

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Т.Е. Евтодиева, Н.В. Иванова, Д.В. Ралык

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Самара
Издательство
Самарского государственного экономического университета
2017

УДК 338.24:658.7(075)
ББК У9(2)40-41я7
Е27

Рецензенты: И.А. Тойменцева, доктор экономических наук, профессор;
А.В. Волкодаева, кандидат экономических наук, доцент

Издается по решению
редакционно-издательского совета университета

Евтодиева, Т.Е.

Е27 Управление закупками в коммерческой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т.Е. Евтодиева, Н.В. Иванова, Д.В. Ралык. - Электрон. дан. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2017. - 1 электрон. опт. диск. - Систем. требования: процессор Intel с тактовой частотой 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб ОЗУ и более ; MS Windows XP/Vista/7/10 ; Adobe Reader ; разрешение экрана 1024×768 ; привод CD-ROM. - Загл. с титул. экрана. - № гос. регистрации: 0321704478.
ISBN 978-5-94622-778-0

В учебном пособии рассматриваются теоретические и методические основы управления закупками в коммерческой деятельности. Приведен категориальный аппарат, исследованы методология, научная база организации и управления закупками, их тактические и стратегические аспекты. Отдельная глава посвящена закупкам для государственных и муниципальных нужд.

Все разделы содержат контрольные вопросы для самопроверки и тестовые задания.

Рекомендуется для студентов высших учебных заведений, для слушателей системы повышения квалификации и профессиональной подготовки, а также для работников организаций и предприятий, занимающихся закупками.

УДК 338.24:658.7(075)
ББК У9(2)40-41я7

ISBN 978-5-94622-778-0

© Евтодиева Т.Е., Иванова Н.В.
Ралык Д.В., 2017

© ФГБОУ ВО "Самарский государственный
экономический университет", 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Концептуальные положения управления закупками в коммерческой деятельности	7
1.1. Эволюция и современные тенденции управления закупками в коммерческой деятельности	7
1.2. Целевые ориентиры, функции и задачи закупочной деятельности	15
1.3. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов	19
1.4. Субъекты закупочной деятельности и коммерческие связи	24
1.5. Функциональный цикл закупок и его характерные особенности.....	28
1.6. Оценка эффективности закупочной деятельности.....	33
2. Оперативные решения в закупочной деятельности	44
2.1. Определение потребности в закупаемых ресурсах	44
2.2. Выбор форм и методов закупок	48
2.3. Размещение заказа на поставки закупаемых ресурсов.....	52
2.4. Управление запасами при организации закупочной деятельности	55
2.5. Организация договорной работы в закупочной деятельности.....	59
3. Стратегические аспекты закупочной деятельности.....	67
3.1. Сущность стратегического управления закупками	67
3.2. Определение оптимальной партии закупок.....	71
3.3. Стратегические перспективы решения проблемы "сделать или купить"	76
3.4. Стратегический подход к выбору источников удовлетворения потребностей при организации закупок в коммерческой деятельности	82
3.5. Методы выбора поставщика	88

3.6. Стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками	93
3.7. Основные стратегии закупок и их характерные особенности	100
4. Аналитический инструментарий для принятия решений в области закупок.....	113
4.1. PEST-анализ как метод оценки рисков при управлении закупками.....	113
4.2. SWOT-анализ как инструмент выявления параметров развития закупок	117
4.3. Модель категоризации продуктов Питнера Кралича.....	121
4.4. Метод ABC-анализа и его применение в закупочной деятельности	128
4.5. Использование метода XYZ-анализа для оптимизации закупочных процедур	134
4.6. Функционально-стоимостный анализ в закупочной деятельности	139
5. Особенности управления закупочной деятельностью государственных и муниципальных заказчиков	150
5.1. Основные понятия и принципы контрактной системы размещения заказов для государственных и муниципальных нужд	150
5.2. Информационное и правовое обеспечение государственных и муниципальных закупок	156
5.3. Способы осуществления государственных и муниципальных закупок	161
5.4. Планирование и обоснование государственных и муниципальных закупок	169
Библиографический список	183

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивые позиции предприятия на рынке в современных условиях при осуществлении коммерческой деятельности во многом обеспечиваются эффективным управлением закупками производственных ресурсов. Закупочная 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 и по выгодной цене. Для выстраивания грамотной политики взаимодействия с рыночными контрагентами предприниматели любого уровня должны быть компетентными во всех аспектах и вопросах управления закупочной деятельностью.

Закупочная деятельность основана на сложных взаимосвязанных задачах, которые включают в себя профессиональные знания и умения в организаторской, управленческой и экспертной работе. Только в этом случае работа в области закупок может быть успешной и эффективной.

Для специалистов данной сферы требуется обстоятельное знание условий выбора поставщика, классических и современных форм и методов организации закупок, правовых аспектов как осуществления процесса обеспечения предприятия необходимыми ресурсами, так и организации транспортировки и страхования грузов при поставках, а также множества других вопросов, касающихся закупочной деятельности. Специалисты в области закупок должны уметь оценивать экономическую конъюнктуру рынков требуемых товаров и услуг, должны грамотно анализировать различные аспекты всего процесса подготовки, проведения и исполнения закупочных операций.

Целью учебного пособия является формирование у обучающихся устойчивого понимания вопросов организации закупочной деятельности и управления ею при реализации коммерческих операций. Для достижения данной цели предложено систематизированное изложение основных аспектов процесса обеспечения предприятия необходимыми ресурсами.

Учебное пособие состоит из пяти глав, в которых в логической последовательности рассматриваются концептуальные положения управления закупками в коммерческой деятельности, оперативные и стратегические вопросы закупочной деятельности, особенности осуществления государственных и муниципальных закупок. Особое внимание уделяется методическим аспектам применения аналитического инструментария, формирующего базу для принятия управленческих решений в сфере закупок.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Эволюция и современные тенденции управления закупками в коммерческой деятельности

Функционирование отечественных предприятий происходит в условиях нарастающей конкуренции и быстро меняющейся экономической среды, что требует от руководителей принятия оптимальных управленческих решений в области коммерческой деятельности в целом.

Наиболее общий взгляд на содержательные аспекты коммерческой деятельности позволяет рассматривать ее как систему оперативно-организационных мероприятий, направленных на совершение купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получения прибыли. Коммерция как вид деятельности предполагает рациональную организацию коммерческих процессов в производственной и торговой сферах с целью наиболее эффективного доведения товаров до конечных потребителей посредством осуществления актов купли-продажи.

Эффективная реализация коммерческой деятельности невозможна без осуществления закупок, оказывающих влияние на основные конкурентные характеристики предприятия, отражающие:

- выполнение обязательств по срокам поставки продукции (комплектующих производства) перед потребителями (производством);
- обеспечение удовлетворительного нормативного, с точки зрения потребителя (производства), времени поставки продукции (комплектующих производства);
- себестоимость выпускаемой продукции;
- качество выпускаемой продукции¹.

Закупочная 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.

¹ Мхитарян С.В. Маркетинговое управление поставками : учеб. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Москва, 2005. С. 11.

Закупки могут быть рассмотрены как историческая категория, развивающаяся под влиянием политических, экономических, технологических и социальных факторов, определяющих значение функции закупок в деятельности предприятия, что отражено в табл. 1.

Таблица 1.1

Значение закупок в историческом аспекте

Этап I	<i>Эра клерков.</i> До 1914 г. большинство компаний считало функцию совершения закупок в основном работой клерков
Этап II	<i>Эра клерков.</i> В период с 1914 по 1939 г. повысилось внимание к организации, политике и процедуре закупок, и это послужило признанию функции управления закупками в качестве аспекта управленческой деятельности
Этап III	<i>Вторая мировая война.</i> Внимание закупкам уделялось только в военно-промышленных компаниях
Этап IV	<i>Управленческий акцент.</i> В 50-е и 60-е гг. XX в. эта сфера деятельности компаний продолжала развиваться и приобретать конкретную форму, становясь все более совершенной. Росло число людей, достаточно подготовленных и компетентных для принятия решений по закупке товаров. Многие компании подняли ранг главного директора по снабжению до уровня высшего руководства компании
Этап V	<i>Стратегия закупок.</i> В начале 1970-х гг. компании столкнулись с двумя проблемами: с нехваткой почти всех основных видов сырья, необходимых для функционирования предприятия, и со сверхбыстрым ростом цен. Это снова обратило внимание высшего руководства компаний на ключевую роль закупок
Этап VI	<i>Интеграция в корпоративную стратегию.</i> В начале 1990-х гг. стало ясно, если компании намерены успешно конкурировать на международном и внутреннем рынках, то они должны эффективно и рационально осуществлять закупки и снабжение. Поскольку расходы на закупаемые материалы и услуги в большинстве компаний во много раз превосходят затраты на труд и другие издержки, улучшение функции снабжения может обеспечить постоянный контроль расходов. Началась интеграция функций управления снабжением. В следующем десятилетии внимание будет сфокусировано на дальнейшей интеграции управления снабжением и общего управления бизнесом. Ряд компаний меняет название данной функции с управления закупками на управление снабжением для того, чтобы отразить переход от тактической функции обеспечения разовой сделки к стратегической функции, ориентированной на процесс

Источник: Мхитарян С.В. Маркетинговое управление поставками : учеб. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Москва, 2005. С. 7-8.

Становится вполне очевидным, что изменения в общественной жизни трансформировали содержательные аспекты закупочной деятельности, превратив ее из рутинной повседневной процедуры в стратегически ориентированную активность, интегрированную в конкурентную стратегию компании.

В настоящее время в современной научной литературе при описании деятельности по обеспечению предприятия материальными и иными ресурсами применяются разные термины: "закупка", "снабжение", "управление снабжением", "поставка", "снабженческий менеджмент". Единого мнения по определению каждого из этих понятий не существует. Вместе с тем, между данными категориями можно провести и определенные смысловые различия, которые помогут уяснить разницу между традиционными понятиями о закупочной деятельности и о ее организации с учетом современных реалий.

В некоторых источниках слово "закупка" (purchasing) означает разовую сделку, нацеленную на приобретение необходимого в данный момент сырья и материалов, и описывает непосредственно процесс покупки: 1) осознание ее необходимости; 2) поиск и выбор поставщика; 3) переговоры по цене; 4) определение условий, связанных с поставкой товара.

"Снабжение" (supply), как считают большинство специалистов, - термин более емкий, чем "закупка" или "управление закупками", и включает в себя закупку, складирование, транспортировку, оприходование товара, внутреннюю проверку, распределение приобретенной продукции между структурными подразделениями предприятия и сохранность товара.

Понятие "управление снабжением" (supply management), или управление цепью снабжения (supply chain management), часто употребляется в отношении деятельности по развитию сотрудничества с лучшими поставщиками, тесно связанными со своими заказчиками, и по созданию прочных партнерских союзов.

Следует отметить, что зарубежные специалисты вообще считают, что все приведенные термины устарели, не соответствуют действительности и поэтому целесообразно использовать категорию "поставка", которая включает в себя все вышеизложенные положения и связана с планированием, организацией, контролем движения материальных потоков и с управлением им в процессе обеспечения пред-

приятия необходимыми ресурсами для осуществления его коммерческой деятельности².

Обобщая имеющиеся взгляды, определим коммерческую деятельность по закупкам как комплекс операций, включающий в себя непосредственно закупку, доставку, приемку, хранение, подготовку и передачу материальных ресурсов (далее - МР) на переработку с целью удовлетворения потребностей предприятия в требуемых материальных ресурсах и готовой продукции с максимально возможной экономической эффективностью с надлежащим качеством, соответствующим количеством и в кратчайшие сроки. Именно такое понимание закупочной деятельности позволяет учитывать реалии современной экономической среды и разграничивать:

1) составляющие закупочной деятельности, охватывающие ее тактические (оперативные) и стратегические аспекты;

2) функционал управления, обеспечивающий целенаправленное выполнение закупочных операций;

3) интегративное единство маркетинговых, коммерческих и логистических составляющих закупочной деятельности.

Тактические аспекты закупок связаны с ежедневными операциями, направленными на избежание дефицита материальных ресурсов или готового продукта. Оперативная работа позволяет избегать проблем, связанных с отсутствием должного качества, количества и несвоевременной доставки требуемой продукции или материальных ресурсов. Управленческие решения по тактическим вопросам должны устранять узкие места, нерациональные потери денежных средств и времени в типовой процедуре закупок сырья и материалов.

Стратегическая сторона снабжения охватывает непосредственно сам процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами предприятия, с поставщиками, потребности и запросы конечного потребителя, планирование и разработку новых закупочных схем, методов и т.п. Потенциал стратегической сферы закупок велик. Его развитие и использование зависят от знаний о таком потенциале у руководства компании и от способности эффективно распределять корпоративные ресурсы. В связи с этим в практике управления закупками доминируют именно стратегические постулаты.

² Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения / П. Кузинс [и др.]. Москва : Дело и сервис, 2010. С. 6.

