

Павлюченко Денис Александрович

студент

ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет»

г. Владивосток, Приморский край

СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: в данной статье рассмотрен вопрос улучшения закупочной деятельности организации. В частности, предложены такие варианты решения проблем, как применение ABC-анализа и метода рейтинговых оценок, способствующих успешному функционированию предприятия.

Ключевые слова: предприятие, закупочная деятельность, товарооборот, финансы, эффективная деятельность, ABC-анализ, метод рейтинговых оценок, рейтинг.

Эффективное построение закупочной деятельности является одним из основных условий успешной работы предприятия. Совершенствование закупочной деятельности на предприятии необходимо для увеличения объема товарооборота, снижения издержек на закупку и хранение товара, а значит и для улучшения финансового состояния и увеличения эффективности деятельности [1, с. 107].

Существуют такие способы совершенствования, как:

- анализ запросов и требований потребителей;
- определение оптимальной потребности в материалах (товарах);
- определение оптимального размера заказа на поставку товаров;
- выбор наиболее рационального поставщика товаров;
- оптимизация процедуры подачи заказа на поставку товаров;
- выбор оптимального метода закупки товаров;
- заключение наиболее экономичных договоров на поставку товаров;
- контроль над выполнением заказов и условий договоров поставщиками товаров.

Сегодня очень большой популярностью в логистике используется ABC-анализ. Он является простым и в то же время мощным инструментом анализа, позволяющим выявить объекты, требующие первостепенного внимания, что особенно актуально при дефиците управленческих ресурсов. Однако, как показывает практика, далеко не все могут применить ABC-анализ правильно, иногда допуская грубые ошибки. Для того чтобы минимизировать риск ошибки, необходимо придерживаться следующего алгоритма [2, с. 108].

ABC-анализ представляет собой следующую последовательность действий:

- определение цели анализа;
- определение объектов анализа;
- определение факторов для дифференциации объектов анализа;
- формирование информационного массива для анализа;
- оценка объектов анализа по выделенным факторам;
- ранжирование показателей;
- разделение объектов на группы;
- интерпретация результатов анализа.

Первым, ключевым этапом ABC-анализа является определение цели анализа. ABC-анализ не является самоцелью, это всего лишь инструмент, который при умелом обращении способен дать определенный результат. Одно и то же множество объектов анализа будет разделено на группы по-разному, в зависимости от цели анализа. В свою очередь, результат анализа должен быть правильно интерпретирован, иначе эффект от его проведения сводится к нулю.

Вторым этапом ABC-анализа является определение объектов анализа. Одну и ту же задачу можно решать при помощи воздействия на различные объекты управления, конечно, наибольший результат даст комплексное воздействие. Например, снизить запасы на складе компании можно следующими путями:

- а) пересмотреть объем/интервал заказа по товарам группы А, объект анализа – ассортиментные позиции;
- б) пересмотреть условия работы или сменить поставщиков группы А, объект анализа – поставщики компании;

в) пересмотреть условия работы с покупателями группы А, объект анализа покупатели компании;

г) проанализировать складской запас и принять решение об активизации продаж по позициям со сверхнормативным остатком, объект анализа – опять ассортиментные позиции, но фактор будет иным [4; 5].

На третьем этапе АВС-анализа необходимо определить факторы, на основе которых будет происходить дифференциация объектов анализа. Данный этап неразрывно связан со вторым: факторы определяются выбранными для анализа объектами. В рамках предыдущего примера можно обозначить следующие факторы:

1) объект анализа – ассортиментные позиции, возможные факторы: объем продаж по себестоимости, объем продаж в количественном выражении, доход от позиции, величина текущего или среднего остатка на складе;

2) объект анализа – поставщики компаний, возможные факторы: величина текущего или среднего остатка на складе в разрезе поставщиков; объем оборотных средств, вложенных в работу с тем или иным поставщиком (а также размер кредита, предоставляемого поставщиком); доходность средств, вложенных в работу с поставщиком;

3) объект анализа – покупатели компаний, возможные факторы: объем продаж в разрезе покупателей, доход по каждому покупателю; объем дебиторской задолженности [6].

Следует отметить, что второй и третий этап являются творческими. Необходимо экспериментировать, анализировать различные объекты по всевозможным факторам, только тогда АВС-анализ станет мощным инструментом для принятия решений. Очевидно, что многофакторный анализ позволит принять более взвешенное решение.

