованности функционирования всех указанных областей. Например, колебания спроса на рынке потребительских товаров постоянно вносят изменения в процесс распределения (зарождение новых рынков сбыта, увеличение спроса или его спад на действующем рынке и т.п.), что отражается в первую очередь непосредственно на уровне запасов готовой продукции, а это влечет корректировку объемов выпуска продукции предприятием-изготовителем. Изменения, связанные с объемом выпуска, отражаются на потребностях в исходных материалах, сырье и других ресурсах, связанных с обеспечением производства, что, в свою очередь, влияет на деятельность участников процесса снабжения. Таким образом, координация действий всех функциональных областей логистики является непременным условием ее эффективного функционирования.

Интегрирующей структурой, объединяющей функциональные области логистики и позволяющей реализовать корпоративную стратегию компании с оптимальными затратами ресурсов, является цикл выполнения заказа клиента. Логистика снабжения в этом плане играет исключительно важную роль.

Учебник «Логистика снабжения» является практически первым изданием в России, реализующим указанные выше задачи, и полностью отвечает требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности «Логистика и управление цепями поставок». Он будет полезен студентам экономических и инженерно-экономических вузов, аспирантам, преподавателям и всем, кто интересуется современной проблематикой логистики и управления снабженческой деятельностью.

В *главе 1* учебника приведен исторический обзор организации закупочной деятельности в прошлом, большое внимание уделено материально-техническому снабжению в условиях плановой экономики СССР, проведены аналогии с современными формами организации поставок для нужд крупных (холдинговых) предприятий. Проведен семантический анализ термина «снабжение» с точки зрения его трактовки различными авторами, рассмотрены стратегическая и операционные стороны закупочной деятельности, а также перечислены ее основные цели и задачи.

В *главе 2* изложены вопросы формирования и внедрения стратегии снабжения на предприятиях, например: степень влияния закупочной деятельности на рентабельность активов, решение задачи «делать или покупать», определение периода обеспечения потребности в запасе, идентификация рисков и их учет.

*Глава 3* посвящена вопросам организации эффективного управления поставщиками, рассмотрению различных методов выбора поставщиков (перевозчиков, подрядчиков), количественных и качественных критериев оценки их предложений, а также показателей оценки качества сервиса поставщиков в отношении выполнения ими принятых на себя договорных обязательств. Приведены финансовые аспекты закупок и вопросы, свя-

занные с организацией приемки поступающих предметов снабжения на складах потребителей. В отдельный раздел выделено правовое обеспечение снабжения, в котором описаны заключение договоров, оформление сопроводительной и приходно-расходной документации, порядок подготовки и рассмотрения арбитражных споров.

В *главе 4* подробно исследованы экономические аспекты снабжения, проведен анализ затрат, связанных с приобретением материальных ресурсов, а также методов функционально-стоимостного анализа. Уделено внимание взаимосвязи затрат на логистику со счетами бухгалтерского и налогового учета. В заключение представлены вопросы эффективной организации транспортировки как неотъемлемой части снабжения на этапе доставки запасов от поставщиков в адрес потребителей.

*Глава 5* посвящена управлению запасами в логистике снабжения. Рассматриваются особенности организации планирования потребности на предприятиях различных видов деятельности. В отдельный раздел выделены стохастические (вероятностные) методы прогнозирования потребительского спроса (продаж). Описаны особенности применения модели «Оптимальный размер заказа» в практике отечественных и зарубежных компаний, а также проблема согласования размера партии в цепях поставок.

В *главе 6* приведены варианты организации службы снабжения на предприятии, сформулированы принципы и последовательность формирования организационной структуры, функциональных обязанностей и штатного расписания. Представлены вопросы, связанные с аудитом и оценкой эффективности снабженческой деятельности, рассмотрены формы организации корпоративного снабжения, а также даны примеры оптимизации штатной численности сотрудников, занятых на различных этапах закупок.

*Глава 7* содержит описание различных инструментов информационно-компьютерной поддержки логистики снабжения. Приведены основные функции модуля корпоративной информационной системы «Закупки» и рассмотрена его связь с контуром производственного планирования.

В *главу 8* вынесены вопросы снабжения государственных и муниципальных предприятий всеми видами ресурсов, работ, услуг. Подробно рассматривается законодательная база, регламентирующая процедуры определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей). Приводится анализ недостатков, основных проблем и перспектив логистического управления государственными закупками.

Авторы учебника: *Сергеев В. И.* — гл. 1, 2 (параграф 2.5 — с исп. материалов А. Е. Иващенко), 3 (параграфы 3.1–3.5), 6 (параграфы 6.1–6.4; 6.3 — в соавт. с Л. Б. Беловым, С. Г. Ковалевым, В. В. Ткачем; 6.4 — с исп. материалов П. А. Сверчкова), 7; *Эльяшевич И. П.* — гл. 3 (параграфы 3.6, 3.7), 4, 5, 6 (параграфы 6.5–6.7; 6.6 — в соавт. с Е. Р. Эльяшевич), 8 (параграфы 8.1, 8.2 — в соавт. с Е. Р. Эльяшевич).

В результате изучения учебного материала студент должен:

**знать**

- теоретические методы и подходы оптимизации материальных и сопутствующих потоков в логистике снабжения;

- стратегические аспекты логистики снабжения;
- методы управления поставщиками и процедурами закупок;
- методы управления запасами в логистике снабжения;
- особенности закупочной деятельности для государственных и муниципальных нужд;

***уметь***

- применять на практике знание теории управления закупками и поставщиками;
- составлять стратегический план закупок для промышленных и торговых компаний;
- использовать технологии интегрированного управления поставщиками в цепях поставок;
- использовать функционально-стоимостной анализ в логистике снабжения;
- управлять операционной логистической деятельностью в снабжении;

***владеть навыками***

- поиска возможностей оптимизации затрат, связанных с закупочной деятельностью и товародвижением;
- экономического обоснования решений в логистике;
- выбора поставщиков материальных ресурсов и услуг;
- транспортной и информационно-компьютерной поддержки логистики снабжения;
- управления рисками в процессе снабжения.

*В. И. Сергеев,  
научный редактор, доктор экономических наук,  
профессор*



# Глава 1

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ ЗАКУПОК

---

В результате изучения данной главы студент должен:

**знать**

- эволюцию и исторические аспекты закупочной деятельности;
- объекты закупок и их номенклатуру;
- основные задачи функционалов управления закупками и управления поставщиками;

**уметь**

- выделять функции и операции, относящиеся к компетенции специалиста по закупкам в компании и понимать их содержание;
- идентифицировать участников снабженческой деятельности в цепи поставок;
- использовать классификаторы предметов снабжения;

**владеть**

- терминологией, связанной с закупочной деятельностью;
  - навыками факторного анализа источников снабжения.
- 

### 1.1. Исторические аспекты и эволюция снабжения

Проводя семантический анализ исторического происхождения термина «логистика», можно прийти к выводу, что развитие логистики как науки и практики эффективного управления материальными и сопутствующими потоками тесно связано со снабжением (табл. 1.1).

Таблица 1.1

#### Словарные определения термина «логистика»

Определение	Источник
Искусство управления перемещением войск как вдали, так и вблизи от неприятеля, организация их тылового обеспечения	Военный энциклопедический лексикон. СПб., 1850
Техника штабной службы, расчеты тылов; техника перевозок и снабжения	Мюллер В. К. Англо-русский словарь. М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1963
Материально-техническое обеспечение, работа тыла; организация тыла и снабжения	Ганшина К. А. Французско-русский словарь. М. : Русский язык, 1977

Определение	Источник
Тыл и снабжение, материально-техническое обеспечение, работа тыла	Мюллер В. К. Англо-русский словарь. М. : Русский язык, 1990
Военная наука, связанная со снабжением, поддержкой и движением материалов и людей	Webster's Desk Dictionary. N. Y. : Portland House, 1990
Управление перемещением и материально-техническим обеспечением вооруженных сил... Термином «логистика» может также обозначаться снабженческо-сбытовая деятельность гражданских предприятий	The Encyclopedia Americana. International Edition. Danbury : Grolier Inc., 1997. Vol. 17

В Древнем Риме термин «логистика» использовали в военном деле. Под ним понимали четкую, слаженную работу по обеспечению армии всем необходимым. Есть сведения, что в армии Наполеона вопросам логистики придавалось приоритетное значение. В России в середине XIX в. логистика определялась как искусство практического управления войсками и включала в себя широкий круг вопросов, связанных с планированием материально-техническим снабжением армии и управлением им, определением мест дислокации, транспортным обслуживанием и т.д. Это объяснялось высокой зависимостью эффективности боевых действий от скоординированного и экономичного обеспечения войск.

В СССР материально-техническое снабжение в масштабе всей страны было организовано как единая межотраслевая система, обеспечивающая предприятия материальными ресурсами независимо от их ведомственного подчинения (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Централизованная система материально-технического снабжения в условиях плановой экономики

---

«Большая советская энциклопедия» трактует термин **«материально-техническое снабжение»** как процесс планового распределения и организации обращения средств производства, включающий реализацию выпускаемой предприятиями продукции производственно-технического назначения и обеспечение ею потребителей.

---

Таким образом, нематериальные активы, например объекты интеллектуальной собственности, деловая репутация предприятия, равно как работы или услуги, не признавались предметами закупочной деятельности как не обладавшие натурально-вещественной формой.