Наличие тактических и стратегических аспектов закупок позволяет констатировать, что закупки реализуются посредством управления внешними или внутренними цепями поставок. Тактические действия связаны с необходимостью формирования внутренних цепей поставок, управление которыми предполагает тесное взаимодействие работников отдела закупок и других подразделений предприятия. Стратегические действия требуют построения внешних цепей поставок, управление которыми связано с поставщиками, а также с постоянным отслеживанием потребностей производства, с разработкой новых закупочных схем, приемов и т.п.³

Только комплексное управление внешними и внутренними цепями поставок позволяет значительно улучшить закупочную логистику предприятия и на этой основе существенно повысить его прибыльность и конкурентоспособность. Таким образом, в процессе организации закупочной логистики важную роль играют координация действий, а также внутренняя и внешняя интеграция компании с участниками цепи поставок ресурсов. Добиться внешней интеграции, т. е. тесного взаимодействия с другими предприятиями, труднее, так как здесь невозможно применять административно-распорядительные меры. Успеха можно добиться посредством развития долгосрочных партнерских отношений, выработки общих стандартов выполнения бизнес-процессов, оперативной и полной передачи поставщику требований конечного потребителя к качеству продукции, к срокам поставок, а также к уровню логистического сервиса.

Современные закупки должны иметь комплексный характер и объединять два функционала: управление закупками (purchasing) и управление поставщиками (supplier management)⁴.

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

³ Крылова М.Д. Закупочная и распределительная логистика в книжном деле : учеб. пособие / МГУП им. Ивана Федорова. Москва, 2011. С. 18-19.

⁴ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения : учеб. для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2016. 398 с. (Серия "Бакалавр и магистр. Академический курс"). С.17.

источника, доставленной вовремя, в нужное место, по правильной цене. Под управлением поставщиками понимается аспект закупочной деятельности, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию их работы, оцениванию показателей их функционирования и наращиванию потенциала их деятельности, что позволяет обеспечивать эффективную систему взаимоотношений между поставщиком и потребителем и формирует долгосрочные временные рамки сотрудничества на комплементарной системе отношений.

Эффективные закупки сопряжены с выполнением множества задач, имеющих отношение к разным аспектам деятельности компании, но только в единстве позволяющих достичь качественного уровня обеспечения предприятия требуемыми ресурсами, идентификация которых отражена на рис. 1.1.

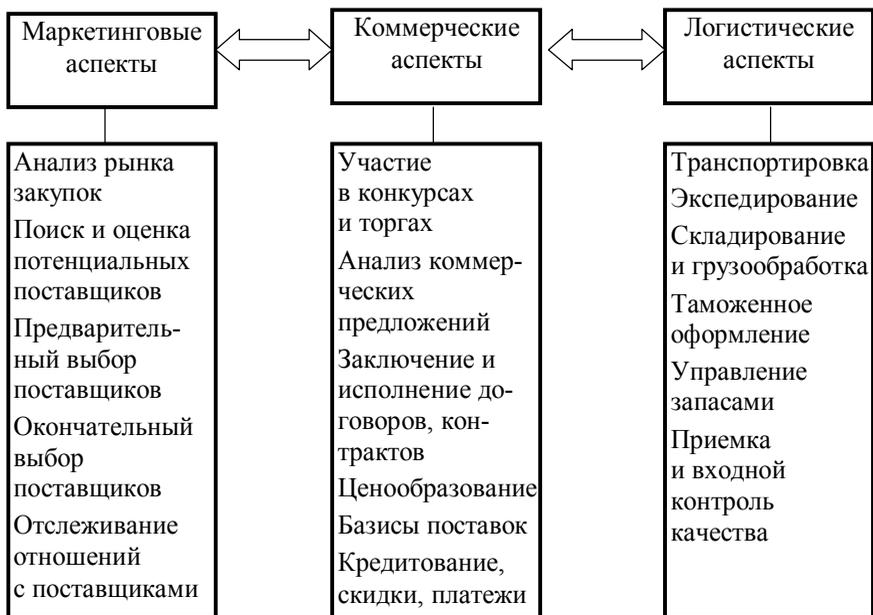


Рис. 1.1. Современные аспекты закупок ресурсов

В общем виде содержание закупочной деятельности через призму эволюционных изменений представлено в табл. 1.2.

Эволюция основных аспектов снабжения

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

Аспект	Традиционный вариант	Современные изменения
Запасы и время выполнения	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие запасы для обеспечения надежности работы • Большое время выполнения заказа 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие уровни запасов, в результате чего устраняются потери через сокращение затрат на содержание запасов и их устаревание • Менее длительное время выполнения заказа
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

Источник: Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения : учеб. для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В.И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2016. 398 с. (Серия "Бакалавр и магистр. Академический курс"). С. 14.

Таким образом, современный вектор развития управления закупками в коммерческой деятельности направлен:

1) на обеспечение надлежащей координации действий в области закупок со стратегическими корпоративными целями компании при одновременном гармоничном учете интересов производства и сбыта;

2) на интеграционное единство всех видов работ, конечной целью которых являются своевременная закупка и доставка материальных ресурсов и товаров на предприятия с минимальными затратами, а также организация внутреннего обеспечения подразделений требуемыми ресурсами, включая их доставку в установленные места;

3) на достижение конкурентных преимуществ каждого предприятия за счет его скоординированной и эффективной совместной деятельности с поставщиками, за счет повышения ценности предлагаемой продукции на рынке сбыта;

4) на применение информационных технологий, позволяющих принимать эффективные управленческие решения в сфере закупок и формирующих единую платформу управления взаимоотношениями с поставщиками.

1.2. Целевые ориентиры, функции и задачи закупочной деятельности

Целью закупочной деятельности при реализации коммерческих операций является надежное и качественное обеспечение подразделений компании предметами закупок, а также услугами квалифицированного поставщика, которые имеют надлежащее качество и соответствующее количество для выполнения запланированной производственно-финансовой деятельности с максимально возможной экономической эффективностью и в кратчайшие сроки.

Достижению данной цели способствуют следующие условия:

- выдерживание обоснованных сроков закупки необходимых материалов;
- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них подразделений компании;
- соблюдение требований производства или торговли в соответствии с установленными стандартами качества закупаемых материальных ресурсов и товаров;
- оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости продукции;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

Целевая ориентация закупок должна быть сопряжена с корпоративными целями компании. Одновременно цель закупок должна корректироваться оперативными действиями подразделения, занимающегося обеспечением предприятия материальными ресурсами, имея стратегическую (т.е. долгосрочную) перспективу, чтобы определять горизонты развития данного подразделения.

С учетом сказанного задачи закупочной деятельности можно описать в зависимости от уровня принятия решений и выделить:

1) задачи корпоративного уровня, состоящие в поддержании корпоративной стратегии посредством нивелирования действий подразделений, занимающихся закупками, в целях удержания конкурентных преимуществ предприятия;

2) задачи операционного уровня, заключающиеся в налаживании надежных и непрерывных поставок материальных ресурсов для обеспечения бесперебойного функционирования предприятия;

3) задачи стратегического уровня, обеспечивающие связи и взаимодействия с другими функциями компании, с источниками снабжения, потребностями и запросами конечного потребителя.

Типовые задачи закупок в коммерческой деятельности и последствия их невыполнения представлены в табл. 1.3.

**Задачи закупок в коммерческой деятельности
и последствия их невыполнения**

Задачи	Последствия невыполнения
1. Обеспечение непрерывного потока поставок сырья и материалов - борьба с дефицитом сырья, поставки методом "точно вовремя"	Остановка производства, дополнительные затраты, падение продаж, потеря клиентов
2. Управление запасами - снижение уровня запасов, уменьшение стоимости запасов	Избыток оборотных средств, уменьшение оборачиваемости инвестиций, ухудшение финансовых показателей
3. Контроль и обеспечение качества сырья и материалов	Исправление дефектов, ремонт изделий на поздних стадиях производства или после продажи - большие затраты, ухудшение имиджа компании
4. Работа с поставщиками - поиск, анализ и выбор компетентного поставщика, совместная работа, решение проблем и конфликтов	Низкое качество поставок, срывы и сбои, высокие цены, конфликты, т.е. комплексные негативные последствия для всего бизнеса
5. Стандартизация - приобретение товаров, отвечающих требованиям стандартов	Дополнительные затраты на работу с нестандартными материалами, уменьшение качества и надежности изделий
6. Снижение затрат и себестоимости изделий	Проигрыш в закупочной цене, резкое снижение прибыльности и рентабельности производства
7. Улучшение конкурентоспособности - повышение качества и скорости обслуживания внутренних и внешних клиентов, внедрение новых логистических и производственных технологий	Отставание от конкурентов по затратам, качеству, скорости выполнения потребительских заказов, падение продаж, утрата имиджа компании как надежного партнера
8. Налаживание отношений с другими функциональными подразделениями компании (производственный отдел, отдел маркетинга/продаж, отдел финансов/бухгалтерия, отдел R&D)	Отсутствие планирования потребности в сырье и материалах, проблемы в расчетах с поставщиками, несвоевременные поставки продукции клиентам
9. Снижение административных издержек (зарплата, телефонные и почтовые расходы, компьютеры и Интернет, командировочные, другие накладные расходы)	Рост административных и накладных расходов или снижение эффективности работы отдела при сохранении расходов, ухудшение финансовых показателей

Источник: Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. Москва : Филинь, 2005. С. 394.

В укрупненном виде основные задачи закупочной деятельности можно представить следующим образом.

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий и товаров. Следует иметь в виду, что материальные ресурсы и товары, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные средства организации, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу (программу продаж), или привести к ее изменению.

2. Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них. Избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных средств и устойчивость выпуска продукции или реализации товаров и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума.

3. Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий или товаров.

Для решения вышеперечисленных задач необходимо качественное выполнение функций, характерных для закупок. В современных условиях важнейшие функции закупок можно объединить в семь блоков.

1. Блок функций планирования: анализ процессов материально-технического обеспечения в текущем и отчетном периодах; прогнозирование потребления материальных ресурсов; расчет потребности предприятия в материальных ресурсах; определение в плановом периоде объемов закупки материальных ресурсов и потребности в денежных средствах.

2. Исследовательский блок функций: анализ номенклатуры материальных ресурсов, потребляемых предприятием; рассмотрение номенклатуры материальных ресурсов, предлагаемых на рынке; исследование эффективности использования материальных ресурсов; изучение опыта применения материальных ресурсов другими предприятиями; анализ объемов потребления материальных ресурсов, выявление его тенденций и причин; изучение поставщиков, их условий продажи; исследование ценовой политики поставщиков, системы цен и скидок; оценка товаропроводящей сети поставщиков, выбор предпочтительной.

3. Блок функций, связанных с выбором поставщиков: определение критериев выбора поставщиков; формирование рейтинга поставщиков; оценка эффективности деятельности поставщиков.

4. Оперативный блок функций: разработка планов завоза материалов от различных поставщиков; определение потребности в транспортных средствах, подача заявок на транспорт; контроль отгрузки поставщиками; организация завоза материальных ресурсов; контроль за доставкой грузов; решение вопросов с финансовой службой об оплате счетов; оперативный учет поступивших материальных ресурсов; контроль за выполнением обязательств поставщиками; выявление фактической обеспеченности ресурсами и регулирование запасов материальных ресурсов.

5. Организация хранения материальных ресурсов: подготовка к приемке грузов и организация работ по их разгрузке; входной контроль по целостности упаковки грузов, по их количеству и качеству; размещение материальных ресурсов по местам их хранения; обеспечение сохранности материальных ресурсов; подготовка материальных ресурсов к передаче на производство; комплектация заказов производства; организация отпуска материальных ресурсов производству.

6. Доведение материальных ресурсов до внутренних подразделений предприятия: планирование потребностей внутренних подразделений; разработка лимитов на отпуск материальных ресурсов; оформление документов на отпуск материалов; организация централизованной доставки материалов на рабочие места; организация отпуска материальных ресурсов внутренним подразделениям; контроль состояния запасов на рабочих местах и в кладовых цехов.

7. Экономический блок функций: планирование показателей, отражающих объем и качество функционирования подразделения, занимающегося закупками; планирование потребности в трудовых и материальных ресурсах для закупочного подразделения; разработка системы оплаты и материального стимулирования труда закупочного подразделения; планирование и минимизация издержек функционирования закупочного подразделения; согласование показателей закупок с плановой и финансовой службами предприятия; экономический анализ и определение эффективности работы закупочного подразделения.

Все вышеперечисленные функции отдела закупок реализуются в его тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия - с маркетингом, производством, бухгалтерией, с финансовым управлением, юридическими службами и др.