Четвертым этапом является формирование информационного массива для анализа. Современные информационные системы позволяют без проблем сформировать требуемый массив информации и даже выполнить все последующие действия автоматически [7].

На пятом и шестом этапах производится оценка вклада каждого объекта в общий результат, ранжирование объектов в порядке убывания выделенного фактора, а также расчет нарастающего итога доли объектов в общем количестве в процентах и вклада этих объектов в общий результат в процентах.

Следующим этапом является разделение объектов анализа на группы. Существуют такие методы выделения групп, как эмпирический, метод суммы, дифференциальный метод, метод многоугольника, метод касательных.

После того, как на группы разбиты все объекты по всем выделенным факторам, результаты анализа интерпретируются и на основе этого предпринимаются действия, направленные на решение поставленной задачи [8, с. 110].

Важным фактором успешного осуществления закупочной деятельности является выбор надежного источника товаров/услуг. Эффективные решения по источникам товаров/услуг являются основой создания устойчивой базы закупок любой компании [9].

Решение разместить конкретный заказ у поставщика зависит от ряда критерии. Искусство хорошей покупки заключается в том, чтобы по возможности обосновать решение. Обычно решение покупателя зависит от его оценки способности поставщика удовлетворять критериям качества, объема, условий доставки, цены и обслуживания. Некоторыми наиболее важными характеристиками поставщика, свидетельствующими о его способности соответствовать этим критериям, являются предыдущая история компании, техническая мощь и развитость инфраструктуры, финансовое положение, организация и управление, репутация, соответствие общепринятым стандартам, степень сотрудничества, трудовые отношения и местонахождение [10].

Характер и стоимость закупки будут влиять на весовые коэффициенты отдельных критериев оценки поставщика и, следовательно, на характер информации, необходимой для выбора решения. Способность реагировать на потребности компании отличает хорошего поставщика от среднего.

Каждый покупатель вправе рассчитывать на максимальную эффективность поставщика. В противном случае возникают расходы, превышающие первоначальную стоимость закупки; это негативно сказывается на отношениях между отделами, отношениях с поставщиками и в конечном итоге неудовлетворении клиента.

Метод рейтинговых оценок можно считать наиболее распространенным методом выбора/оценки поставщика. Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем [11, с. 72].

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика. Перед расчетом рейтинга необходимо выполнить дифференциацию закупаемых предметов труда [12].

Рейтинг – субъективная оценка какого-либо явления по заданной шкале. С помощью рейтинга осуществляется первичная классификация объектов по степени выраженности общего для них свойства (экспертные оценки). Рейтинг может служить основой для построения шкал оценок, в частности, при оценке надежности отдельных поставщиков.

Если закупаемые товары / услуги не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку [13, с. 73].

Приведем пример расчета рейтинга поставщика (табл. 1). Допустим, что предприятию необходимо закупить товар А, дефицит которого недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Значимость остальных критериев, установленная так же, как и значимость первого, экспертным путем сотрудниками службы снабжения, приведена в табл. 1.

Таблица 1

Пример расчета рейтинга поставщика [6, с. 74]

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-балльной шкале у данного поставщика	Произведение удельного веса критерия на оценку
Надежность поставки	0,30	7	2,1
Цена	0,25	6	1,5
Качество товара	0,15	8	1,2
Условия платежа	0,15	4	0,6
Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,2
Итого:	1,00		6,3

Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-балльной системе) для данного поставщика. Далее суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера.

Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев. Но нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов [14, с. 75].

Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску. В случае несостоительности или недобросовестности поставщика у потребителя могут возникнуть срывы в выполнении производственных программ или же прямые финансовые потери.

Возмещение понесенных убытков наталкивается, как правило, на определенные трудности. В связи с этим предприятия изыскивают различные способы, позволяющие выявлять ненадлежащих поставщиков, например, западные

фирмы нередко прибегают к услугам специализированных агентств, готовящих справки о поставщиках, в том числе и с использованием неформальных каналов. Эти справки могут содержать следующую информацию о финансовом состоянии поставщика:

- отношение ликвидности поставщика к сумме долговых обязательств;
- отношение чистой прибыли к объему продаж;
- движение денежной наличности;
- оборачиваемость запасов и др.

Отечественные предприятия при выборе поставщика в настоящее время в основном полагаются на собственную информацию. При этом на предприятии, имеющем много поставщиков, может быть сформирован список хорошо известных, заслуживающих доверия поставщиков.