При этом сочетались территориальный и отраслевой принципы построения органов снабжения и сбыта, основанных на тесном взаимодействии основных звеньев системы, таких как:

- территориальные органы снабжения на местах;
- союзглавснабсбыты (главные управления по снабжению и сбыту продукции);
- союзглавкомплекты (главные управления по комплектованию оборудованием, приборами и изделиями строящихся и реконструируемых предприятий).

Госснаб СССР совместно с Госпланом СССР разрабатывал и утверждал нормативы запасов материально-технических ресурсов (по номенклатуре народно-хозяйственного плана), находящихся на базах и складах территориальных органов материально-технического снабжения и у потребителей. В состав территориальных органов Госснаба СССР входили хозрасчетные специализированные и универсальные управления и базы снабжения, оптовые магазины по продаже продукции производственно-технического назначения, предприятия по поставке и переработке вторичного сырья и лесоторговые организации. Кроме того, в систему входили организации по снабжению и сбыту нефтепродуктов.

Планирование материально-технического снабжения осуществлялось на основе балансового метода<sup>1</sup>. План представлял собой систему материальных балансов и планов распределения продукции. Материальные балансы увязывали ресурсы и распределение продукции по экономическому назначению (на производственно-эксплуатационные нужды, капитальное строительство, рыночный фонд, создание резервов и т.д.). Планы распределения обеспечивали адресное выделение материальных ресурсов по фондодержателям.

Планирование и распределение продукции по потребителям осуществлялось по следующим направлениям.

1. *Фондирование*, когда материальные балансы и планы снабжения потребителей (фондодержателей) продукцией разрабатывались Госпланом СССР и утверждались Советом Министров СССР. Среди продукции номенклатуры народно-хозяйственного плана, распределяемой таким образом, можно выделить:

---

<sup>1</sup> Метод планомерного установления и соблюдения материально-вещественных и стоимостных пропорций, а также пропорций в распределении трудовых ресурсов.

- дефицитные и вновь внедряемые прогрессивные материалы и изделия;
- импортную продукцию;
- важнейшую продукцию общегосударственного значения (прокат черных и цветных металлов, стальные трубы, топливо и нефтепродукты, цемент, шифер, стекло, лесные материалы и др.).

2. *Централизованное планирование*, при котором балансы и планы снабжения разрабатывались и утверждались Госпланом СССР, центральным аппаратом Госнаба СССР или Союзглавснабсбытами.

3. *Децентрализованное планирование* по территориальным управлениям материально-технического снабжения Госнаба СССР — для продукции, которая не относилась к категории особо важной и остродефицитной (например, кирпич, щебень, известь, огнеупорная глина и другая «местная» продукция).

В качестве примера такого территориального управления материально-технического снабжения Госнаба СССР можно привести Главное управление снабжения исполкома Ленинградского городского совета (Главснаб Ленгорисполкома), осуществлявшего функции Плановой комиссии в части планирования и разработки материальных балансов оборудования в увязке с капитальными вложениями и их утверждение в Госплане СССР. Кроме того, на Главснаб Ленгорисполкома были возложены такие функции, как комплектация объектов капитального строительства и ремонта, организация децентрализованных заготовок и межотраслевых кооперированных поставок, методическое руководство снабженческими органами предприятий и организаций, контроль за использованием в городе закупленного оборудования, соблюдением норм расхода сырья и материалов в производстве.

Главными задачами Госнаба СССР являлись<sup>1</sup>:

- установление рациональных (как правило, прямых и длительных) хозяйственных связей, закрепление потребителей за поставщиками и размещение заказов на необходимую продукцию в соответствии с утвержденными фондами снабжения;

- реализация планов материально-технического снабжения, организация сбыта готовой продукции на основе изучения потребностей народного хозяйства в материально-технических ресурсах;

- контроль за своевременным выполнением поставщиками планов поставок продукции;

- экономический анализ выполнения планов материально-технического снабжения и разработка предложений по вопросам, связанным с устранением узких мест в обеспечении народного хозяйства;

- разработка и осуществление мероприятий по увеличению скорости обращения запасов и сокращению издержек обращения за счет рационализации перевозок продукции, повышения уровня механизации и автоматизации транспортно-складских процессов;

- разработка мероприятий по экономии материальных ресурсов, снижению потерь их в производстве, строительстве, при перевозках и хранении;

---

<sup>1</sup> См. постановление Совета Министров СССР от 15 мая 1969 г. № 352 «Об утверждении положения о Государственном комитете по материально-техническому снабжению (Госнабе) СССР».

- утверждение нормативов естественной убыли продукции при хранении на базах и складах и перевозках различными видами транспорта;
- обеспечение увязки планов железнодорожных и морских перевозок важнейших промышленных грузов с планами поставок продукции;
- организация повторного использования и сбыта внешней (транспортной) и возвратной тары, заготовки и переработки вторичного сырья и т.д.

Анализируя перечень задач, стоявших перед Госснабом СССР, можно провести большое количество аналогий с современными стратегическими задачами логистики снабжения, за исключением масштаба деятельности и горизонта планирования, которые являлись основными причинами, приводившими к несоответствию реальных потребностей заказчиков и выделяемых фондов.

Очевидно, что в масштабе всей страны на срок пять лет достаточно сложно в точности запланировать все ресурсы, необходимые для снабжения производственных предприятий, сбыта готовой продукции потребителям, увязав их с планами как капитального строительства и ремонта, так и перевозок различными видами транспорта. Потребность только одной из отраслей народного хозяйства могла составлять несколько сотен тысяч наименований. Поэтому плановые показатели задавались не в точном описании поставляемой продукции, а в приблизительном, агрегированном виде, обобщая разные, но сходные виды продукции.

Кроме того, процесс составления и утверждения планов занимал достаточно продолжительное время, в течение которого потребность предприятий могла сильно измениться. Вследствие этого возникала необходимость произвести оперативные корректировки, порождающие в свою очередь различного рода нестыковки в смежных планах. Например, корректировка потребностей производственных предприятий обуславливала необходимость внести изменения в планы поставок сырья, сбыта готовой продукции по получателям, перевозок и т.д.

Усложнял процесс планирования и низкий уровень автоматизации труда того времени, поэтому службы снабжения предприятий зачастую не могли определить точное количество остатка запасов по конкретным номенклатурным позициям, что вынуждало завышать реальные потребности. На этапе разверстки (распределения) заказов потребителей на министерства и территориальные снабженческие управления происходило «урезание» заявок с учетом ограничения по производственным мощностям.

Потребности удовлетворялись совсем не в момент их возникновения и не в полном объеме. Например, без согласования с потребителем какой-либо вид продукции мог быть заменен аналогичным, не отвечающим технологическим условиям производства, и службе снабжения приходилось искать выход из создавшейся ситуации. Нередко предприятия смежных отраслей были вынуждены проводить обмены поставленных ресурсов на те, в которых была потребность в настоящее время, что законодательно было запрещено. Результатом перечисленных недостатков являлось повсеместное применение концепции, которую сегодня принято называть «*максимизация запасов*».

Однако, несмотря на очевидные недостатки, принцип централизации снабжения в современных условиях может быть альтернативным вариантом управления материальными и сопутствующими потоками в цепях поставок. Масштабы закупочной деятельности частных компаний в рыночных условиях гораздо меньше потребностей всех отраслей народного хозяйства в плановой экономике. Кроме того, информационные системы и технологии в логистике сегодня находятся на более высоком уровне развития, что дает возможность интегрировать планы и выбрать оптимальный горизонт планирования в рамках корпоративной стратегии<sup>1</sup>.

В общем виде эволюция основных аспектов снабжения приведена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

### Эволюция основных аспектов снабжения

Аспект	Традиционный вариант	Современные изменения
Структура управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация.</li> <li>• Закупочная деятельность рассматривается как самостоятельная отдельная функция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальная, более плоская, координированные взаимоотношения.</li> <li>• Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок</li> </ul>
Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На бумажной основе.</li> <li>• Медленные транзакции, высокие издержки.</li> <li>• Все снабжение осуществлялось через закупочную деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На основе прикладных информационных технологий.</li> <li>• Оперативно, с оптимальными затратами.</li> <li>• Повышенное внимание снабжению пользователей, управляемому из центра</li> </ul>
Факторы, учитываемые при закупках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Только цена.</li> <li>• Приобретается то, что не изготавливается самостоятельно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общие издержки на получение и использование предметов снабжения.</li> <li>• Субподряд или аутсорсинг неключевых видов снабженческой деятельности</li> </ul>
Поставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Множество источников.</li> <li>• Локальные или национальные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение базы поставщиков.</li> <li>• Глобальный подход к источникам поставок</li> </ul>
Отношения с поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткосрочные.</li> <li>• Негативные и конфронтационные.</li> <li>• Ограниченное информирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долгосрочные.</li> <li>• Партнерство и сотрудничество.</li> <li>• Постоянный обмен информацией</li> </ul>
Качество и спецификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификации покупателя по проекту и качеству.</li> <li>• Проверка товаров при их получении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификации поставщика по проекту и качеству.</li> <li>• Сертификация поставщиков</li> </ul>

<sup>1</sup> См. гл. 6 «Организация снабженческой деятельности».