1.3. Предметы закупочной деятельности и номенклатура закупаемых ресурсов

Обязательным условием эффективной коммерческой деятельности является гарантированное обеспечение предприятия материальными ресурсами требуемого ассортимента и качества. Номенклатура закупаемых внешних ресурсов укрупненно может быть представлена четырьмя группами (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Номенклатура закупаемых ресурсов

Группа	Наименование	Ресурсы, входящие в группу
1	Основные фонды производственного и непроизводственного назначения	Технологическое оборудование, станки, подвижной состав транспорта, компьютеры и прочие фонды, на которые начисляется амортизация, специальные услуги (например, услуги по капитальному ремонту и реконструкции)
2	Материальные ресурсы производственного назначения	Сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, сборочные единицы, комплектующие для сборки готовой продукции, инструменты, топливо и энергия на производственные нужды, промышленная тара, услуги контрагентов производственного характера
3	Материальные ресурсы непроизводственного назначения	Офисные принадлежности, мебель, продукты типа MRO (Maintenance, Repairs and Operations - операционные ресурсы), оргтехника, программное обеспечение, услуги непроизводственного характера
4	Готовая продукция для перепродажи	Товары народного потребления, товары промышленного назначения

Источник: Воронков А.Н. Логистика: основы операционной деятельности : учеб. пособие / Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. Н. Новгород, 2013. С. 47.

Все закупаемые материальные ресурсы могут быть систематизированы исходя из различных классификационных признаков. *Классификация материальных ресурсов* подразумевает выделение их отдельных групп по различным признакам и необходима для выявления и обоснования потреб-

ности в ресурсах, для установления рациональной специализации и разработки эффективной политики управления ими⁵. Классификация материальных ресурсов тесно связана и с вопросами их использования в процессе производства и обращения. Часть ресурсов играет роль материальной основы (основные фонды и инвентарь), другая часть входит в состав оборотных фондов предприятия и расходуется при производстве продукции или оказании услуг (сырье, материалы, комплектующие). Кроме того, товарно-материальные ресурсы составляют материальную основу фондов обращения, т.е. находятся в состоянии сбытовых запасов.

Ресурсы классифицируются следующим образом.

1. По признаку участия в процессе производства выделяются:

- предметы труда (сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо и горюче-смазочные материалы, тара и упаковка, комплектующие изделия, полуфабрикаты, изделия по внешней кооперации);

- средства труда (основные производственные фонды, инструмент, инвентарь).

2. По происхождению материальные ресурсы можно разделить:

- на природные (первоначально изъятые из природы);

- на промышленные (производные от природных);

- на модифицированные (по степени изменения исходных природных свойств).

3. По эксплуатационному состоянию и сроку годности материальные ресурсы подразделяются:

- на первичные - как продукция добывающей и обрабатывающей промышленности;

- производные - образующиеся из первичных в процессе производства;

- вторичные - как отходы производственного потребления, т.е. остатки сырья, материалов и т.д., образовавшиеся в процессе их использования и утратившие (частично или полностью) свои потребительские свойства вследствие физического или морального износа.

Первичные материальные ресурсы включают в себя сырье различного происхождения (рис. 1.2).

К первичным ресурсам относят сырье, образующее главную субстанцию изготавливаемого продукта, полуфабриката или материала. При этом различают промышленное, заготовительное и сельскохозяйственное сырье.

⁵ Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Закупочная логистика / Полоцк. гос. ун-т. Новополоцк, 2013. С. 24.

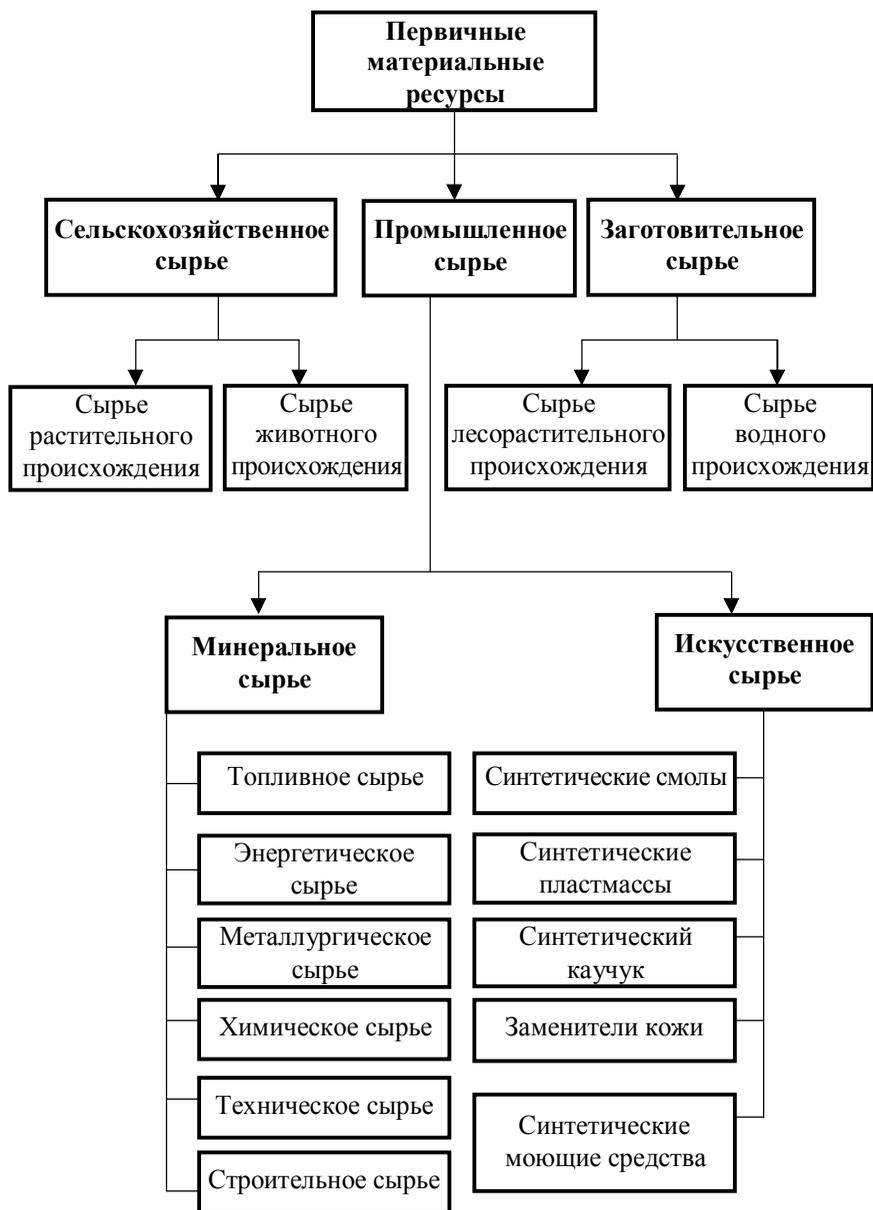


Рис. 1.2. Состав первичных материальных ресурсов

Источник: Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Закупочная логистика / Полоцк. гос. ун-т. Новополоцк, 2013. С. 25.

Сельскохозяйственное сырье - это сырье растительного (зерновые и технические культуры) и животного происхождения (мясо, молоко, шерсть и т.п.).

Промышленное сырье включает в себя две группы:

- *минеральное сырье*: топливное, энергетическое, металлургическое, химическое, техническое, строительное, древесное;

- *искусственное сырье*: синтетические смолы (от полимеров), пластические массы и каучук, синтетические моющие средства и заменители кожи.

Заготовительное сырье представляет собой сырье материалы лесной и рыбной промышленности (сбор и заготовка дикорастущих лекарственных растений, ягод, грибов, заготовка сырья при переработке рыбы и т.п.).

Производные материальные ресурсы включают в себя материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, энергию и топливо.

Материалы - это основа для производства полуфабрикатов, комплектующих изделий, товаров производственного и потребительского назначения, запасных частей к выпускаемой продукции.

Материалы подразделяются на *основные* и *вспомогательные*.

Основной материал - это продукт, уже прошедший определенную обработку и непосредственно входящий в состав готового продукта. В экономической практике нет четкого разграничения между сырьем и основными материалами, в большинстве случаев к последним относят продукцию обрабатывающей промышленности.

Вспомогательные материалы с точки зрения их участия в процессе производства непосредственно не входят в состав готового продукта, но без них невозможно проведение технологических процессов, связанных с изготовлением продукции (лаки, красители, смазочные материалы и т.п.).

Полуфабрикаты - это продукт труда, прошедший одну или несколько стадий обработки, но еще не готовый к потреблению, и подлежащий дальнейшей обработке. При этом полуфабрикат как конечный продукт какого-либо производства может являться для него готовым продуктом.

Полуфабрикаты по своему происхождению классифицируются на два вида:

- продукция *собственного производства*, т.е. частично изготовленная в одном подразделении предприятия и передаваемая другому;

- материалы, *получаемые по кооперации*, т.е. поставки одного предприятия другому.

В связи с углублением специализации и разделением труда в производстве все большее значение приобретают *комплектующие изделия*, являющиеся готовой продукцией для одних предприятий и составляющими более сложных изделий - для других.

Энергия выступает как материальный ресурс совершенно особого рода, поскольку она не образует материальной субстанции изготавливаемых продуктов и не является предметом труда в традиционном смысле этого слова. Вместе с тем, энергию нельзя отнести и к орудиям труда, за исключением случаев ее технологического использования. Принято различать электрическую и тепловую энергию.

Топливо - это горючие вещества, выделяющие при сжигании значительное количество теплоты, которая используется непосредственно в технологических процессах или преобразуется в другие виды энергии. С экономической точки зрения топливо является, по существу, одним из вспомогательных материалов или минеральным сырьем, однако в практике учета и планирования оно выделяется отдельно, так как имеет большое самостоятельное значение во всех отраслях производства.

Вторичные материальные ресурсы, в отличие от первичных, связанных с добычей и переработкой сырья, и от производных материальных ресурсов, образующихся в процессе производства, собираются, заготавливаются и включают в себя отходы производства и потребления.

Отходы производства формируются в процессе переработки сырья, материалов, полуфабрикатов и включают в себя ресурсы, утратившие частично или полностью свои исходные потребительские свойства.

Отходы потребления образуются в процессе использования той или иной продукции, частично и полностью утратившей свои потребительские свойства в результате физического и морального износа, вышедшей из употребления у населения.

Вторичные материальные ресурсы, которые в настоящее время могут повторно использоваться в производстве, часто называют *вторичным сырьем* (металлолом, макулатура, стеклотара и т.п.). Такое вторичное сырье называют *деловыми отходами*.

Классификация материальных ресурсов имеет практическое значение и может использоваться при составлении заявок, выборе транспортного средства, кодировании ресурсов при поступлении на предприятие, предоставляя возможности для создания необходимых условий их хранения и транспортировки с соблюдением требуемых регламентов.

1.4. Субъекты закупочной деятельности и коммерческие связи

Субъектом закупочной деятельности при осуществлении коммерческих операций являются стороны, находящиеся в деловых отношениях по купле-продаже и оказанию услуг в процессе приобретения нужной продукции. Основными субъектами закупок являются поставщики и потребители.

Поставщик - это организация или лицо, вступившие в соглашение с приобретающей стороной на поставку товара или услуги. К поставщикам товаров относят конкретные предприятия тех или иных отраслей народного хозяйства, различных сфер производственно-экономической деятельности, вырабатывающих товары и услуги.

В современной практике коммерческой деятельности поставщиками могут быть производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные предприятия, местная промышленность, индивидуальное производство), посреднические организации (оптовая и розничная торговля).

Рассматривая поставщиков по функциональному признаку, следует отметить их преимущества с точки зрения источников поставок, которые отражены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Преимущества закупок ресурсов у производителей и посреднических организаций

Преимущества	
поставщиков	посреднических организаций
<ul style="list-style-type: none"> - Полное влияние на свой продукт, возможность принимать стратегические и тактические решения (повысить цену, изменить упаковку, модифицировать товар и т.д.); - контроль за сбытом продукции; - маркетинговая поддержка товара (реклама, мерчандайзинг и т.д.); - глубина скидок и наценок на товар (иногда производитель может устанавливать до 70-90% торговой наценки на свой товар); - снижение степени коммерческого риска; - относительно стабильный уровень цен на реализуемую продукцию 	<ul style="list-style-type: none"> Способность предоставлять дополнительные услуги; - предложение продукции различных производителей с большим разбросом стоимости изделий; - предложение продукции по более низкой стоимости, особенно, когда единица продажи небольшая, клиенты широко разбросаны и спрос нерегулярен; - гораздо больший объем запаса товара, чем у производителя; - возможность осуществлять быструю доставку и выполнять срочные заказы; - снижение транспортных расходов

При поступлении товара из оптового звена необходимо определиться с типом посредника. Наиболее распространены поставки от дистрибьюторов и дилеров.

Дистрибьютор - это фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у производителей. Может иметь права дистрибуции от одного или нескольких поставщиков, а также может быть дистрибьютором по одним товарам, но иметь дилерские права на другие.

Характеристики *дистрибьютора* как поставщика: степень влияния на продаваемую продукцию велика (качество, размер упаковки, некоторые технические характеристики), но не касается управления жизненным циклом товара (ЖЦТ); может определять квоты на поставку продукции в распределительную систему; может совместно с поставщиком оказывать маркетинговую поддержку продукции; возможность предоставления скидки меньше, чем у поставщика⁶.