Утверждение договоров с надежными поставщиками, разрешение предварительной оплаты намеченной к поставке продукции осуществляется по упрощенной схеме. Если же намечается заключение договора с поставщиком, отсутствующим в названном списке, то процедура утверждения и оплаты усложняется проведением необходимых мероприятий, обеспечивающих безопасность финансовых и других интересов предприятия.

И вопрос о том, как руководители компаний управляют товароматериальными запасами, а также их закупают, можно определить, убыточной, является деятельность, либо прибыльной. Вместе с маркетингом, финансами и производственной деятельностью, существует еще одна важная черта руководителя. В целом более 50% продаж тратится на закупку материалов и приобретения услуг [14].

Руководителям предприятий необходимо контролировать и планировать закупку с таким вниманием, какое они могут уделить направлениям деятельности предприятия. Задачей может быть приобретение товаров и услуг необходимого качества, в определенное время, у определенного поставщика по оптимальной стоимости.

Обычно, оборачиваемость материальных запасов становится оптимальным свойством эффективной деятельности компании по управлению приобретения материальных запасов. Значение оборачиваемости приравнивается к среднему показателю для определенной области, что свидетельствует об определенном благоприятном запасе и закупками.

В разных областях экономики материальные и товарные запасы и их закупки обладают одинаковым показателем. Не имея необходимых запасов, предприятие, как правило, может потерять потребителей и не предоставить необходимые им услуги. Для того чтобы управлять, контролировать и планировать материальные запасы, предприниматели должны вести учет баланса прихода и расхода материальных запасов. Руководителям необходимо защищать себя и собственные предприятия от разного рода событий, которые могут заморозить деятельность или парализовать рост предприятия.

Существует несколько методов совершенствования закупочной деятельности и некоторые из них были описаны более подробно, такие как АВС-анализ, метод рейтинговых оценок и рассмотрен вопрос важности контроля и расчета количества необходимых материальных запасов при создании которых закупочная деятельность играет большую роль. Совершенствование процесса закупочной деятельности имеет большое значение для успешного функционирования предприятия.

Список литературы

1. Сиротинский М.С. Основы управления материальными и информационными потоками (Производственная логистика): Учебник для студ. вузов / М.С. Сиротинский. – М.: МАИ, 2011. – 196 с.
2. Вагнер Ш.М. Управление поставщиками: учебник для вузов / Ш.М. Вагнер. – М.: КИА центр, 2011. – 128 с.
3. Лобанов Н.К. Логистика. – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=2072>

4. David A. Government procurement / A. David, K.N. Schefer. – Volume 16. – Issue 2. – 2014. – P. 58–62.
5. Suldan M. Procurement of materials and components for manufacturing activity / M. Suldan, J. Sosedova. – Volume 6. – Issue 4. – 2015. – P. 205–208.
6. Dudić Ž. Controlling as a support tool for generating savings in procurement. – Volume 7. – Issue 2. – 2015. – P. 98–102.
7. Yixian G. Study of efficient e-commercialization pattern in manufacturing environment. – Volume 54. – Issue 1. – 2014. – P. 271–280.
8. Westerski A. Prediction of enterprise purchases using Markov models in procurement analytics applications / A. Westerski, R. Kanagasabai, J. Wong, H. Chang. – Volume 1. – Issue 1. – 2015. – P. 78–83.
9. Lin Y.Yu. Assessing the applicability of collaborative procurement systems / Y.Yu. Lin, C.P. Lin. – Volume 1. – Issue 2. – 2015. – P. 11–15.
10. Kudla N.L. Sustainability in shipper-logistics service provider relationships: A tentative taxonomy based on agency theory and stimulus-response analysis / N.L. Kudla, T. Klaas-Wissing. – Volume 18. – Issue 4. – December 2012. – P. 218–231.
11. Басанский М.В. Системы управления закупками // Журнал Экономикс. – Выпуск №2. – 2013.
12. Король А.Н. Основные тенденции в развитии закупочной деятельности / А.Н. Король, А.Е. Елисеев // Журнал Известия Иркутской государственной экономической академии. – Выпуск №2. – 2008.
13. Мельников В.В. Программа учебной дисциплины «Государственные и муниципальные закупки» // Журнал Journal of Economic Regulation. – Выпуск №2. – Том 4. – 2013.
14. Майзнер Н.А. Выбор стратегии деловых взаимоотношений покупателей с поставщиком товаров // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №3. – С. 999–1003.

15. Кметь Е.Б. Управление маркетингом: [Текст]: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 308 с.