Аспект	Традиционный вариант	Современные изменения
Запасы и время выполнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие запасы для обеспечения надежности работы.</li> <li>• Большое время выполнения заказа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкие уровни запасов, в результате чего устраняются потери через сокращение затрат на содержание запасов и их устаревание.</li> <li>• Менее длительное время выполнения заказа</li> </ul>
Показатели закупочной деятельности	Оцениваются в основном по разнице цен и полученной экономии	Оцениваются прежде всего по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи поставок

## 1.2. Терминология логистического управления снабжением

*Осуществление снабжения (закупок)* — одна из важнейших функций в каждой фирме. Снабженческая деятельность направлена на то, чтобы организация получала соответствующего качества и в необходимом количестве сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене. Ее значение можно рассматривать в двух ракурсах — тактическом (оперативном) и стратегическом.

*Осуществление снабжения в тактическом (оперативном) плане* — это ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание проблем, связанных с отсутствием необходимых материальных ресурсов (МР) или готовой продукции (ГП). Отсутствие требуемого количества продукции, отвечающего стандартам качества, несвоевременная доставка товара могут доставить неудобства конечному потребителю продукции или услуги. Это столь очевидно, что отсутствие претензий, в частности, может служить показателем хорошего снабжения.

*Стратегическая сторона снабжения* — это все процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов в целях удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей. Потенциал стратегической сферы снабжения очень велик. Его использование зависит как от знаний о таком потенциале со стороны руководства компании, так и от способности эффективно распределить корпоративные ресурсы. Обязанностью тех, кто уполномочен управлять функционалом снабжения в компании, является поиск стратегических возможностей закупок и привлечение к ним внимания высшего руководства.

Прежде чем говорить о целях и задачах логистики снабжения, остановимся на терминологическом аспекте этой проблемы. За рубежом сфера деятельности по обеспечению организаций необходимой продукцией

(услугами) традиционно называется *purchasing/procurement* — закупки, управление закупками, снабжение. Возросший интерес к управлению закупками привел к появлению различных концепций в сфере снабжения. Такие термины, как «закупка», «управление закупками», «поставка», «снабжение», «обеспечение сырьем и материалами», «сорсинг», «снабженческий менеджмент» и т.д., являются почти взаимозаменяемыми. Единого мнения по определению каждого из этих терминов не существует. В некоторых источниках «закупка» означает разовую сделку, нацеленную на приобретение необходимого в данный момент сырья и материалов. В таком случае этот термин относится к тактической сфере деятельности отдела закупок фирмы. А «снабжение» описывается как процесс осуществления закупочной деятельности: выявление необходимости в материалах, сырье и услугах; поиск, анализ и выбор поставщиков, развитие отношений с ними; переговоры о цене, качестве и прочих условиях; отслеживание качества поставляемого товара и т.д. Это можно отнести скорее к стратегической сфере деятельности компании.

Сегодня большинство специалистов считают, что термин «снабжение» является более широким понятием, чем «закупка» или «управление закупками».

Логистику снабжения (или логистику «на входе») необходимо рассматривать прежде всего в контексте достижения целей обеспечения компании *предметами снабжения*, которые традиционно делятся на МР, товары для перепродажи (ГП для торговых компаний), ресурсы жизнеобеспечения (РЖ) и услуги.

В настоящее время применяется несколько вариантов классификаций закупаемой продукции и услуг, которые часто называют также *внешними ресурсами* или ресурсами, приобретаемыми компанией из внешних источников. Эти классификации разрабатываются как отраслевыми институтами, так и информационными компаниями, предлагающими интегрированные корпоративные информационные системы (КИС) MRP II/ERP-класса<sup>1</sup> (модули «Закупка», «Снабжение») и локальное программное обеспечение для закупок.

### 1.3. Цели и задачи логистики снабжения

В наиболее общем плане современное снабжение — это деятельность, объединяющая два функционала: *управление закупками* (*purchasing*) и *управление поставщиками* (*supplier management*). Обобщая термины, приведенные выше, определение снабжения будет звучать следующим образом.

---

**Снабжение** — это обеспечение организации требуемыми продуктами или услугами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимые организации для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов.

---

<sup>1</sup> MRP II — *Manufacturing Resource Planning* (планирование производственных ресурсов).



Логистика снабжения как сфера деятельности значительно шире, чем просто покупка (приобретение) товаров. Она также подразумевает все функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения фирмы как ежедневно, так и в долгосрочном периоде. Чтобы добиться этого, менеджер по закупкам должен решать такие задачи, как, например, определение потребности в закупаемой продукции, поиск потенциального поставщика, оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках, выбор метода закупки, установление приемлемой цены и условий поставки, мониторинг товара до момента его доставки, а также оценка качества продукции поставщика и услуг, предоставленных им фирме.

Функционал управления закупками 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»<sup>1</sup>.

---

Второй функционал, входящий в снабжение, — управление поставщиками — относительно недавно стал объектом пристального внимания логистов и менеджеров по управлению цепями поставок. Произошло это прежде всего по причине развития кооперации и взаимодействия между контрагентами<sup>2</sup> цепей поставок в динамичной бизнес-среде. Только конструктивное взаимодействие фокусной компании цепи со своими поставщиками и потребителями может обеспечить наращивание конкурентного потенциала цепи поставок.

---

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»<sup>3</sup>.

---

В плане информационной поддержки управление поставщиками вылилось в активно развивающиеся сегодня технологии SRM (*Supplier Relationships Management*) — управление взаимоотношениями с поставщиками, VMI (*Vendor Managed Inventory*) — управление поставщиком запасами потребителя, «Open-to-Buy»<sup>4</sup> — инструмент планирования закупок, размещения заказов и оптимизации уровней товарных запасов в цепи поставок.

---

<sup>1</sup> *Lysons K., Gillingham M.* Purchasing and Supply Chain Management. N. Y. : Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2003. P. 6.

<sup>2</sup> Сторонами договора в гражданско-правовых отношениях.

<sup>3</sup> *Lysons K., Gillingham M.* Op. cit. P. 6.

<sup>4</sup> URL: <http://www.roi.com>

Основной целью снабжения является надежное и качественное обеспечение подразделений компании предметами снабжения и услугами, необходимыми для выполнения запланированной производственно-финансовой деятельности. Для достижения этой цели могут потребоваться различные затраты ресурсов, поэтому перед менеджментом компании возникает проблема оптимизации как в логистической цепи «снабжение — производство» (например, минимизация издержек на закупки МР при ограниченной вероятности сбоя в поставках или максимизация надежности и качества поставок МР при ограничениях на затраты), так и в цепи поставок в целом (скажем, задача минимизации общих логистических издержек, в том числе на закупки, при ограничении на вероятность удовлетворения спроса конечных потребителей).

В подавляющем большинстве промышленных и торговых компаний функции снабжения закреплены за одноименными подразделениями: отделами, службами, департаментами снабжения (закупок), которые, в свою очередь, часто подчиняются коммерческой дирекции. При этом во многих компаниях персонал менеджмента служб снабжения совмещает несколько видов (аспектов) деятельности — коммерческой, логистической, маркетинговой — и представлен, по сути, универсальными специалистами. Идентификация решаемых в этих аспектах задач в общем случае приведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Аспекты снабженческой деятельности и решаемые задачи

Интенсивное развитие логистики в отечественных организациях бизнеса привело к тому, что закупочные подразделения компаний (или функционалы снабжения) часто передаются под управление службам логистики, входя в них организационно или переподчиняясь функционально. Эта тенденция соответствует развитию организационных структур управления бизнесом передовых компаний, в которых функционал закупочной деятельности, как правило, входит в полномочия служб логистики. Попытки вычленив из снабженческой деятельности, допустим, логистическую или маркетинговую составляющие, передав их соответствующим подразделениям компании, часто сопряжены со значительными трудностями, так как многие перечисленные выше задачи (см. рис. 1.2) требуют межфунк-

циональной координации. Например, определение базиса поставки для закупки предметов снабжения по импорту требует согласованного решения во всех трех аспектах: ценовом (отнесение транспортных, таможенных и страховых затрат на покупателя, продавца или посредника), логистическом (выбор логистических посредников — экспедиторов (перевозчиков), таможенных брокеров, распределение логистических рисков, оптимизация расходов на доставку), маркетинговом (выбор поставщика, отвечающего критерию балансов «цена/качество продукции», «цена/надежность доставки»).

Учитывая, что критерии функционирования логистики являются общекорпоративными и направленными на конечный результат уже по определению, целесообразно осуществлять логистическую координацию решений в снабжении компании. Реализовать координацию и оптимизацию решений можно организационно, например, передав функцию снабжения в службу логистики, или процессно, когда логистика выполняет координирующую функцию между маркетинговыми и коммерческими видами деятельности в снабжении без реинжиниринга структуры управления фирмой.

---

Таким образом, **логистика снабжения** — это координация и интеграция видов логистической деятельности с маркетинговыми и коммерческими для достижения корпоративных целей организации бизнеса с оптимальными затратами ресурсов.

---

*Основными целями логистики снабжения в разрезе поддержания корпоративной стратегии компании 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.

#### **1.4. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов**

В наиболее общем виде номенклатура закупаемых внешних ресурсов делится на следующие большие группы.

1. *Основные фонды производственного и непроизводственного назначения:* технологическое оборудование, станки, подвижной состав транспорта, компьютеры и прочие объекты, на которые начисляется амортизация, а также специальные услуги (например, услуги по капитальному ремонту и реконструкции).