Дилер - это фирма, реализующая продукцию от своего имени и за свой счет. Может иметь в своем ассортименте товары как производителя, так и дистрибьютора. Основные характеристики дилера как поставщика: степень влияния на продаваемую продукцию невелика (могут меняться ассортимент предлагаемой продукции, размер партии поставки и цена); не оказывает маркетинговой поддержки (так как для него это не выгодно); предлагает широкий ассортимент продукции; скидка с цены товара незначительна⁷.

Учитывая большое многообразие поставщиков товаров, их можно классифицировать на несколько групп по различным признакам:

- 1) по территориальному признаку (местные, региональные, международные);
- 2) по масштабам деятельности (мелкие, крупные);
- 3) по форме собственности (государственные, муниципальные, частные, кооперативные, иные формы собственности)⁸.

Рассмотрим особенности работы с некоторыми типами поставщиков.

⁶ Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С. Сысоевой. Санкт-Петербург : Питер, 2010. С. 287.

⁷ Там же. С. 289.

⁸ Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность : учебник. 13-е изд., перераб. и доп. Москва : Дашков и К°, 2012. С. 152.

Географическое (территориальное) расположение поставщиков определяет временные и затратные параметры взаимоотношений. В связи с этим большинство покупателей предпочитают приобретать продукцию у местных поставщиков. На такое решение оказывают влияние следующие факторы:

- местный поставщик часто может дать большую гарантию обслуживания, чем тот, который расположен на расстоянии;

- территориальная близость предприятия поставщика к предприятию покупателя дает возможность применять логистические концепции ("точно в срок" и т.д.);

- поставки могут осуществляться быстрее как из-за более короткого расстояния, так и из-за снижения опасности сбоя в транспортном обслуживании.

Размер компании-поставщика обуславливает объемные параметры закупки и уровень сервисного сопровождения, ценовые границы сделки.

Крупные поставщики подходят для удовлетворения потребностей в большом объеме материалов, где более важными могут быть технология, качество и общая стоимость покупок. Считается, что чем больше потребность, тем крупнее должен быть поставщик. Такие поставщики концентрируют свое внимание на уровне обслуживания клиента и пытаются противостоять в этом вопросе малому бизнесу, отличаются стабильностью и обладают большими ресурсами, понижая уровень своего ежедневного риска.

Мелкие поставщики традиционно демонстрируют лояльность и уровень обслуживания, которые не могут обеспечить крупные компании; предрасположены к тому, чтобы быть местными поставщиками и удовлетворять незначительные потребности, где гибкость, быстрота выполнения заказа и наличие сырья более важны, чем цена; могут заполнить нишу, которую крупные поставщики иметь не могут или не хотят; зависят от менеджерских способностей владельца бизнеса или управляющего, оказывающего воздействие на уровень возможности риска.

Вполне очевидно, что с поставщиками товаров должны быть налажены рациональные коммерческие связи, позволяющие закупать товары как у поставщиков-изготовителей, так и у оптовых посредников при экономической и организационной выгоды этих закупок. Многообразие коммерческих связей отражено на рис. 1.3.

Коммерческие связи

по насыщенности:

- насыщенные (потоки товарных ресурсов, транспортные, информационные, энергетические и трудовых ресурсов);
- ненасыщенные (потоки научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, нововведений, основных фондов)

по отраслевой структуре:

- между организациями и фирмами, относящимися к различным отраслям промышленности;
- между фирмами и организациями, относящимися к одной и той же отрасли производства

по рыночной структуре:

- внутрисекторские;
- межгосударственные

по степени участия в них оптово-коммерческих организаций:

- прямые связи с производителями;
- косвенные связи посредством иных посредников

по формам организации поставок:

- с транзитной формой поставок;
- со складской формой поставок

по продолжительности действия:

- долгосрочные;
- краткосрочные

Рис. 1.3. Классификация коммерческих связей по различным признакам

Отличительной чертой и сущностью коммерческих связей независимо от их форм и разновидностей является то, что эти связи возникают строго на коммерческой основе, исходя из принципа

взаимной выгоды в их реализации для всех сотрудничающих сторон.

Процесс организации коммерческих связей с поставщиками можно разделить на преддоговорные, закупочные и заключительные коммерческие операции⁹.

К преддоговорным операциям можно отнести изучение конъюнктуры рынка, исследование системы сложившихся хозяйственных отношений, изучение источников поступления материалов и их поставщиков, планирование закупочной деятельности, определение потребности в товарах (запасах) и источников их приобретения, проработка проектов будущих договоров.

К непосредственно закупочным операциям следует отнести заключение договоров и сделок с поставщиками, согласование и уточнение всех параметров и характеристик закупаемых товаров и ассортимента в целом, дополнительное представление документов, необходимых для договора поставки, осуществление соответствующих расчетов с поставщиками.

К заключительным операциям по закупкам относятся: контроль и учет хода выполнения договоров с поставщиками на поставку товаров, претензионная работа, управление товарными запасами и др.

1.5. Функциональный цикл закупок и его характерные особенности

Регулярное поступление потока материальных ресурсов на предприятие требует выполнения определенных операций, действий, необходимых для полного завершения процесса снабжения, формирующих функциональный цикл закупок.

Функциональный цикл закупок - интегрированная по времени совокупность закупочных операций, позволяющих в логической последовательности осуществлять процесс обеспечения предприятия необходимыми материальными ресурсами (рис. 1.4).

⁹ Панкратов Ф. Г., Солдатова Н.Ф. Указ. соч. С. 258.



Рис. 1.4. Функциональный цикл закупок

Любая закупка начинается с определения потребности в материальных ресурсах организации. На данном этапе решаются вопросы о том, что именно, сколько и когда необходимо закупить. Потребность в материальных ресурсах может быть определена необходимостью как приобретения новых, ранее не используемых ресурсов, так и пополнения запасов закупавшихся ранее товаров.

Потребность в новом товаре может возникнуть в случаях: выявления неудовлетворенного спроса; принятия решения о развитии нового направления деятельности, требующего новых ресурсов; предложения нового товара поставщиками; и т.д.

Повторная потребность в товаре возникает в том случае, когда ресурсы закупались ранее и требуется пополнить уже существующий (или закончившийся) запас. Выделяются повторные закупки двух видов.

1. Стандартная повторная закупка, которая производится, если:

- потребность в закупаемых ресурсах постоянная и регулярная;
- поставщики данного наименования ресурса хорошо известны;
- закупки совершаются по стандартной процедуре;
- существует отработанная, надежная технология поставки.

Функция закупщика в данном случае состоит в своевременной передаче заказов поставщику.

2. Модифицированная повторная закупка, которая осуществляется, если:

- потребность в закупаемых ресурсах постоянная и регулярная, но объемы спроса непостоянны;
- требования к закупаемым товарам меняются достаточно быстро;
- существует необходимость в снижении затрат на закупки, в улучшении сервиса со стороны поставщика¹⁰.

В таких ситуациях менеджеры по закупкам играют важную роль, так как именно они принимают окончательное решение о необходимости, количестве закупаемых товаров и условиях поставки.

От правильного выбора поставщика зависят в конечном итоге не только цена, но и стабильность поставок, обеспечение гарантий поставки в соответствии с заказом, сервисное обслуживание, продвижение товара и многое другое. Выбор поставщика должен быть регламентирован и зафиксирован в Положении о закупках. В этом документе или в должностной инструкции определяются полномочия менеджеров при осуществлении закупок.

При выборе поставщиков должны использоваться:

- разные способы их анализа и оценки;
- регламенты проведения конкурсов и запросов предложений;
- эффективные методы ведения переговоров с потенциальными поставщиками;
- анализ и оценка результатов выполненных закупок.

В большинстве организаций имеется список проверенных поставщиков, оказывавших в прошлом приемлемые услуги или известных своей надежностью. Если в списке подходящего поставщика нет, организация должна его найти. Поставщиков, работающих с дешевой продукцией, можно отыскать в профессиональных журналах, каталогах или через деловые контакты. Применительно к поставке дорогостоящей продукции требуется более тщательный поиск, который займет гораздо больше времени.

Для расширения базы потенциальных поставщиков и повышения конкуренции между ними необходимо регулярно проводить исследо-

¹⁰ Крылова М.Д. Указ. соч. С. 35.

вания рынка производителей требуемых ресурсов и посредников. Чем больше информации о потенциальных поставщиках имеет менеджер по закупкам, тем правильнее будет выбор.

После определения потребности и выбора поставщика необходимо определить номенклатуру и количество закупаемых материальных ресурсов. Это очень важная часть работы специалиста по закупкам, так как от правильности определения количества товара зависят обеспеченность предприятия материальными ресурсами и эффективность использования оборотных средств. На основании информации о требуемых объемных и номенклатурных параметрах оформляется заказ на поставку.

Условия, включаемые в заказ на поставку, регулируют отношения между покупателем и продавцом. Все организации имеют свои формы заказа на закупку. Важными требованиями к любой из них должны быть наличие серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщика, описание заказанных товаров, указание количества, требуемой даты доставки, условий отгрузки, оплаты и заказа. Однако на практике не все закупки подчиняются условиям, предписанным в заказе. Многие закупки осуществляются в соответствии с соглашением о продаже, представленным продавцом. Обычно выбор того, чей документ будет использован (покупателя или продавца), зависит от статуса обеих сторон, от характера закупаемого товара, сложности сделки и стратегии, используемой при обеспечении или размещении заказа. Далее заказ передается (обычно с помощью электронных средств коммуникации) поставщику.

Следующей операцией является получение подтверждения от поставщика о приеме им заказа. Задача менеджера по закупкам на этом этапе - сверить подтвержденное и заказанное количество и номенклатуру товаров. На основании подтверждения выставляется счет-фактура, являющийся официальным документом, в соответствии с которым будет производиться оплата заказа, затем будут формироваться все документы по приему товара и вноситься данные в информационную систему.

Счет-фактура - это документ строго установленного формата, который состоит из перечня поставленных товаров, их цен, номера отгрузочного документа, суммы счета, иных реквизитов. В счет-фактуру разрешается добавлять иные показатели при условии сохра-

нения последовательности расположения, содержания и числа показателей, утвержденных в типовой форме.

После того как заказ на закупку отправлен поставщику, покупатель может контролировать ход выполнения заказа и (или) ускорять его выполнение. Функция контроля выполнения заказа - стандартная функция, контролирующая способность поставщика выполнять свои обязательства по срокам доставки. На данной стадии производятся следующие операции:

а) отслеживание местонахождения груза (материальных ресурсов) в процессе доставки;

б) регистрация отступления от контрольных дат по условиям поставки согласно договору.

Контроль выполнения заказа часто осуществляется по телефону для получения немедленной информации, но ряд организаций используют простую форму, часто составленную на компьютере, для запроса информации по срокам отгрузки товаров или проценту выполнения заказа по состоянию на конкретную дату.

Если поставщик не способен выполнить условий соглашения, в качестве рычага давления может применяться угроза аннулирования заказа или прекращения деловых отношений в будущем.

Важное значение имеют получение и приемка продукции, документальное оформление поставки, проверка качества и количества товара. Основными целями функции получения и контроля сырья являются: гарантия получения заказа; проверка качества; подтверждение получения заказанного количества сырья; отправка товара в его следующее место назначения - на склад, в отдел контроля или отдел использования; оформление документации на получение и регистрацию сырья.

Качество поставляемых товаров должно соответствовать предъявляемым требованиям. Отсутствие необходимого контроля качества закупок может вызывать: дополнительные расходы, связанные с возвратом бракованных и недоброкачественных товаров; остановку производства в случае, например, когда вся партия продукции оказалась недоброкачественной и подлежит возврату; судебные иски и т.п.

Получение счетов на оплату заказанных товаров - заключительный этап выполнения контракта. Исключением является ситуация, когда поставщик требует предварительной оплаты за поставляемую продукцию. Все счета необходимо проверить, и если в до-

кументах нет противоречий, бухгалтерия их оплачивает. При оплате счетов используется, как правило, безналичный расчет, но могут производиться также наличные платежи, если иное не установлено законом. Допускаются расчеты платежными поручениями, по аккредитиву, чеками, по инкассо и другие формы, предусмотренные законом и установленными в соответствии с ним банковскими правилами, а также применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

1.6. Оценка эффективности закупочной деятельности

Закупочная деятельность имеет собственные параметры оценки эффективности своей реализации. До настоящего времени единого подхода к оценке эффективности закупок не существует, что свидетельствует о неопределенности экономической категории "эффективность закупочной деятельности".

Эффективность в традиционном понимании определяется отношением полезного эффекта (результата) деятельности к затратам на его получение. Чтобы оценить эффективность, следует идентифицировать, какие виды затрат и какие элементы порожденного ими эффекта сопоставляются. В данном случае имеют место определенные сложности, которые обусловлены неоднозначностью результата деятельности по закупкам с точки зрения проявления эффекта и его оценки. В связи с этим в настоящее время используются разные подходы и система оценки эффективности закупочной деятельности при совершении коммерческих операций.

Оценку закупочной деятельности можно осуществлять с позиции *традиционного и системного подходов*.

Традиционный подход полагается на проведение оценки оперативной деятельности по закупкам и комплексной оценки работы подразделения, занимающегося закупочной деятельностью. В связи с этим основными критериями эффективности оперативной деятельности по закупкам могут выступать:

- 1) качество закупленного сырья и материалов;
- 2) стоимость сырья и материалов;

3) сроки поставки сырья и материалов;

4) надежность поставщиков.

В практике ведения закупочной деятельности отмечается возможность оценки эффективности оперативной деятельности закупок по трем основным параметрам: это время, цена и надежность поставщика.

Параметр времени включает в себя контроль поставок, а также последствия в результате задержаний и опозданий поставок. При этом анализируются следующие показатели: доля задержанных заказов; доля ситуаций, когда просрочка доставки вызвала ощутимое отсутствие товара на складе.

Параметр "цена" предполагает анализ сумм, которые были уплачены при закупке продукции в сравнении их с ранее намеченными ценами. Анализ данного параметра ведется по следующим показателям: по цене, уплаченной поставщикам; по стандартным или расчетным ценам; по индексам средних цен, которые были уплачены по каждой товарной группе; по изменениям цен, произошедшим в результате переговоров, лучшей упаковке и перевозки товаров; по среднему темпу роста цен в отчетном периоде по отношению к базисному; и т.д.

Параметр надежности поставщика рассматривает соответствие объема и качества поставки заказа условиям, фиксируемым в договоре. При учете данного фактора необходимо определить следующие параметры: частоту и характер неисполнения (ненадлежащего исполнения) поставщиком договорных обязательств; количество и удельный вес поставок некачественного товара или товара низкого качества; долю просроченных доставок и отказ от поставки; долю заказов, вопреки договоренности доставленных не единой партией; невыполнение поставок в срок по вине поставщика; количество и удельный вес поставок товаров в ненадлежащем количестве и ассортименте; гибкость условий договора - наличие внесения изменений в договор по наиболее значимым пунктам (цена, ассортимент, сроки и количество); выгодность сделки с данным поставщиком.

Для определения эффективности работы службы закупок важно учитывать выполнение следующих составляющих: плана закупочной деятельности, бюджета фирмы, объема вырученных средств, применения дополнительных мер по контролю над качеством входящей

продукции, а также над объемом и стоимостью упущенных продаж, общим объемом операций, производительностью труда, транспортными издержками.

Эффективность работы подразделения, занимающегося закупками, часто оценивают следующие показатели: сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек; допустимые уровни брака закупаемой продукции; доля закупок, совершенных вовремя; число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента; число изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок (учет по каждой причине внесения изменений); число полученных и обслуженных заявок; доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки; оборачиваемость запасов; число получаемых и обслуживаемых заявок.

При анализе указанных данных появляется возможность примерно-го определения стоимости тех или иных операций в процессе осуществления закупочной деятельности (к примеру, средней стоимости оформления заказа, доли административных затрат по закупке на каждый рубль, который был израсходован на закупки в целом). Проанализировав данным способом деятельность отдела по закупкам, можно сделать вывод об эффективности его функционирования и определить имеющиеся проблемные зоны.

Системный подход предусматривает оценку эффективности закупок проводить по уровню достижения стратегических целей и задач в данной области. Для этого необходимо установить стратегические цели, сформировать задачи и под каждую задачу определить совокупность показателей, формирующих систему, именуемую ключевыми показателями эффективности закупок (КПЭ).

Ключевой показатель эффективности - это оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности закупочной деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач предприятия. Обычно КПЭ являются долгосрочными показателями и могут различаться в зависимости от типа организации. Выбранные КПЭ должны отражать цели организации, быть ко-

личественно измеримыми, являться основой для достижения успеха организации.

КПЭ закупок включают в себя шесть крупных блоков¹¹:

1) КПЭ для процесса снабжения в целом (уровень исполнения заявок, оборачиваемость запасов, качество материально-технических ресурсов, оптимизация стоимости закупок, оптимизация затрат на организацию снабжения и т.д.);

2) КПЭ для планирования закупок (показатели выполнения плана закупок по объемным и качественным критериям);

3) КПЭ для выбора поставщика (определяются перечнем критериев, которым должен соответствовать поставщик);

4) КПЭ для ведения договоров с поставщиками (планируемая цена закупки, фактическая цена закупки, время ведения переговоров, скорость принятия управленческих решений в процессе переговоров и т.д.);

5) КПЭ для выполнения складских операций и доставки заказчиком (складские затраты, транспортные затраты);

6) КПЭ для контроля, анализа и совершенствования бизнес-процессов (общий объем операций, объем и стоимость упущенных продаж, производительность труда, стоимость той или иной закупочной операции, например, средняя стоимость разработки и оформления заказа или доля стоимости материальных ресурсов (МР) в объеме продаж).

Таким образом, применение системы КПЭ закупок позволяет устанавливать их цели и показатели в соответствии с этими целями; определять направления развития предприятия и закупок; формировать достоверную отчетность о положении дел в области закупок и контролировать направления использования материальных ресурсов; корректировать стратегические цели закупок и составлять перечень мероприятий для достижения установленных значений КПЭ.

Определение уровня корпоративной эффективности закупок осуществляется посредством оценки экономии в совокупной стоимости владениякупаемыми товарами или услугами в рамках рассматриваемой категории. Совокупная стоимость владения ресурсами в снабжении включает в себя четыре основных элемента (рис. 1.5):

¹¹ Кириллова Н. Ключевые показатели эффективности для системы снабжения. URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/procurement_kpi.shtml.

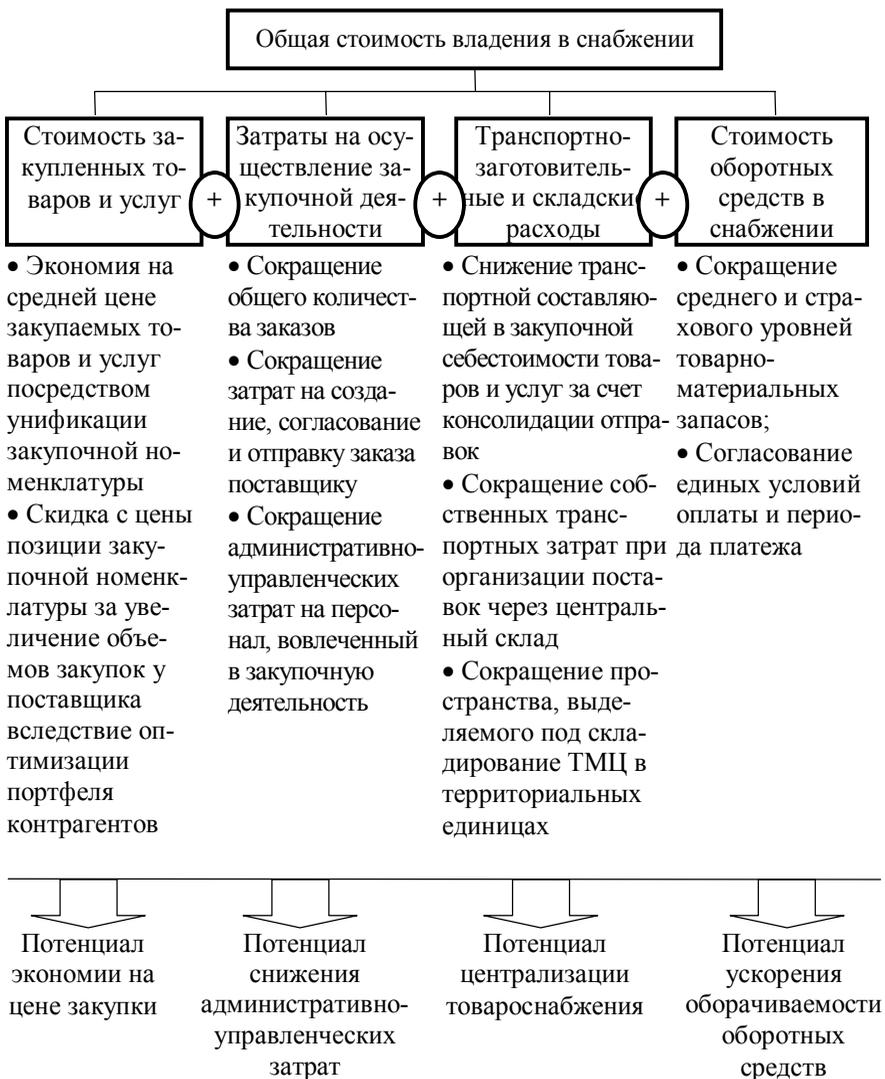


Рис. 1.5. Четыре элемента совокупной стоимости владения ресурсами в снабжении

Источник: Сверчков П.А. Подход к принятию решения о централизации закупочной деятельности // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). URL: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/avtoram/item/803>.

Международная компания А.Т. Kearney разработала методику качественной оценки функции закупок АЕР - Assessment of Excellence in Procurement. В основе методологии АЕР лежит концепция "Дома закупок" А.Т. Kearney, определяющая восемь основных областей для исследования (рис. 1.6).



Рис. 1.6. "Дом закупок" А.Т. Kearney

Источник: Арефьева М. Совершенствование закупочной деятельности: чему стоит научиться предприятиям химической отрасли у лидеров в закупках. URL: <http://vestkhimprom.ru/posts/sovershenstvovanie-zakupочноj-deyatelnosti-chemu-stoit-nauchitsya-predpriyatijam-khimicheskoy-otrasli-u-liderov-zakupkakh>.

Зарубежные исследователи предлагают для оценки эффективности закупочной деятельности использовать SCOR-модель (Supply Chane Operation Referece)¹², сущность которой отражена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Сбалансированная матрица оценки эффективности закупок

Параметр измерения	Результат	Оценочный показатель
Удовлетворение потребностей производства / качество материальных ресурсов	Совершенный заказ	Своевременная доставка
	Удовлетворение производственных потребностей	Издержки, рентабельность, скидки в гарантийном обслуживании
	Качество материальных ресурсов и производственных услуг	Время реакции на претензии потребителей
Время	Продолжительность исполнения заказа на поставки материальных ресурсов	Продолжительность цикла закупок от поступления заказа до его исполнения
		Время реакции сети поставок
		Выполнение плана закупок
Издержки	Общие издержки цепи поставок	Производительность создания добавленной стоимости
Активы	Цикл оборота	Достоверность прогнозов в отношении производственного потребления
	Срок до пополнения производственных запасов	Устаревание производственных запасов
	Эффективность использования активов	Загрузка логистических мощностей в сфере закупок

Применение данной модели позволяет оценить эффективность закупочной деятельности по критерию удовлетворенности потребителя с учетом временных и затратных параметров, а также с учетом эффективности использования активов предприятия.

¹² Смирнова Е.А. Управление цепями поставок : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 98.

Контрольные вопросы

1. Опишите значение закупочной деятельности в современных условиях.
2. Каким образом менялись воззрения на осуществление закупочных операций в эволюционном аспекте?
3. В чем проявляется тактическая сторона закупок?
4. Охарактеризуйте стратегическую составляющую закупок.
5. Что включает в себя функционал управления закупками?
6. Раскройте содержание закупочной деятельности через призму эволюционных изменений.
7. Каковы цели закупок в современных условиях реализации коммерческой деятельности?
8. Перечислите задачи, выполняемые закупками, и определите последствия их невыполнения.
9. Раскройте функции закупок и их содержание.
10. Что такое предметы закупочной деятельности и какова номенклатура закупаемых ресурсов?
11. Опишите особенности взаимоотношений с разными типами поставщиков.
12. Какие виды коммерческих связей по организации закупок вы знаете?
13. Опишите функциональный цикл закупок.
14. Перечислите подходы к оценке эффективности закупочной деятельности.

Тестовые задания

1. *Найдите понятие, наиболее полно совпадающее по смыслу с понятием "закупочная логистика":*
 - А) логистика материально-технического снабжения;
 - Б) логистика поставок;
 - В) логистика материальных ресурсов;
 - Г) инфраструктурная логистика.
2. *Закупочная логистика - это (выберите наиболее полное определение, позволяющее сформировать представление о ней):*
 - А) область логистики, предметом которой является физическое перемещение материально-вещественных элементов производства в пространстве и во времени на стадиях их притока на предприятие,

управление внешними поставками материальных ресурсов и производственными запасами;

Б) область логистики, занимающаяся управлением материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами;

В) область логистики, отвечающая за своевременность поставки материальных ресурсов на предприятии, за их хранение, распределение между производственными цехами и участками предприятия;

Г) область логистики, занимающаяся управлением внешними поставками материальных ресурсов и производственными запасами.

3. Перечислите основные задачи, решаемые логистикой снабжения:

А) налаживание надежного и непрерывного материального потока для обеспечения бесперебойного функционирования организации;

Б) координация и выравнивание спроса и предложения в снабжении и распределении ресурсов за счет создания их страховых и сезонных запасов;

В) поддержка и повышение качества закупаемых материальных ресурсов;

Г) верны ответы А, В;

Д) все ответы верны.