2. *Материальные ресурсы производственного назначения:* сырье; основные материалы; полуфабрикаты, сборочные единицы, компоненты и ком-

плекующие для сборки (изготовления) ГП; инструменты; топливо и энергия на производственные нужды; промышленная тара и пр.; услуги контрагентов производственного характера.

3. *Материальные ресурсы непромышленного назначения*: офисные принадлежности; мебель; продукты типа MRO (*Maintenance, Repairs and Operations* — товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации); оргтехника (компьютерные принадлежности, дискеты, CD и другие носители, сетевое оборудование, принтеры, факс-модемы, телефоны, расходные материалы для принтеров и факсов, бумага, канцелярские принадлежности и т.п.); программное обеспечение; услуги непромышленного характера.

#### 4. *Готовая продукция для перепродажи.*

Закупки ресурсов первой группы не носят оперативного характера, каждая позиция из них требует обычно детальной предварительной проработки, инвестиционного обоснования, для каждой обычно составляется отдельный контракт. При приобретении этих объектов отдел снабжения компании играет вспомогательную роль.

Вторая группа является основной заботой отдела снабжения промышленной компании. Определение размеров и сроков выполнения заказов на закупку этих номенклатурных позиций должно быть тесно увязано с планом производства, который в свою очередь формируется на основе плана продаж продукции, т.е. заказы на их закупку передаются из плановой информационной системы. Затраты на их закупку составляют большую долю себестоимости продукции, и, как правило, оборотный капитал для этих целей пополняется за счет кредитов банков. Поэтому данным номенклатурным позициям посвящена большая часть рабочего времени сотрудников отдела снабжения, ибо эти изделия являются основной зоной их ответственности. Планирование потребности в данных ресурсах обычно осуществляется с применением программного модуля MRP (*Material Requirement Planning* — планирование потребности в материалах). Данные номенклатурные позиции могут закупаться как в рамках долгосрочных договоров, так и по разовым заказам.

До 1 января 2002 г. законодательство выделяло категорию «*Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (МБП)*», под которой понималась часть материально-производственных запасов организации, используемая в качестве средств труда не более 12 месяцев.

Ресурсы третьей группы, не связанные непосредственно с производством, необходимы компании для осуществления повседневной деятельности. В основном эти номенклатурные позиции легко доступны по первому запросу (бумага, канцелярские принадлежности, недорогой типовой крепеж и т.п.). С позиции отдела снабжения логика работы с такими номенклатурными позициями обычно сводится к тому, чтобы найти надежного поставщика, устраивающего по качеству и цене продукции, наладить с ним надежный канал поставок, после чего снабжение становится рутинной функцией: размещение следующего заказа на закупку и этого поставщика производится почти автоматически, часто на основе заключенных долгосрочных контрактов и иногда даже без документального уведомления

поставщика (например, заказ по телефону). Периодически (обычно на ежегодной основе) проводится оценка деятельности поставщика, при необходимости его меняют.

Четвертая группа — ГП для перепродажи — закупается торговыми и другими компаниями. Основными задачами служб снабжения при этом является размещение заказов, определение графика доставки и размера закупаемых партий товаров для оптимизации уровней товарных запасов в соответствии с планом продаж. В этой группе продукции важную роль играют товары широкого потребления (FMCG — *Fast Moving Consumer Goods*), так как в настоящее время именно для них разработаны многие стандартные логистические технологии транспортировки, складирования и грузопереработки.

## **1.5. Участники закупочной деятельности и типы хозяйственных связей**

Кроме основных участников закупочной деятельности — поставщиков и потребителей — в цепях поставок присутствует большое количество посредников, оказывающих специализированные услуги. К ним можно отнести физических или юридических лиц различных организационно-правовых форм, совершающих сделки как от имени производителей (поставщиков, грузоотправителей), так и от своего имени, с переходом права собственности и без него. Приведем перечень таких посредников.

1. *Хранители (товарные склады, склады общего пользования)*, принимающие по договору на хранение товары, которые передаются им товаровладельцами (поклажедателями). *Товарным складом* признается организация, осуществляющая в качестве предпринимательской деятельности хранение товаров и оказывающая связанные с хранением услуги.

Интересно, что термин «ответственное хранение» трактуется в соответствии со ст. 514 Гражданского кодекса РФ как обеспечение сохранности товара покупателем в случае, если он отказывается от его получения, в соответствии с законом или условиями договора поставки. Поставщик обязан вывезти товар, принятый покупателем (получателем) на ответственное хранение, или распорядиться им в разумный срок, в противном случае покупатель вправе реализовать товар или вернуть его поставщику. Расходы, понесенные покупателем в связи с принятием товара на ответственное хранение, его реализацией или возвратом, подлежат возмещению поставщиком (вычитаются из суммы реализованного товара, подлежащей возврату).

2. *Арендодатели (наймодатели)*, предоставляющие *арендаторам (наимателям)* имущество во временное владение (пользование) за соответствующую плату. В аренду могут быть переданы земельные участки, имущественные комплексы предприятий, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и прочие объекты, которые не теряют своих натуральных свойств в процессе их использования. Например, по договору аренды (фрагтования) транспортного средства с экипажем арендодатель предоставляет арендатору транспортное средство и оказывает услуги по управлению им и по его технической эксплуатации.

3. *Перевозчики*, осуществляющие услуги по доставке грузов, переданных отправителями, в пункт назначения и их выдачу уполномоченным лицам (получателям). Заключение договора перевозки подтверждается составлением транспортной накладной (коносамента или иного документа, предусмотренного соответствующим транспортным уставом или кодексом).

4. *Транспортные экспедиторы*, организующие выполнение комплекса услуг, связанных с перевозкой груза. Договором транспортной экспедиции могут быть предусмотрены следующие обязанности экспедитора:

- организация перевозки груза транспортом и по маршруту, выбранным самим экспедитором или клиентом;
- заключение от имени клиента или от своего имени договора перевозки, обеспечение отправки и получения груза;
- выполнение таможенных формальностей, уплата пошлин и сборов, получение документов, требующихся для импорта (экспорта) груза;
- проверка количества и состояния груза, его хранение, погрузка и выгрузка и др.

5. *Подрядчики*, выполняющие по заданиям заказчиков определенные работы и осуществляющие сдачу их результатов (в том числе контролирующим органам). Например, *договор строительного подряда* может заключаться на строительство или капитальный ремонт (реконструкцию) объекта основных фондов предприятия, а также на выполнение монтажных, пусконаладочных и других работ. Кроме того, подрядчик может принимать на себя обязательства по эксплуатации объекта после его принятия заказчиком в течение указанного в договоре срока.

6. *Агенты*, представляющие одну из сторон агентского договора, которая обязуется за вознаграждение совершить по поручению другой стороны (*принципала*) юридические и иные действия как от своего имени и за счет принципала, так и от имени и за счет принципала. В первом случае права и обязанности по сделке, заключенной агентом с третьим лицом, возникнут у агента, а во втором случае — у принципала.

7. *Комиссионеры*, являющиеся одной из сторон договора комиссии, которая обязуется по поручению другой стороны (*комитента*) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени и за счет комитента. По заключенным сделкам с третьими лицами комиссионер приобретает права и обязанности.

8. *Поверенные*, являющиеся одной из сторон договора поручения, которая обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (*доверителя*) определенные юридические действия, при том что права и обязанности по данным сделкам будут возникать непосредственно у доверителя.

---

Совокупность экономических, организационных и правовых взаимоотношений, которые возникают между поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг), представляющих различные звенья цепей поставок, называется **хозяйственными связями**.

---

Хозяйственные связи можно классифицировать следующим образом:

- *прямые*, когда отношения между изготовителями и потребителями продукции устанавливаются без посредников, а материальные ресурсы пе-

ремещаются от поставщика к покупателю прямо, минуя промежуточные базы и склады посреднических организаций (*транзитные поставки*);

— *опосредованные (косвенные)*, когда поставки продукции потребителю могут осуществляться через одного или нескольких посредников (дистрибьюторов, агентов, брокеров). В таких случаях товары завозятся на склады и базы посреднических организаций, а затем с них отгружаются непосредственным потребителям (*складские поставки*);

— *смешанные (гибкие)*.

Кроме того, хозяйственные связи можно подразделить:

— на *краткосрочные*, при которых взаимодействие поставщика и потребителя носит нерегулярный характер и осуществляется в виде разовых поставок;

— *длительные*, когда отношения контрагентов формируются на взаимовыгодной основе в виде долгосрочных контрактов.

При складской форме организации поставок завоз грузов потребителям можно организовать следующим образом:

1) *самовывоз*, когда предприятие-получатель использует собственные транспортные средства или заключает договоры с транспортными организациями;

2) *централизованный завоз*, когда предприятие-поставщик и предприятие-получатель создают единый орган, цель которого — оптимизировать совокупный материальный поток. В этом случае:

— разрабатываются схемы завоза продукции;

— определяются рациональные размеры партий поставок и частота завоза;

— рассчитываются оптимальные маршруты и графики поставок;

— создается парк автомобилей и другие мероприятия.

## Контрольные вопросы и задания

1. Какие структуры управления снабжением характерны для современных условий организации бизнеса?

2. Перечислите факторы, традиционно используемые в прошлом при определении источников поставок и оценки эффективности снабженческой деятельности.

3. В чем состоят современные изменения в подходах к определению уровней приобретаемых запасов?

4. Раскройте сущность стратегической стороны снабжения.

5. Какие составляющие включает в себя функционал «Управление закупками»?

6. Какие аспекты закупочной деятельности включает в себя функционал «Управление поставщиками»?

7. Приведите определение логистики снабжения и перечислите ее основные цели.

8. Дайте характеристику продуктов типа MRO и приведите их примеры.

9. Какие функции выполняют транспортные экспедиторы в закупочной логистике?

10. В чем преимущество организации смешанных хозяйственных связей?

## Глава 2

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

**знать**

- основные цели и задачи одного из функционалов логистики снабжения — «Управление закупками»;
- принципы процессного подхода к управлению закупками;
- методы оценки влияния снабжения на рентабельность активов организации бизнеса;

**уметь**

- оценивать влияние закупочной деятельности на рентабельность бизнеса компании;
- применять модель общих затрат при решении задачи МОВ;
- использовать форвардные стратегии закупок;

**владеть навыками**

- организации закупочного процесса на предприятиях различных сфер бизнеса;
  - межфункциональной логистической координации в снабжении;
  - управления процедурами заказов.
- 

### 2.1. Основные цели и задачи функционала «Управление закупками»

Как было отмечено выше, управление закупками является наряду с управлением поставщиками второй частью снабжения. Оно в значительной степени влияет на конкурентоспособность компании и должно вносить свой вклад в достижение корпоративных целей фирмы и в выполнение логистической стратегии. Если функционал управления закупками не выполняется в должном виде, компания не получит сырья или готовой продукции к нужному сроку, нужного качества и по цене, которая сохранит стоимость конечной продукции конкурентоспособной и контролируемой.

В общем случае этот функционал логистики снабжения включает в себя решение следующих типовых задач:

- сбор и обработка заявок подразделений компании на предметы снабжения и услуги;
- планирование потребности в предметах снабжения;
- управление процедурами заказов;
- определение и корректировка условий договоров, контрактов на закупку;
- логистическая поддержка доставки закупаемой продукции;
- получение и входной контроль качества закупаемой продукции;



- хранение, грузопереработка предметов снабжения в складской системе («на входе») компании;
- управление запасами предметов снабжения в логистических каналах закупок;
- подготовка документов для оплаты предметов снабжения и услуг;
- расчеты с поставщиками.

Для лучшего понимания функционала управления закупками необходимо определить его цели. Напомним, что цели закупок совпадают с миссией логистики: приобретение товаров нужного качества в нужном количестве по заранее оговоренной цене в условленном источнике и в нужное время. Управление закупками составляет основу операционной деятельности службы (отдела) закупок организации и в соответствии с заявленными целями должно обеспечивать:

- приобретение предметов снабжения по наиболее выгодным ценам;
- поддержание оптимального размера запасов закупаемой продукции;
- контроль качества закупаемых предметов снабжения в соответствии с заданными стандартами (сертификатами);
- стабильное выполнение графиков доставки, сохранность груза в пути, точность оформления товарно-транспортных документов, выдерживания номенклатуры и объемов заказа;
- оптимизацию транзакционных затрат на закупки и логистических издержек на доставку закупаемой продукции;
- эффективный автоматизированный учет предметов снабжения;
- развитие базы знаний персонала службы снабжения.

В процессе развития бизнеса задачи и функции управления закупками также менялись, что демонстрирует табл. 2.1.

Таблица 2.1

### Характеристика стадий эволюции закупок<sup>1</sup>

Стадия	Определение	Характеристика
1 Пассивная	Подразделение «Закупки» не имеет стратегической направленности и в основном реагирует на потребности других подразделений организации	Большая доля времени на фиксированные рутинные операции; функциональные и индивидуальные взаимоотношения имеют низкий приоритет; выбор поставщиков базируется на цене и доступности
2 Независимая	Подразделение «Закупки» использует современные методы и процедуры, однако его стратегическая направленность независима от корпоративной стратегии компании	Закупочная деятельность базируется в основном на сокращении затрат и усилении дисциплины поставок; координационные связи установлены между закупками и техническими подразделениями; топ-менеджмент осознает важность профессионального развития; топ-менеджмент осознает возможности вклада подразделения закупок в увеличение прибыльности бизнеса компании

<sup>1</sup> Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с 6-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2005. С. 10.

Стадия	Определение	Характеристика
3 Поддерживающая	Подразделение «Закупки» поддерживает корпоративную стратегию компании за счет методов управления закупками и продуктов, которые усиливают конкурентную позицию фирмы	Персонал подразделения закупок включается в команды управления продажами; поставщики рассматриваются как ресурс с акцентом на опыт, мотивацию и взаимоотношения; рынки, продукты и поставщики постоянно отслеживаются и анализируются
4 Интегративная	Стратегия закупок полностью интегрирована в корпоративную стратегию фирмы и составляет часть общего стратегического плана	Налажены межфункциональное обучение и переподготовка исполнительного персонала подразделения закупок; установлены постоянно действующие коммуникационные связи закупок с другими подразделениями компании; фокус профессионального развития закупок ориентирован на стратегические элементы корпоративного плана; измерение эффективности закупок связано с их вкладом в успех компании

Рационально встроенное в управление цепями поставок (*Supply Chain Management* — SCM) управление закупками представляет собой значительный ресурс повышения конкурентоспособности конкретной компании и цепи поставок, что характеризует интегративную стадию эволюции закупочной деятельности. На этой стадии эволюции фокус профессионального развития закупок ориентирован на стратегические элементы корпоративного плана снабжения и измерение ее эффективности по вкладу в результирующие показатели бизнеса компании.

Операционную деятельность при управлении закупками можно анализировать и выполнять в конкретной компании с различных позиций. С точки зрения организации управления закупками и позиции этого функционала в фирме закупки можно рассматривать как:

- функциональную область деятельности компании;
- процесс;
- часть управления цепями поставок, цепью добавленной стоимости;
- часть снабжения;
- часть управления внешними ресурсами компании;
- профессию и область знаний.

С позиций общего менеджмента компании закупочная деятельность (как стратегическая, так и операционная) сосредоточивается обычно в определенной бизнес-единице или структурном подразделении компании, персонал которого владеет специализированными знаниями, навыками, умениями и ресурсами для выполнения задач управления закупками. В большинстве промышленных и торговых компаний закупочная деятельность является частью организационной структуры, где снабжение (управление закупками) — отдельный вид деятельности, выполняемый в ряду функционалов: производства, маркетинга, дистрибуции и продаж.

Однако развитие логистики и SCM заставило многие организации бизнеса создавать интегрированные структуры, в которых закупочная деятельность становится частью более крупных функционалов интегративного плана, таких как логистика и управление цепями поставок.

Такие структуры подчеркивают важность принятия решений с учетом межфункциональных аспектов деятельности и процессного подхода к управлению закупками. Закупочную деятельность можно представить как процесс последовательно реализуемых операционных циклов (рис. 2.1): планирования, заказов поставщиками, доставки, входного контроля, расчетов с поставщиками и контрагентами и т.д.

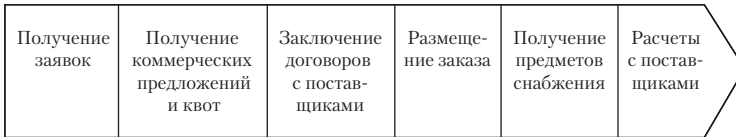


Рис. 2.1. Закупочная деятельность как процесс

Процессный подход к управлению закупками позволяет оценить закупочную деятельность по конечному результату и эффективно использовать критерий общих затрат для оптимизации ресурсов, затрачиваемых на приобретение предметов снабжения.

Процессный подход к управлению закупками необходимо рассматривать с точки зрения преобразования как материального, так и информационного потока, где на первый план выходят задачи управления заказами поставщику и транзакциями для увеличения скорости передачи и повышения достоверности обрабатываемой информации (документов).

*Закупочная деятельность* — это операционный ресурс, с помощью которого предметы снабжения трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы конечных потребителей, поэтому ее нужно оценивать с позиций управления добавленной ценностью в цепи поставок. При этом закупочная деятельность может рассматриваться уже не как отдельный функционал, а как вид деятельности, входящий в интегрированную цепь поставок. Все в большей степени руководители, отвечающие за закупочную деятельность, подчиняются начальникам департаментов логистики или SCM. В настоящее время сокращается и число сотрудников служб закупок, так как часть «прошлых» видов закупочной деятельности из-за появления информационных технологий или из-за того, что они переданы в другие департаменты, стала избыточной. В частности, это касается выбора поставщиков или управления запасами предметов снабжения.

Наконец, управление закупками — это отдельная область знаний персонала компании, которую надо развивать и наращивать. Персонал, занимающийся закупками, должен хорошо разбираться и в других видах деятельности, выполняемых в цепи поставок, а также владеть общими управленческими навыками и умениями, быть способным к стратегическому мышлению, не ограничиваться функциональными и операционными уровнями.

## 2.2. Управление процедурами заказов

В соответствии с последовательностью операций, представленной на рис. 2.1, управление закупками инициируется процедурами сбора и обработки заказов внутренних и внешних клиентов компании.