4. Укажите, какие этапы включает в себя функциональный цикл снабжения:

А) определение потребности в материальных ресурсах, выбор источника ресурсов, размещение и отсылка заказа, транспортировка (экспедирование), получение и проверка поставки;

Б) определение потребности в материальных ресурсах, выбор источника ресурсов, размещение и отсылка заказа, транспортировка (экспедирование), получение и проверка поставки, складирование, упаковка;

В) формирование заказа потребителя, передача заказа поставщику, обработка заказа, комплектование заказа, транспортировка, доставка потребителю;

Г) формирование заказа потребителя, размещение и отсылка заказа, транспортировка (экспедирование), получение и проверка поставки;

Д) определение потребности в материальных ресурсах, формирование заказа потребителя, выбор источника ресурсов, размещение и отсылка заказа, обработка заказа, комплектование заказа, транспортировка (экспедирование), доставка потребителю.

5. Пассивная функция закупок проявляется в том, что:

А) система снабжения использует самые современные методы, но ее стратегическое направление не связано с конкурентной стратегией фирмы.

Б) стратегической направленности нет, основное назначение - реагировать на запросы;

В) функция снабжения поддерживает конкурентную стратегию фирмы, находя методы поставок и необходимые продукты, усиливающие конкурентоспособность компании;

Г) стратегия снабжения связана с конкурентной стратегией, являясь неотъемлемой частью ее интегрированных усилий и функциональной структуры, "на равных" участвуя в определении и осуществлении стратегических планов компании.

6. Укажите, в чем проявляется интегративная функция закупок:

А) система снабжения использует самые современные методы, но ее стратегическое направление не связано с конкурентной стратегией фирмы;

Б) стратегической направленности нет, основное назначение - реагировать на запросы;

В) функция снабжения поддерживает конкурентную стратегию фирмы, находя методы поставок и необходимые продукты, усиливающие конкурентоспособность компании;

Г) стратегия снабжения связана с конкурентной стратегией фирмы и является неотъемлемой частью интегрированных усилий и функциональной структуры, "на равных" участвуя в определении и осуществлении стратегических планов компании.

7. Определите факторы, учитываемые при закупках в современных условиях:

А) только цена;

Б) общие издержки на получение и использование предметов закупок;

В) издержки на транспортировку продукции;

Г) расстояние до источника снабжения.

8. Что понимают под стратегической стороной снабжения:

А) обеспечение организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место, по правильной цене;

Б) рационализацию базы поставщиков, их отбор, координирование их работы, оценивание показателей их функционирования и наращивание потенциала их деятельности;

В) ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита материальных ресурсов или готового продукта;

Г) процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами предприятия, поставщиками, изучение потребностей и запросов конечного потребителя, планирование и разработка новых закупочных схем и методов.

9. Оценка эффективности закупочной деятельности проводится в следующих координатах:

А) время, затраты, надежность поставщика;

Б) время, цены, издержки на закупки в структуре общих логистических издержек;

В) время, цены, стабильность поставщика;

Г) время, цены и надежность поставщиков.

10. Какие показатели должны быть приняты за основу, когда необходимо оценить эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы:

А) доля закупок, совершенных вовремя; сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек; число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;

Б) сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек; количество поставщиков; доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;

В) доля задержанных заказов; количество и структура поставщиков; доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;

Г) цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию; доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией; число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента.

2. ОПЕРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Определение потребности в закупаемых ресурсах

В процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо:

- идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов;
- выполнить расчет потребности в материальных ресурсах;
- установить требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к их сервису;
- разработать планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы;
- решить задачу "сделать или купить" (make or buy problem) для потребляемых организацией материальных ресурсов.

Под потребностью в материальных ресурсах понимается их количество, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов¹³.

Потребность в материальных ресурсах определяется в разрезе их видов на нужды основной и неосновной деятельности предприятия и запасы, необходимые для нормального функционирования на конец периода. Определение потребности в материальных ресурсах может осуществляться в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Потребность в материальных ресурсах определяется в двух единицах измерения:

- 1) в натуральных единицах измерения, что позволяет определить необходимое количество складских площадей для хранения материальных ресурсов;

¹³ Коммерческая логистика : учеб. пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. Москва : Вуз. учебник : ИНФРА-М, 2014. С. 33.

2) в денежной (стоимостной) оценке для выявления потребности в оборотных средствах и для увязки с финансовым планом.

Потребности каждого предприятия можно разделить на две большие группы:

1) в зависимости от объема заказа (общая, валовая, или брутто-потребность, чистая, или нетто-потребность);

2) в зависимости от очередности выполнения заказа (первичную, вторичную и третичную потребности)¹⁴.

Общая потребность включает в себя валовую потребность на производственную программу и зарезервированный объем сырья, материалов и комплектующих для специального использования. Валовая, или брутто-потребность, - это потребность на производственную программу без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции. Чистая, или нетто-потребность, - это потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции.

Основными этапами определения потребности в зависимости от объема заказа являются:

- выявление валовой потребности в ресурсах с использованием основного графика и спецификации на материалы;

- установление чистой потребности путем вычитания уже имеющегося запаса и объема заказов, которые должны поступить. Затем составляется производственный график с указанием времени начала работ, обеспеченных чистой потребностью;

- расчет объема заказов и времени их размещения на основании графика использования материалов и информации о времени выполнения заказа.

Первичная потребность определяется как потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены, т.е. выпуск которых имеет приоритет. Вторичная потребность - потребность в изделиях, подлежащих изготовлению в рамках производственной программы, договоры на поставку которых еще не заключены. Третичная потребность - потребность на производственную

¹⁴ Воронков А.Н. Логистика: основы операционной деятельности : учеб. пособие / Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. Н. Новгород, 2013. С. 14.

программу во вспомогательных материалах производственного назначения.

Основными методами определения потребности являются:

- детерминированный метод;
- стохастический метод;
- эвристический метод.

Детерминированный метод применяется для расчета потребности в материалах и комплектующих для удовлетворения нужд производства, когда определены объемы продаж изделий. Основывается детерминированный метод на использовании вполне определенных исходных данных и служит для определения вторичной и третичной потребностей при известной первичной. Необходимая информация: первичная потребность, включающая в себя данные об объемах и сроках изготовления; сведения о структуре изделия в форме спецификации или указаний о применяемости тех или иных деталей; нормы расходов по материалам и видам продукции, их располагаемое наличие¹⁵.

В детерминированном методе важно установить время потребления материальных ресурсов. Здесь может быть полезен цикловой график, который заполняется справа налево. Цикл определяется по наиболее длительной операции. На основании циклового графика можно определить, сколько деталей запустить и когда. Чтобы выполнить заказ в срок, материалы должны иметься в наличии в наиболее ранний срок, чтобы цикл их поступления и первичной обработки не увеличивал цикла изготовления изделия. Детали должны быть своевременно готовы, чтобы оставалось время для сборки. Покупные изделия должны быть заказаны с учетом ожидаемого времени поставки.

Существует два подхода к детерминированному расчету потребности: аналитический и синтетический. При аналитическом подходе расчет потребности идет от готового продукта (его спецификации) по ступеням иерархии сверху вниз, тогда как при синтетическом подходе расчет основан на деталях и их применяемости на отдельных ступенях иерархии (снизу вверх). На практике наиболее применим аналитический метод.

Основные разновидности детерминированного метода:

¹⁵ Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Указ. соч. С. 133.

1) *метод прямого счета*, при котором потребность в материале определяется умножением нормы расхода материала на плановый объем производства продукции;

2) *метод динамических коэффициентов* (статистический метод), который основывается на использовании данных о фактическом расходе материальных ресурсов в прошлом периоде с учетом изменений плана (структуры и объемов) производства продукции предприятием, а также норм расхода ресурсов, обусловленных использованием новой техники и технологии, совершенствованием организации производства;

3) *подетальный метод*, базирующийся на использовании подетальных расчетных норм расхода материальных ресурсов на производство продукции;

4) *метод аналогии*, предусматривающий использование с определенной поправкой известных норм расхода материальных ресурсов на производство аналогичной продукции в условиях отсутствия расчетных норм для искомого вида материальных ресурсов;

5) *метод расчета по типовым представителям*, предлагающий использование норм расхода на изготовление типичного представителя производимой продукции. Этот метод применяется в условиях широкой номенклатуры планируемой к производству однотипной продукции.

Стохастический метод, основанный на прогнозировании, используется, когда базой для расчета являются математико-статистические методы, дающие ожидаемую потребность в материальных ресурсах. С помощью стохастического метода определение потребности основывается на объемах потребностей в прошлых периодах. Это приводит к неизбежным погрешностям, поэтому прогнозные расчеты должны использоваться как базис при выявлении потребности в материальных ресурсах и дополняться эмпирическими оценками, обусловленными наблюдениями за состоянием рынков сбыта и закупок, а также знаниями и опытом специалистов. Основными разновидностями данного метода являются метод экспоненциального сглаживания, метод простой средней, аппроксимация средних значений, регрессионный анализ¹⁶.

С помощью *эвристического метода* потребность в материальных ресурсах определяется на основе опыта работников, когда

¹⁶ Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Указ. соч. С. 133.

никакие другие методы не могут быть использованы из-за отсутствия необходимой информации либо при значительных ограничениях во времени. Эвристические методы обычно противопоставляют формальным методам решения задачи, опирающимся на точные математические модели.

Все указанные методы определения потребности в материальных ресурсах на предприятии имеют свои достоинства и недостатки с точки зрения точности, затрат времени, стоимости услуг или выявления потребности в материальных ресурсах.

Выбор того или иного метода зависит от особенностей материальных ресурсов, от условий их потребления, профиля предприятия, возможностей заказчика, типа материальных ресурсов, наличия и вида складов, системы контроля над состоянием запасов, наличия соответствующих данных для проведения необходимых расчетов и т.п.

2.2. Выбор форм и методов закупок

При организации закупочной деятельности необходимо определить *форму закупки* предприятием материальных ресурсов. Различаются:

1) транзитная форма - когда материальные ресурсы поступают непосредственно со склада поставщика на склад предприятия-потребителя;

2) складская форма - когда материальные ресурсы поступают на предприятие-потребитель через промежуточный склад.

Выбор данных форм является оптимизационной задачей и требует применения определенных методов. На практике используются различные *методы выбора формы закупки*. Предпочтительными являются методы, базирующиеся на сравнении затрат, имеющих место при выборе той или иной формы закупок.

Общая сумма затрат $I_{\text{транз(скл)}}$ может быть определена по формуле¹⁷

$$I_{\text{транз(скл)}} = I_{\text{опл}} + I_{\text{тр.-заг}} + I_{\text{услуг}} + I_{\text{зан}} + I_{\text{хран}} + I_{\text{кан.вл}} + I_{\text{пр}},$$

где $I_{\text{опл}}$ - затраты на оплату закупаемых материальных ресурсов;

$I_{\text{тр.-заг}}$ - транспортно-заготовительные расходы;

¹⁷ Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Указ. соч. С. 126.

$I_{услуг}$ - оплата услуг посреднических организаций;

$I_{зап}$ - издержки, связанные с иммобилизацией средств в запасы;

$I_{хран}$ - издержки по хранению материалов на складах;

$I_{кап.вл}$ - затраты, связанные с капитальными вложениями в товаропроводящую сеть;

$I_{проч}$ - прочие затраты.

Применение данного метода на практике осложняется тем, что подсчитать указанные затраты по каждому материальному ресурсу достаточно проблематично.

Более простым и самым распространенным на практике является метод выбора формы поставок закупленных ресурсов, предполагающий сравнение объемов закупок с существующими транзитными нормами отгрузки. Под *транзитной нормой отгрузки* понимают минимальное количество груза, которое может быть отправлено по железной дороге в один адрес с взиманием минимального тарифа за перевозку. Обычно транзитные нормы соответствуют грузоподъемности четырехосного вагона. Этот метод сложился еще в условиях административной экономики и не требует особых вычислений.

Руководствуются обычно следующим:

- если $O_{зак.год} < H_{транз}$, необходима складская форма поставок;

- если $O_{зак.год} \geq 4H_{транз}$, целесообразна транзитная форма поставок.

Таким образом, если годовой объем закупки ($O_{зак.год}$) меньше одной транзитной нормы ($H_{транз}$), то потребитель устанавливает связи с близко расположенной торговой организацией, у которой закупает материальные ресурсы небольшими партиями. Если же годовой объем закупки равен или превышает 4 транзитные нормы, то предпочтение отдается транзитной форме поставок, т.е. связи устанавливаются непосредственно с изготовителем, который и организует поставку материальных ресурсов без посредников крупными партиями, а перевозки осуществляются обычно по железной дороге.

В условиях, когда годовой объем закупки находится в пределах от одной до четырех транзитных норм, предпочтение отдается складской форме поставок, хотя может применяться и транзитная форма.

Следует заметить, что рассмотренный метод является достаточно обоснованным, хотя и не предусматривает подсчета затрат на осуществление закупки. Дело в том, что данный метод базируется на обобщении сложившейся практики и отражает

закономерности, складывающиеся во взаимоотношениях между изготовителями и потребителями продукции. Метод отвечает требованиям закона Парето, в соответствии с которым для удовлетворения многочисленных запросов мелких потребителей требуется всего 15-20% производимого объема продукции, остальное потребляют крупные потребители, доля которых в общем их количестве не превышает 15-20%.