Этап идентификации потребности внутренних клиентов фирмы включает в себя сбор и обработку заявок подразделений компании на предметы снабжения и услуги, а также планирование потребности в предметах снабжения. Получение информации о необходимости закупок может поступать в службу снабжения в виде:

— заявки, отправляемой инфраструктурным (складом) или функциональным подразделением компании по результатам контроля запасов предметов снабжения;

— спецификации изделия готовой продукции (*Bill of Materials* – BOM), выдаваемой производственным отделом, и пр.

Операционная деятельность по управлению закупками начинается с определения тех транзакций, которые должны быть установлены между отделом закупок и конкретными потребителями предметов снабжения (подразделениями) фирмы. В некоторых случаях, например при изменении ассортимента выпускаемой ГП, может быть пересмотрен состав внутрифирменных потребителей и (или) номенклатура предметов снабжения. Как только внутрифирменные потребители и номенклатура предметов снабжения определены, должны быть установлены требования к весу, размерам, параметрам поставок, планы и спецификации на каждую позицию номенклатуры и определенную номенклатурную группу и, кроме того, требования пользователей, определяющие сервис поставок.

Получив заявку или ведомость материалов, менеджер по закупкам проверяет ее на точность заполнения, соответствие спецификациям и отчетным документам, чтобы выяснить тип закупки, т.е. относится эта заявка к повторной закупке или речь идет о новой (модифицированной) закупке.

В общем случае здесь могут рассматриваться четыре закупочных ситуации<sup>1</sup>.

1. *Ситуация типового заказа*, когда продукт ранее уже неоднократно закупался и, соответственно, общие процедуры размещения и обработки таких заказов уже отработаны.

2. *Ситуации, сопровождающиеся процедурными трудностями*. Это закупка, не относящаяся к категории типового заказа, когда, например, требуется, чтобы сотрудники организации-покупателя узнали, как следует пользоваться закупаемыми предметами снабжения.

3. *Ситуации, вызванные проблемами использования продукции*. Это нетиповые (модифицированные) закупки продуктов, разработанных с целью заменить ранее используемые, при этом новые продукты должны пройти тестирование на работоспособность.

4. *Ситуации, требующие межфункциональной координации в компании*, — это нетиповые закупки продуктов, использование которых может

---

<sup>1</sup> Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 449.

повлиять на деятельность многих отделов и подразделений компании, из-за чего в процесс принятия решений может быть вовлечено множество сотрудников всей компании.

### Пример

Предприятие, оказывающее логистические услуги, закупает дизельное топливо и прочие ГСМ для заправки автомашин и грузоподъемных механизмов, а также запасные части для обеспечения их эксплуатации и проведения планово-предупредительного ремонта. Поскольку заправочные объемы содержатся в технической документации, а время наработки на отказ отдельных агрегатов зависит от интенсивности перевозок и параметров грузопотока, то заказы на закупку, размещаемые службой снабжения у поставщиков, с которыми установлены долгосрочные хозяйственные связи, носят типовой и регулярный характер, не требующий дополнительных согласований. Размеры заказов на закупаемую продукцию и объемы хранимых запасов подкрепляются результатами обработки ретроспективной информации.

Однако вследствие некоторых объективных факторов возникает необходимость проведения внеплановых ремонтных работ. Допустим, что неожиданно протекла кровля здания автохозяйства предприятия и возникла необходимость отремонтировать ее. Но объемы кровельных работ могут отличаться от случая к случаю как по своему составу, так и по номенклатуре используемых материалов. Поэтому в случае, когда выполнение работ хозяйственным способом (силами штатных сотрудников предприятия) не представляется возможным, руководство нанимает подрядчика, процедура выбора которого требует дополнительной координации действий службы снабжения с другими подразделениями предприятия, такими как:

- служба главного инженера — в целях составления объективного технического задания подрядчику (включая смету), определения объема и сроков проведения кровельных работ;
- правовой (юридический) отдел — для определения общего соответствия договора подряда нормам гражданского законодательства;
- финансовый отдел — на предмет изыскания и выделения дополнительных денежных средств и т.д.

Если запрашиваемый предмет снабжения — заявка о стандартной повторной закупке, которая до этого делалась у поставщика, чья цена удовлетворяет компанию, ему, как правило, отправляется повторный заказ. Если же запрашиваемый предмет относится к категории новой закупки, могут быть выполнены следующие шаги.

1. *Запросы ценовых котировок или коммерческие предложения (Request for Quotation — RFQ)*, отправляемые возможным поставщикам с приложением дополнительных документов (чертежей, спецификаций и т.д.), которые помогут поставщику подготовить оферту.

2. *Получение оферт* в ответ на RFQ, которые сравниваются по цене, качеству, условиям доставки, логистическим издержкам и т.д.

3. Если речь идет о больших объемах закупок (или о дополнительных требованиях по качеству, условиям поставок и т.п.), с поставщиками проводятся дополнительные *переговоры*, в ходе которых происходит оценивание, насколько они способны выполнить данный заказ.

4. Продавцу, чья оферта, при необходимости скорректированная в ходе последующих переговоров, является наиболее приемлемой, отправляется *заказ на закупку*.

5. От поставщика необходимо получить *подтверждение о принятии заказа*. После получения подтверждения его необходимо изучить, чтобы удостовериться, что заказ принят на согласованных условиях, после чего подтверждение вводится в информационную систему.

Существует несколько типов заказов на закупку, которые отличаются друг от друга продолжительностью действия, точностью регламентирования поставок и некоторыми другими признаками:

- простой заказ на закупку (*purchase order*);
- долгосрочный контракт (*blanket purchase order*);
- график поставок (*supplier schedule*);
- системный контракт (*system contract*).

*Простой заказ* представляет собой заказ на закупку одной или нескольких номенклатурных позиций. Каждый заказ проходит полный жизненный цикл, включая механизм его подтверждения и одобрения (авторизации). В структуре заказа выделяют заголовочную, содержательную и оформляющую части.

Важную роль играет статус заказа (открыт, закрыт, отменен), показывающий его состояние. Закрытие заказа производится либо при полном получении номенклатурных позиций по нему, либо волевым решением, даже при неполном получении изделий и материалов по заказу. Открытые заказы в той части, в которой они еще не выполнены, представляют собой данные о запланированных поступлениях номенклатурных позиций, учитываемые MRP при планировании потребности в материалах и компонентах.

Вторым типом заказа является *долгосрочный контракт*, который содержит ту же самую основную информацию, что и простой, однако не содержит сведений о сроках и объеме поставок. Отгрузка поставщиком производится в рамках долгосрочного контракта по запросу покупателя (иногда трактуемому как простой заказ на закупку, который уменьшает объем поставки по долгосрочному контракту в случае своего выполнения), содержащему сведения о сроках и объемах. Применение данного типа заказа позволяет снизить издержки снабжения в основном для недорогих регулярно потребляемых изделий.

### **Пример**

Возможны следующие варианты долгосрочного контракта:

- общий объем поставок в натуральном выражении зафиксирован, и тогда каждая отгрузка уменьшает оставшееся для поставки количество (этот вариант встречается существенно чаще, может еще и фиксироваться контрактная цена);
- общий объем поставок в натуральном выражении жестко не зафиксирован.

Можно как разновидность долгосрочных контрактов упомянуть еще и контракт на закупку у поставщика неконкретных номенклатурных позиций и времени работы его производственных мощностей. Такая ситуация возможна при неопределенности спроса на продукцию предприятия-заказчика в разрезе конкретных номенклатурных позиций и более надежной оценке спроса на уровне товарных групп. В данном случае есть возможность транслировать этот спрос в потребность в группах материалов и комплектующих и совместно с поставщиком оценить объем производственных мощностей поставщика, необходимый для выполнения поставок. Конкретные номенклатурные позиции заказываются покупателем в рамках этого долгосрочного контракта, уменьшая объем производственных мощностей, который еще остался выделенным покупателю в рамках контракта.

*График поставок* представляет собой долгосрочный контракт, для которого указаны точные даты и объемы поставок в течение длительного времени. В этом случае должна быть известна календарная потребность предприятия-покупателя в конкретных номенклатурных позициях, т.е. в какой день (а может быть, даже в какой час), какое количество какой номенклатурной позиции покупатель желает получить от поставщика. Графики поставок требуют соблюдения дисциплины поставок и позволяют свести к минимуму складские запасы и, как следствие, понизить издержки производства и реализации продукции. В развитых странах, например, многие автомобилестроительные компании работают со своими поставщиками и субподрядчиками именно на основе графиков поставок.

Наконец, последний тип заказов — *системный контракт*. Он является модификацией долгосрочного контракта. Клиент может, скажем, просто заказать поставку по телефону на основании каталога поставщика. При этом минимизируются затраты на обработку документов, например, упаковочный лист может одновременно служить и в качестве счета-фактуры. Обычный заказ на закупку, как в случае долгосрочных контрактов, не формируется. Подобная упрощенная форма заказа, с одной стороны, упрощает закупки процедурно, а с другой — не остается документальных «следов» размещения заказа.

Дальнейшую операционную деятельность по управлению закупками, необходимую, чтобы отслеживать прохождение заказа и гарантировать, что даты доставок будут соблюдены для ускорения доставки просроченных заказов, можно укрупненно представить в виде следующих этапов.

1. Поставщик отправляет в отдел снабжения компании потребителя *уведомление*, подтверждающее, что товары отправлены или готовы и их можно забрать. Копии уведомления тоже могут быть отправлены в заинтересованные подразделения, например отдел логистики для отслеживания заказов и организации хранения.