Методы осуществления закупок материальных ресурсов обособляются и выбирают в зависимости от сложности выпускаемой продукции, от состава комплектующих изделий и материалов.

Основные методы закупок материальных ресурсов, применяемые на предприятии, включают в себя:

- 1) оптовые закупки (закупка товара одной партией);
- 2) регулярные закупки мелкими партиями;
- 3) закупки по мере необходимости;
- 4) различные комбинации перечисленных методов.

У каждого метода есть свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить издержки. Рассмотрим наиболее часто используемые методы.

1. Закупка товара одной партией. Метод предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки). Таким способом могут закупаться товары, потребность в которых возникает непредвиденно и которые не требуют длительного хранения. Они закупаются, как правило, в сроки, близкие к их потреблению. Преимущества этого способа закупки: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки - большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

2. Регулярные закупки мелкими партиями. В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода в соответствии с графиком потребности в них производства на тот или иной период. Преимущества данного метода таковы: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия площади складских помещений; сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только заказ на всю поставку. Его недостатки: вероятность заказа избыточного количества товаров; необходимость оплаты

всего количества товаров, определенного в заказе. В целях упрощения процедуры оформления заказов и снижения накладных расходов применяются *групповые поставки* нескольких видов родственных товаров, приобретаемых и мелкими партиями. В этих же целях фирмы стали использовать автоматизированную систему компьютерной связи.

3. *Получение товара по мере необходимости.* Этот метод похож на регулярную поставку товаров, но характеризуется следующими особенностями:

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

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

Разновидностью данных методов являются:

- *ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям.* Такой метод закупки широко используется там, где закупаются дешевые и быстро потребляемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно) и включают в себя следующие сведения: полный перечень товаров; количество товаров, имеющих на складе; требуемое количество товаров. Преимущества данного метода: ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на складирование и хранение, своевременность поставок;

- *закупка товара с немедленной сдачей.* Сфера применения этого метода - покупка нечасто используемых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости. Товар заказывается, когда он требуется, и вывозится со складов поставщиков. Недостаток данного метода состоит в увеличении издержек, связанных с необходимостью детального оформления документации при каждом заказе, с мелкими размерами заказов и с неизбежностью множества поставщиков.

2.3. Размещение заказа на поставки закупаемых ресурсов

Размещение заказа на закупку предусматривает заполнение формы заказа. *Заказ на закупку* - это часть юридического контракта между потребителем и поставщиком. Но до тех пор, пока заказ не принят к исполнению поставщиком, заказ на закупку не является контрактом. Как правило, организации говорят о "размещении заказа", когда речь идет о товарах; на получение услуг подписывают контракт, а если речь идет об оборудовании, то заключают соглашение о лизинге. Строго говоря, все эти термины описывают одни и те же понятия, хотя в правовом отношении здесь существуют различия. Например, при закупках материалов эти материалы остаются собственностью поставщика до тех пор, пока заказчик их полностью не оплатит, в то время как при кредитном финансировании собственность передается организации, отвечающей за обслуживание долга.

Основанием для составления заказа являются:

- 1) коммерческое предложение, полученное от поставщика;
- 2) заявка, полученная из отдела сбыта на поставку товаров по заказу клиента предприятия;
- 3) заявка, полученная со склада с целью поддержания норматива складских запасов продукции;
- 4) заявки, полученные от других подразделений фирмы в части обеспечения своей деятельности.

Заказ можно дать в следующих формах:

- устно (по телефону, при личной встрече);
- письменно (по почте, факсу, Интернету и т.п.).

Необходимо выделить несколько наиболее общих типов заказов¹⁸.

1. *Заказ*. Используется в стандартном подходе к снабжению и представляет собой коммерческий документ, который выдается покупателем поставщику и отмечает тип, количество, качество, цену и другую информацию о продукции или услуге, которую приобретает покупатель. Заказ выполняется в форме письма от одной организации другой, где в деталях указываются характеристики материалов, которые организация хочет закупить, и условия предстоящей сделки. Подобная информация в заказе на закупку требуется для устранения недоразумений между заказчиком, отделом снабжения, поставщиком.

¹⁸ Прохоров В.М. Логистика : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СЗТУ, 2008. С. 84.

Направление заказа на закупку является юридической обязанностью для покупателя выполнить договоренности с поставщиком после поставки. Заказ на закупку становится обязательным для двух сторон после подписания его поставщиком. Форма заказа на закупку согласовывается в основном контракте. Поскольку заказ на поставку продукции связан со значительными денежными расходами, он имеет юридическую силу только при условии его подписания лицом, уполномоченным осуществлять закупочную деятельность. После того как заказ направлен поставщику, ответственный по закупкам формирует временное дело, в которое заносится вся документация, относящаяся к данному заказу. Все изменения в заказе в процессе его выполнения в последующем фиксируются и заносятся в дело. Прием товара от поставщика и размещение его на складе завершают работы с данным заказом.

2. *Общие заказы* на поставку продукции, товаров на заданную сумму в пределах установленного времени без конкретизации объемов и сроков поставок. Обычно применяют для закупки дешевых и стандартных товаров, например канцелярских. Организация размещает единый заказ на все материалы, которые ей потребуются в течение какого-то времени (скажем, года). После этого поставщик в течение всего установленного в заказе времени отправляет партии этих материалов по требованию.

3. *Электронное снабжение*. Использует электронный обмен данными или Интернет для упрощения закупок и замены бумажных процедур электронными. В основе электронного снабжения лежит прямой обмен данными между компьютерами поставщика и заказчика. Это быстрый и эффективный метод выполнения повторных и простых заказов для стандартной продукции. Такого рода товары могут приобретаться в режиме онлайн с помощью Web-каталогов.

Электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI) позволил автоматизировать процесс закупки. Организация стыкует свою информационную систему с системой поставщика, и, когда наступает время разместить заказ, ее система автоматически отправляет сообщение об этом. Такой вариант подходит для небольших регулярных заказов.

Принципиально можно выделить два типа электронного снабжения:

- B2B (business-to-business) - когда одна организация закупает материалы у другой;

- B2C (business-to-customer) - когда у предприятия продукцию покупает конечный потребитель.

При организации электронных закупок существует два способа взаимодействия:

1) осуществляется обмен информацией с ограниченным числом тщательно отобранных контрагентов;

2) осуществляется открытый обмен заявлениями по спросу на товары и их предложению (например, биржа);

К основным выгодам, обеспечиваемым электронным снабжением, относятся следующие:

- мгновенный доступ к поставщикам, расположенным в любой точке мира;

- прозрачный рынок, на котором товары легкодоступны, а условия их получения приемлемы;

- автоматизация закупок посредством стандартных процедур;

- существенное уменьшение времени, необходимого для трансакций;

- снижение затрат (как правило, на 12-15%);

- использование аутсорсинга в некоторых видах деятельности по снабжению;

- интеграция собственной информационной системы с аналогичными системами поставщиков.

4. *Контракт*. Подробно описывает соглашение между организацией и поставщиком; здесь точно указываются сферы ответственности, работы и услуги каждой из сторон, а также связанные с этим условия его выполнения. Контракт, как правило, заключается вместо заказов на закупки, если речь идет о долгосрочных услугах. Контракт предполагает на основе соглашения передачу на постоянной основе прав собственности на соответствующий актив от одной стороны к другой.

5. *Субконтракт*. Заключается, когда, подписав контракт с организацией, поставщик может не выполнять все работы самостоятельно, а передавать часть из них субподрядчику. При этом заключаются два соглашения: контракт между организацией и поставщиком и субконтракт между поставщиком и субподрядчиком. Такой договор должен учитывать долговременный характер и все важнейшие особенности субконтрактных отношений.

6. *Соглашения о лизинге и аренде*, в которых указываются условия получения материалов. Объектом таких соглашений может быть движимое и недвижимое имущество. К **движимому имуществу** от-

носят машины, оборудование, средства вычислительной техники, транспортные средства и пр. **Недвижимое имущество** включает в себя здания, сооружения, воздушные суда, морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты.

Соглашение о лизинге и аренде вне зависимости от срока заключают в письменной форме. Субъекты лизинга для исполнения своих обязательств по договору лизинга заключают договор купли-продажи (обязательный договор) и сопутствующие договоры (договор залога, договор о привлечении средств, договор поручительства, договор гарантии и др.).

В соглашении лизинга и аренды необходимо указать данные, которые позволяют определенно установить имущество, которое подлежит передаче лизингополучателю как предмет лизинга. При отсутствии таких данных это условие считают сторонами не согласованным, а договор лизинга заключенным не считается.

Традиционно заказы на закупку отправляются поставщику по почте, телефону, факсимильной или курьерской связью. Заказы, поступающие поставщику с использованием сетей электронного обмена данными, являются более предпочтительными с точки зрения времени отсылки, обработки и достоверности информации.

2.4. Управление запасами при организации закупочной деятельности

Запасы при организации закупочной деятельности создаются для преодоления разрыва во времени между получением ресурсов и их использованием. На величину запасов влияют следующие факторы: вероятность нарушения поставщиком установленного графика поставок; возможные колебания спроса; сезонные колебания спроса на некоторые закупаемые ресурсы; скидки на покупку крупной партии товаров; возможности роста цен; издержки, связанные с оформлением заказа; уровень обслуживания потребителей материальных ресурсов¹⁹.

В запасы материальных ресурсов обычно вкладывается значительная доля оборотных активов. Основным видами затрат, связанных с созданием и содержанием запасов, являются: замороженные

¹⁹ Крылова М.Д. Закупочная и распределительная логистика в книжном деле : учеб. пособие. Москва : МГУП им. Ивана Федорова, 2011. С. 51.

финансовые средства; расходы на содержание специально оборудованных помещений; оплата труда специального персонала; постоянный риск порчи, хищения; штрафы: за нарушение договорных обязательств, за образование дефицита и пр.; цена закупки, стоимость грузопереработки и доставки до мест потребления и пр.²⁰

В целях оптимизации расходов, связанных с накоплением и содержанием запасов, необходимо тщательно анализировать их уровень, который должен быть достаточным для осуществления заданного производственного или торгового цикла. Отклонения от оптимального уровня могут происходить или в сторону завышения запасов материальных ресурсов (создание излишков), или в сторону занижения (что приводит к дефициту).

Избыточное накопление приводит к увеличению текущих затрат, к усложнению процесса управления запасами, к снижению прибыли на инвестированный капитал, к увеличению занимаемых площадей, к перепроизводству и росту стоимости продукции.

Дефицит запасов - это тоже расходы, только выраженные в форме разнообразных потерь. К основным видам потерь, связанных с отсутствием запасов, относят: потери от простоя производства; потери от отсутствия товара на складе в момент предъявления спроса; потери от закупки мелких партий товаров по более высоким ценам; и др.

На пути превращения сырья в конечное изделие и в ходе последующего движения этого изделия до конечного потребителя создаются два основных вида запасов:

- запасы производственные - запасы, находящиеся на предприятиях всех отраслей сферы материального производства, предназначенные для производственного потребления;

- запасы товарные - запасы готовой продукции у предприятий-изготовителей, а также на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

При организации закупочной деятельности основное внимание уделяется производственным запасам. Цель создания производственных запасов - обеспечить бесперебойность производственного процесса. В свою очередь, выделяется несколько групп производственных запасов, для каждой из них соответственно формируется своя стратегия управления:

²⁰ Логистика : учебник / В.В. Дыбская [и др.] ; под ред. В.И. Сергеева. Москва : Эксмо, 2009. С. 582.

1) запасы текущие, обеспечивающие непрерывность производственного процесса между очередными поставками. Величина текущего запаса определяется планом производственной деятельности (планами коммерческой деятельности, капитального ремонта, инвестиций и т.д.) предприятия (организации). На размер текущего запаса влияет периодичность поставок материальных ресурсов по договору с поставщиками (цикл снабжения), а также объем их потребления в производстве;

2) запасы страховые, необходимые для гарантии непрерывности процесса производства в случаях нарушения условий и сроков поставок материальных ресурсов поставщиками, транспортом или в случае отгрузки некомплектных партий. Материальные ресурсы страхового запаса должны систематически заменяться по истечении срока годности в соответствии с техническими условиями на них. Необходимо осуществлять учет поступления и расходования страхового запаса не реже 1 раза в квартал. Нормы страхового запаса должны быть утверждены руководителем предприятия (организации);

3) запасы сезонные, образующиеся при сезонном характере производства, потребления или транспортировки;

4) технологический запас, создаемый на период времени для подготовки материальных ресурсов к производству, включая время на анализ и лабораторные испытания. Учитывается технологический запас в общей норме материальных ресурсов в том случае, если он не является составной частью процесса производства;

5) подготовительный запас, необходимый на период выгрузки, доставки, приемки и складирования материальных ресурсов; принимается также в расчет нормы запаса по сырью, основным материалам и покупным полуфабрикатам. Нормы этого времени устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки исходя из технологических расчетов или путем проведения хронометража;

6) неликвидные запасы, т.е. длительно не используемые производственные запасы, которые образуются в связи с ухудшением качества товаров в процессе хранения, а также вследствие морального износа. К неликвидным запасам относят также неиспользуемые запасы, которые образуются в результате прекращения выпуска продукции, для изготовления которой они предназначались. Возможны и другие случаи образования неликвидных запасов;

7) переходящие запасы - остатки ресурсов материальных средств на конец отчетного периода. Данный вид запасов обеспечивает непрерывность производственного процесса от начала периода, следующего за отчетным, до момента очередной поставки;

8) запасы в пути, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Время пребывания запасов в пути, т.е. время транспортировки, определяется с момента погрузки на транспорт до прибытия груза к месту назначения. Показатель времени транспортировки регламентируется договорами, а также утвержденными для различных видов транспорта нормативами сроков доставки грузов.