2. По получении предметов снабжения на складе осуществляют входной контроль по количеству (объемы заказов, ассортимент) и качеству. Если необходимо, в проверке характеристик качества или спецификации может участвовать и подразделение инспекции по качеству. При соответствии полученной продукции параметрам заказа составляется *акт приемки*, его копии отправляются в отдел закупок. При несоответствии извещается отдел закупок, а поставщику может быть отправлена претензия.

3. От поставщика получают *инвойс*, подлежащий оплате. Сумма инвойса сравнивается с заказом на закупку и актом приемки. Обычно цены проверяет отдел закупок, уделяя особое внимание правомерности любых отклонений от цен, указанных в прейскуранте (договоре, контракте). В случае соответствия инвойс передается в бухгалтерию для оплаты.

### **2.3. Влияние закупочной деятельности на рентабельность активов предприятия**

Современные стратегии снабжения организаций бизнеса включают в себя комплекс взаимосвязанных задач, касающихся как управления по-

ставщиками, так и управления закупками. Среди этих задач приоритетными являются анализ рынка новой продукции и потенциальных источников поставок в глобальном масштабе, процедура выбора поставщиков, формирование и ведение базы поставщиков, ценовые модели закупок, управление договорами и контрактами с поставщиками и др. Задачи должны быть связаны с финансовым анализом (включая цены на предметы снабжения и услуги, потребные инвестиции и кредитование оборотного капитала под закупки, общие логистические издержки и тотальную стоимость владения и т.д.), а также анализом логистических рисков (а именно отклонения в плане снабжения, надежность поставщика и логистического посредника по доставке, отклонения по качеству продукции и т.п.).

При формировании стратегии в области логистики снабжения компании должны исходить из следующих приоритетов:

- конкурентоспособности поставщиков и ценовых скидок при многократных заказах одному продавцу;
- скорости обращения запасов над издержками за счет сокращения времени доставки или размещения заказов непосредственно у изготовителя;
- снижения затрат на доставку при увеличении размеров заказываемой партии или поиска продавца, расположенного ближе к покупателю;
- тесного сотрудничества с поставщиками.

Для развития логистики снабжения очень важно постоянно повышать статус снабженческой деятельности, который подразделяется на внешний и внутренний. *Внутренний статус снабжения* определяется такими атрибутами, как рычаг снабжения, сфокусированность снабженческой деятельности и профессионализм персонала (рис. 2.2).

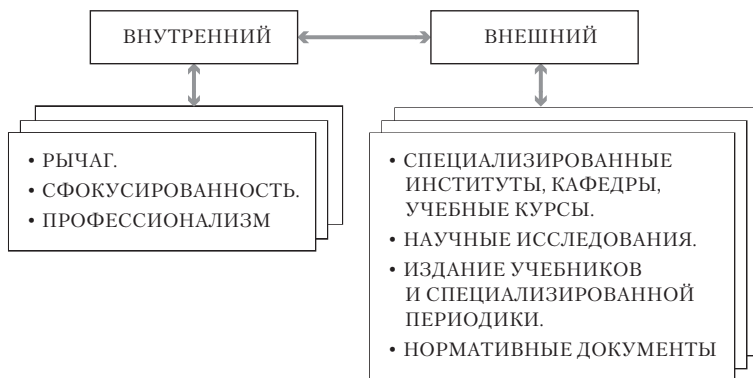


Рис. 2.2. Статус снабжения

*Рычаг снабжения* — это способность снабженческой деятельности повышать рентабельность бизнеса, который потенциально выше в тех фирмах, где велика доля стоимости предметов снабжения и затрат на управление закупками в конечной цене товара.

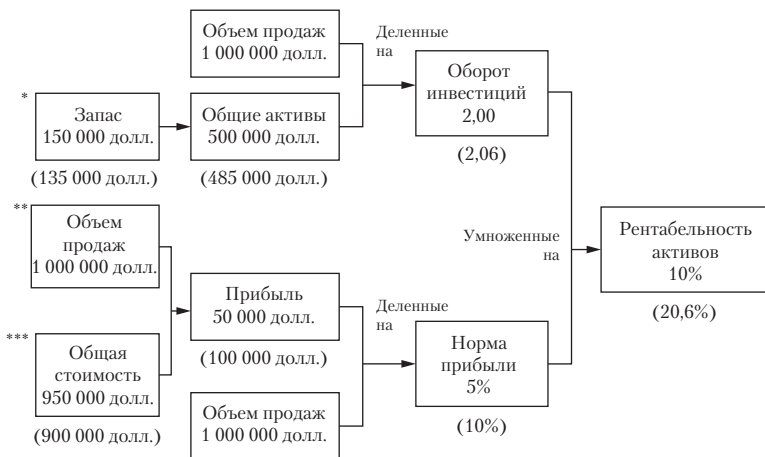
Так как в современных условиях затраты на закупки МР для большинства промышленных компаний составляют подавляющую долю себесто-



имости производства, рычаг снабжения оказывает наибольшее влияние на рентабельность бизнеса компании по сравнению с другими рычагами.

### Пример

Это подтверждает следующий простой пример (рис. 2.3). Пусть у некоей компании объем продаж составляет 1 млн долл. США, общие активы — половину объема продаж, т.е. 500 тыс. долл., запасы — одну треть активов, т.е. примерно 150 тыс. долл. При величине общих затрат на производство и сбыт 950 тыс. долл. прибыль будет равна 50 тыс. долл.



\* Запас составляет приблизительно 30% объема общих активов.

\*\* Закупки составляют половину объема продаж, или 500 000 долл.

\*\*\* Цифры в скобках предполагают 10%-ное сокращение стоимости закупок.

Рис. 2.3. Эффект увеличения доходности активов

Рассчитаем показатели рентабельности, оборачиваемости и доходности. Рентабельность продаж:  $(50\,000 / 1\,000\,000) \cdot 100\% = 5\%$ ; оборачиваемость активов, вложенных в запасы:  $1\,000\,000 / 500\,000 = 2,0$ ; доходность активов:  $2,0 \cdot 5\% = 10\%$ .

Теперь если предположить, что удалось снизить стоимость закупок на 10% (при затратах на закупки в исходном варианте — 500 тыс. долл.), то общие затраты составят:  $(950\,000 - 0,1 \cdot 500\,000) = 900\,000$  долл., прибыль возрастет в два раза и достигнет 100 тыс. долл., а рентабельность продаж составит 10%. Если также предположить, что уменьшение затрат на закупки на 10% приведет к аналогичному сокращению инвестиций в запасы, то запасы составят 135 тыс. долл., а общие активы — 485 тыс. долл.

В новом варианте оборот инвестиций в активы увеличится до 2,06 раза, а соответственно, доходность активов будет:  $2,06 \cdot 10\% = 20,6\%$ , т.е. увеличится по сравнению с исходным вариантом более чем в два раза.

Таким образом, пример показывает, что уменьшение затрат на закупки всего лишь на 10% может вызвать увеличение доходности активов компании более чем в два раза, т.е. рычаг закупок является очень сильным.

В общем случае рентабельность закупочной деятельности выше там, где:

- доля закупаемых предметов снабжения в общих расходах компании является высокой;
- имеются краткосрочные колебания цен;

- используются субъективные оценки, учитывающие инновации и моду;
- рынки готовой продукции являются высококонкурентными.

*Сфокусированность* снабженческой деятельности подразделяется на операционную, коммерческую и стратегическую в зависимости от степени зрелости компании и направленности ее деятельности: от увеличения производительности инфраструктуры — к повышению общей эффективности бизнеса<sup>1</sup>.

*Внешний статус снабжения* зависит от наличия в стране специализированных институтов, кафедр снабжения и логистики, специальностей и учебных дисциплин по снабженческой деятельности, проводимых в этой области знаний научных исследований, издания учебников и специализированной периодики, наличия отраслевых нормативных документов по снабжению.

В современных условиях организации стремятся повысить свою сфокусированность на управлении взаимоотношениями с потребителями и поставщиками, что объясняется возрастающей глобальной конкуренцией, ограниченными ресурсами и потребностью действовать в глобальных масштабах, сохраняя при этом необходимую гибкость. Сфокусированность на взаимоотношениях потребует формирования более глубокого доверия, хороших коммуникаций и совместных усилий по интеграции планов, чтобы за счет этого получить конкурентное преимущество.

## 2.4. Разработка и внедрение стратегии снабжения

Передовые компании мира — лидеры отраслей, как правило, формируют стратегию снабжения, учитывая общемировые тенденции развития взаимоотношений с поставщиками и организации закупок. Например, стратегия снабжения компании «ABB Schweiz» гласит: «Открывать и обеспечивать сильные конкурентные позиции за счет долгосрочного отбора поставщиков и долгосрочного сотрудничества с поставщиками в единой команде для постоянного улучшения качества, сокращения сроков прохождения процессов и снижения затрат в интересах наших клиентов, АВВ и поставщиков»<sup>2</sup>.

Стратегия снабжения во многом зависит от общей стратегии бизнеса и тех требований, которые на нее накладываются. В табл. 2.2 представлена обобщенная структура элементов стратегий снабжения ведущих мировых компаний<sup>3</sup>. Очень важно помнить, что, хотя организации должны всегда стремиться взять на вооружение ведущие приемы снабжения, им нужно сделать это в ходе эволюционного процесса развития своего бизнеса и управлять изменениями в снабжении так, чтобы они соответствовали реалиям их корпоративной стратегии.

---

<sup>1</sup> Более детально о статусе снабжения см.: Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с 6-го англ. изд. С. 22–24.

<sup>2</sup> Современное снабжение — это получение прибыли // Логинфо. 2003. № 1. С. 54.

<sup>3</sup> Gower Handbook of Supply Chain Management / ed. by John L. Gattorna. 5<sup>th</sup> ed. USA : Gower Publishing Company, 2003. P. 333–334.

**Стратегические аспекты и практика лидирующих компаний в снабжении**

Элемент стратегии снабжения	Ключевой драйвер	Практика лидирующих компаний
Согласованность стратегических решений в цепи поставок	Стратегические партнерства с поставщиками	Вклад основных поставщиков в стратегическое планирование; поставщики рассматриваются как продолжение внутреннего бизнеса; взаимное уважение способствует свободному обмену идеями, что гарантирует достижение успеха
	Глобальное воздействие	Зрелая глобальная база поставщиков способствует стабильности показателей функционирования и достижению требуемого уровня качества в масштабах всей цепи поставок; другие функции, выполняемые глобально и способствующие более полной координации
	Участие в разработке продукции	Поставщики, эффективно участвующие в разработке компонентов, предоставляющие для этого необходимые инженерные ресурсы и помогающие сокращать продолжительность циклов разработки и повышать степень инновационности продуктов
	Согласование бизнес-стратегий	Метрики и действия в рамках снабжения, гармонизированные с бизнес-стратегиями; компетенции, получаемые через партнерства с поставщиками, способствующие созданию новых стратегий и предоставляющие бизнесу дополнительные возможности для роста
	Ценность, добавляемая поставщиком	Большая часть, а иногда и все неключевые для бизнеса виды деятельности передаются на аутсорсинг проверенным поставщикам мирового класса, благодаря чему компания (и ее активы) освобождается от второстепенных функций и занимается только ключевыми компетенциями
Скоординированные процессы	Глубина и масштабы контрактных взаимоотношений	Благодаря интеграции процессов поставщика с процессами заказчика заказ на закупку размещать не обязательно; широко применяются стратегические карты закупок; условия взаимоотношений могут предусматривать использование технологии постоянного совершенствования
	Анализ рынка и хеджирование	Бизнес-аналитика, скрининг данных и осуществление управления в режиме реального времени; создание фьючерсного рынка и хеджирование для волатильных (с высокой ценой) материальных ресурсов
	Стыковка процессов с поставщиками	Стратегические партнеры-поставщики управляют отдельными процессами заказчика, что является важной частью бизнес-модели; поставщики получают оплату на основе оказанных услуг, а не объема отгруженных материалов

Элемент стратегии снабжения	Ключевой драйвер	Практика лидирующих компаний
	Проактивный подход, или «тушение пожаров»	Реинжиниринг процессов снабжения и новые технологии помогают отдельным участникам затрачивать больше времени на стратегические виды деятельности и инициативы, направленные на совершенствование
	Технология пополнения запасов, управляемых поставщиком (VMI)	Поставщик полностью интегрирован в производственный процесс и при этом владеет и управляет всеми запасами
Информационная поддержка снабжения	Использование информационных систем ERP-класса как рычага	ERP, применяемые в глобальном масштабе, позволяют получать все данные и осуществлять измерения одинаково и обеспечивать поддержку принимаемых решений; для стыковки ERP с системами поставщиков применяются интернет-технологии
	Эффективный обмен данными и документами (EDI)	Интернет-технологии внесли свой вклад в развитие систем EDI; поставщики имеют доступ к планам внутреннего спроса и производства, благодаря этому корректируют свое производство и с учетом этого занимаются пополнением запасов
	Е-коммерция/е-снабжение	Для стыковки внутренней ERP потребителя с ERP поставщиков и обмена транзакционными данными применяется промежуточное программное обеспечение (содействующее процессам обмена информацией между клиентом и сервером); для закупки материалов, по которым возникает дефицит, применяются электронные торговые площадки
	SCM-планирование	Совместное планирование работы цепей поставок в режиме реального времени (в частности, CPFR), используя для этого данные ERP, промежуточное программное обеспечение и (или) интернет-технологии
Измерение результатов взаимодействия с поставщиками	Сфокусированность на общую ценность	Применяется пакет сбалансированных метрик, определяющих создание ценности, на основе параметров, учитывающих финансовые показатели, совершенствование процессов, потребительскую сфокусированность и инновации
	Сбалансированные метрики	Применяется пакет сбалансированных метрик, определяющих создание ценности, на основе параметров, учитывающих финансовые показатели, совершенствование процессов, потребительскую сфокусированность и инновации

Элемент стратегии снабжения	Ключевой драйвер	Практика лидирующих компаний
	Метрики показателей функционирования поставщиков	Метрики оценки ключевых поставщиков, собираемые автоматически и доступные по запросу при принятии решений

Все больше и больше компаний в мире осознают потенциальные выгоды формирования корпоративной стратегии снабжения. Такие транснациональные компании, как «Daimler Chrysler», AT&T, GM, IBM, «Philips Electronics», «Shell», «Unilever» и др., в период с 1998 по 2004 г. объявили о многомиллионных программах снижения издержек за счет стратегически ориентированного снабжения. Все возрастающее число фирм стимулирует разделение закупочной информации и внедрение «лучшей практики в снабжении» (корпоративной базы знаний) среди своих структурных бизнес-единиц. Как часть этого процесса некоторые фирмы назначают ведущих руководителей СРО (*Chief Purchasing / Procurement Officer*) для межфункциональной логистической координации снабжения среди бизнес-единиц и выбора ведущих поставщиков или контрагентов для более эффективного управления снабжением.

Так как в цепях поставок одни фирмы являются поставщиками для других, сфокусированность на общих затратах становится одним из главных приоритетов. Динамические сделки позволяют управлять рыночными факторами, такими как предложение и спрос, на уровне всего рынка, а также на уровне отдельной компании. Логистика снабжения начинается с понимания сущности рынка поставщиков. По каждой основной группе закупаемых предметов снабжения должны разрабатываться свои стратегии закупок. Комбинация подходящих стратегий снабжения и динамичной среды, в которой осуществляются транзакции по закупкам, предоставляет контрагентам цепи поставок огромные преимущества. В частности, благодаря увеличению прозрачности информации и объема данных, которыми можно управлять, улучшается качество принимаемых решений в снабжении и повышается их согласованность. Фундаментом для более обоснованных решений выступает стратегия снабжения фокусной компании цепи поставок.

Стратегия снабжения может быть определена как синергия закупочных, коммерческих, логистических и других видов деятельности, повышающих ценность для конечного потребителя и дающих чистый эффект, т.е. общий доход минус общие затраты в цепи поставок. Если корпорация получает больше синергетического эффекта в цепи поставок, чем ее конкуренты, это ведет к конкурентным преимуществам.

*Основными стратегическими целями логистики снабжения являются:*

- обеспечение непрерывного потока внешних ресурсов, требующихся для деятельности компании;

- оптимизация общих затрат, связанных со снабженческой деятельностью, и уровней запасов закупаемых предметов снабжения;
- обеспечение эффективного контроля качества закупаемых ресурсов;
- формирование и ведение рациональной базы поставщиков, развитие отношений с компетентными поставщиками;
- упрочение конкурентной позиции компании в цепи поставок за счет адекватной стратегии снабжения;
- координация снабженческой деятельности с другими функциональными сферами бизнеса компании;
- достижение целей по закупкам с минимально возможными административными затратами.

При разработке стратегии снабжения логистика должна демонстрировать топ-менеджменту компании синергетический эффект, который позволяет получить разумная координация и интеграция всех аспектов деятельности в снабжении, основанная на концепции общих затрат. Например, консолидация грузовых партий закупаемой продукции автоматически ведет к экономии затрат на масштабах логистических операций, но может отрицательно сказаться на замораживании оборотного капитала компании в излишних запасах. Следовательно, в логистике снабжения должен быть найден экономический компромисс по затратам, когда к положительному эффекту от укрупнения партий поставок добавляется отрицательный эффект иммобилизации средств в запасах. Подобные оптимизационные схемы должны учитываться при разработке стратегии снабжения.

Как показывает практика передовых компаний мира, будущие стратегические направления развития логистики снабжения связаны со следующими перспективами:

- повышение стратегической значимости снабжения;
- автоматизация и передача тактических видов деятельности на аутсорсинг;
- закупка предметов снабжения нетактического назначения по основным контрактам;
- развитие электронного снабжения/закупок (*E-procurement*);
- создание стратегических закупочных центров;
- усиление стратегических союзов и альянсов с поставщиками;
- расширение обмена ресурсами, в том числе интеллектуальными, в цепях поставок;
- усиление координации поставщиков (создание ассоциаций поставщиков);
- развитие глобальных поставщиков;
- усиление влияния фокусных компаний цепей поставок на поставщиков второго и третьего уровней;
- развитие систем показателей оценки вклада снабжения/закупок в эффективность бизнеса компании (на основе сбалансированной системы показателей);
- усиление значимости внешних факторов для снабженческой деятельности;
- снижение абсолютного количества работ, связанных с тактической закупочной деятельностью;