Возможно рассмотрение запасов и по другим признакам.

Управление запасами предусматривает организацию контроля их фактического состояния. Контроль состояния запасов - это изучение и регулирование уровня запасов производственно-технического назначения, изделий народного потребления и прочего с целью выявления отклонений от норм запасов и принятия оперативных мер к ликвидации отклонений.

Контроль состояния запасов проводится на основе данных их учета и может осуществляться непрерывно либо через определенные периоды. Контроль состояния запасов и формирование заказа поставщику может осуществляться по одной из представленных ниже систем²¹.

1. Системы с фиксированным интервалом времени между заказами:

- система оперативного управления. Через определенные промежутки времени принимается оперативное решение: "заказывать" или "не заказывать", а если заказывать, то какое количество единиц товара;

- система равномерной поставки. Через равные промежутки времени заказывается постоянное количество единиц товара;

- система пополнения запаса до максимального уровня. При этом через равные промежутки времени заказывается партия, объем которой равен разности установленного максимального уровня запасов и фактического уровня запасов на момент проверки. Размер заказа увеличивается на величину запаса, который будет реализован за период выполнения заказа.

2. Системы с фиксированным размером заказа, используемые:

- при периодической проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса). Фактический уровень запаса проверяется через равные промежутки времени. Решение о заказе постоянного

²¹ Воронков А.Н. Указ. соч. С. 65.

объема товара принимается при условии, что товарный запас в момент проверки оказывается меньше или равен установленному пороговому уровню товарных запасов. В противном случае принимается решение "не заказывать";

- при непрерывной проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса).

3. Системы выборочного регулирования запасов:

- система с двумя уровнями при периодической проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса). Фактический уровень запасов проверяется через равные промежутки времени. Если он оказывается меньше минимального или равен ему, то принимается решение заказывать партию, равную разности максимального запаса и фактического запаса на момент проверки с увеличением на ожидаемую реализацию за время выполнения заказа. Если фактический запас больше минимального, то принимается решение ничего не заказывать;

- система с двумя уровнями при непрерывной проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса). Решение заказать партию принимается при достижении порогового запаса; размер заказываемой партии принимается равным разности максимального запаса и порогового уровня с увеличением на ожидаемую реализацию за время выполнения заказа.

Выбор систем контроля состояния запасов является действенным механизмом повышения эффективности функционирования закупочной деятельности. Решение данной задачи требует опыта, умения моделировать процесс пополнения и расходования запасов, знания коммерческой ситуации и должно основываться на понимании эксплуатационных различий между описанными системами.

2.5. Организация договорной работы в закупочной деятельности

Договорная работа в закупочной деятельности включает в себя подготовку проекта будущего договора (контракта, соглашения), согласование его условий, закрепление этих условий в документе и контроль над их исполнением. Для того чтобы процесс организации договорной работы действительно был налажен и четко осуществлялся, необходим внутренний документ - Регламент (Положение) по работе с

договорами. Этот документ должен предусматривать порядок прохождения договором всех этапов с момента создания до полного исполнения, а также сроки, отведенные на разработку проекта и согласование договора в каждой службе (подразделении) организации.

Процесс организации договорной работы должен быть четко спланированным и предусматривать управление на всех перечисленных этапах. Работа с договорами требует ряда специфических навыков и специальных знаний, прежде всего в области юриспруденции. Для защиты финансово-экономических и правовых интересов предприятия большое значение имеет технология договорной работы, которая включает в себя следующие процедуры:

- 1) создание проекта договора;
- 2) согласование условий договора;
- 3) регистрацию и хранение договоров.

Договором признается соглашение двух и более лиц (юридических и физических) об установлении, изменении или прекращении взаимных прав и обязанностей²². Чтобы обезопасить предприятие от множества различных рисков - финансовых, налоговых, правовых, в процессе создания проекта договора должны участвовать и руководители (если конечно речь не идет о типовых, давно разработанных и много раз исполненных договорах), и экономисты, и бухгалтеры, а в некоторых случаях и специалисты других служб организации, таких как PR, отделы логистики, коммерческой деятельности и даже служба безопасности.

В проекте договора отражаются все условия предстоящей сделки. В соответствии ГК РФ договор считается заключенным, если между его сторонами достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

К существенным (обязательным) условиям договора относят: предмет договора; условия, прямо названные в законе или ином правовом акте как существенные для данного вида договора; условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение. Следует отметить, что далеко не все условия, по которым при заключении договора у сторон возникли разногласия, относятся к существенным. Для этого требуется, чтобы в от-

²² Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность : учебник. 13-е изд., перераб. и доп. Москва : Дашков и К°, 2012. С. 93.

ношении соответствующего условия одной из сторон было прямо заявлено о его необходимости.

Чаще всего к существенным (обязательным) условиям относятся: наименования сторон - участников сделки; предмет контракта; количество и качество продукции; базисные условия поставки; цена; условия платежа; санкции и рекламации; юридические адреса и подписи сторон.

В случае невыполнения одной из сторон обязательных условий другая сторона вправе прекратить выполнение своих обязательств по контракту, расторгнуть его и требовать возмещения убытков.

При нарушении одной из сторон дополнительных (несущественных) условий другая сторона не вправе расторгнуть сделку, а может потребовать исполнения контрактных обязательств и взыскать штрафные санкции, если это предусмотрено условиями контракта. К ним относят сдачу-приемку товара, страховку, отгрузочные документы, гарантии, упаковку и маркировку, форс-мажорные обстоятельства, арбитраж, прочие условия.

Согласование условий договора является основным слагаемым экономической эффективности как самого договора, так и договорной работы в целом. Экономическая эффективность каждого договора заключается в том, чтобы не только получить от заключения и исполнения договора максимальную прибыль, но и не потерять предполагаемый доход и уже имеющееся имущество. Согласование условий осуществляется как на уровне структурных подразделений предприятия, так и на уровне контрагентов, в данном случае поставщиков.

На уровне структурных подразделений целью согласования является выработка общей концепции приобретения необходимой продукции с учетом имеющихся потребностей и финансовых возможностей. Для этого рекомендуется разработать маршрутную карту движения договора и разослать всем сотрудникам организации. В маршрутной карте надо обозначить те службы, в которых любой договор проходит обязательное согласование. Как правило, это бухгалтерия, непосредственно отдел закупки, подразделения, сформировавшие заявки на необходимые им материальные ресурсы, руководитель направления и, естественно, юристы.

В зависимости от вида договора допускается применение упрощенного маршрута согласования, только в этом случае необходимо четко определиться, когда и при каких условиях это возможно. Если у служб возникают замечания к договору, об этом делается отметка в листе согласования, которая заверяется подписью проверяющего. При наличии замечаний служб ответственный исполнитель передает проект договора с листом согласования, в котором указаны замечания юристу, а он, в свою очередь, устраняет указанные замечания (при необходимости) и передает обратно ответственному лицу.

По завершении процедуры согласования договор со всеми прилагающимися документами подписывается руководителями (уполномоченными лицами) сторон договора и поступает в исполнение.

Предварительный проект договора необходимо согласовать и с поставщиками (потребителями) конкретного материального ресурса в силу того, что условия договора часто сформулированы в пользу подготовившей его стороны. В связи с этим необходима корректировка договора другой стороной с ее позиций, в результате чего устанавливается баланс интересов и происходит распределение рисков неисполнения обязательств между сторонами, т.е. достигается соглашение по всем условиям договора.

Процедура регистрации и хранения договоров направлена на обеспечение сохранности заключенных договоров. Целесообразно поручить регистрацию подписанных договоров юридическому отделу. При регистрации договора должна быть отражена информация о дате его заключения, о наименовании контрагента, номере договора, предмете, сроке действия, данные об ответственной службе (отделе). В случае заключения к договору дополнительного соглашения эту информацию также необходимо фиксировать. То же самое касается спецификаций и других приложений, которые являются неотъемлемой частью договора²³.

Любому договору присваивается регистрационный номер, который может состоять из нескольких цифровых обозначений. Например, цифровое обозначение вида договора, порядкового номера дого-

²³ Практические советы по организации договорной работы на предприятии. URL: <http://credits-finances.ru/nalogi/47829>.

вора, месяца или года его заключения (сквозная нумерация), представляемого через горизонтальную и/или косую черту (№ X-X/X).

Каждому виду договора может быть присвоен определенный цифровой индекс, обозначаемый, к примеру, арабскими цифрами (Купля-продажа - 01; Поставка - 02; Услуги - 03 и т.д.)²⁴.

Оригиналы подписанных договоров надлежит хранить в специальных папках-регистраторах в юридическом отделе организации. Папки-регистраторы с оригиналами договоров формируются (наполняются) по календарным годам в хронологическом порядке. К каждой папке-регистратору должна быть приложена опись содержащихся в них договоров. Каждый оригинал договора хранится в отдельном файле (мультифоре) с приложением оригиналов протокола разногласий, дополнительных соглашений, приложений, спецификаций и иных документов, относящихся к договору. Еще лучше, если все документы будут оцифрованы и помещены в общедоступную электронную базу, чтобы каждый желающий по мере необходимости мог ознакомиться с договором, не вставая с рабочего места и не отвлекая других работников.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под потребностью в материальных ресурсах и какие факторы оказывают влияние на определение потребности?
2. Какие виды потребностей различают в закупочной деятельности?
3. Дайте характеристику основных методов определения потребности в материальных ресурсах, используемых при организации закупок.
4. Перечислите основные формы закупок материальных ресурсов и критерии их выбора.
5. Охарактеризуйте методы, применяемые при совершении закупочных операций.
6. Что является основанием для составления заказа на закупку материальных ресурсов?
7. Перечислите основные типы заказов, применяемые в коммерческой деятельности при управлении закупками.
8. Опишите преимущества электронного снабжения.
9. Какова роль запасов в закупочной деятельности?

²⁴ Анисимова Т.Н., Сокуренок В.В. Бухгалтерский учет и отчетность. Москва : Аналитик, 2010. С. 258.

10. Какие виды запасов формируются при управлении закупками?
11. Охарактеризуйте основные системы управления запасами.
12. Перечислите процедуры, включаемые в технологию договорной работы.
13. Что относят к существенным (обязательным) условиям договора?
14. Перечислите несущественные условия договора.

Тестовые задания

1. Укажите, какие закупки относятся к группе традиционных закупок:

- А) сырье, особые товары, стандартные товары, малоценные предметы;
- Б) основные товары, услуги, товары для перепродажи;
- В) международные, государственные;
- Г) сырье, основные товары, стандартные товары.

2. Определите понятие "первичная потребность":

- А) потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены;
- Б) потребность во вспомогательных материалах производственного назначения, необходимых для выполнения производственной программы;
- В) потребность в изделиях, которые подлежат изготовлению в рамках производственной программы, но договоры на поставку которых еще не заключены;
- Г) потребность в основных материалах производственного назначения, необходимых для выполнения производственной программы.

3. Определите понятие "брутто-потребность":

- А) объем продукции определенного ассортимента и качества, необходимый для обеспечения непрерывного производственного процесса и выполнения программы выпуска продукции;
- Б) потребность во вспомогательных материалах производственного назначения, необходимых для выполнения производственной программы;

В) потребность в изделиях, которые подлежат изготовлению в рамках производственной программы, но договоры на поставку которых еще не заключены;

Г) потребность в материальных ресурсах для выполнения производственной программы без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции.

4. Для определения потребности в материалах в ситуации, когда известны определенный период выполнения заказа и потребность в материалах по количеству и срокам, используется:

- А) детерминированный метод;
- Б) стохастический метод;
- В) экспертный метод;
- Г) все вышеуказанные методы.

5. Метод закупок, позволяющий резко сократить накопленные запасы за счет частых поставок, называется:

- А) "точно в срок";
- Б) "традиционный метод";
- В) "закупка товаров одной крупной партией";
- Г) "централизованная закупка".

6. Повышенные торговые скидки за количество товара обеспечивает метод:

- А) "регулярные закупки мелкими партиями";
- Б) "получение товара по мере необходимости";
- В) "закупка товара одной крупной партией";
- Г) "закупка товара с немедленной сдачей".

7. Вероятность заказа избыточного количества товара повышается при использовании метода:

- А) "регулярные закупки мелкими партиями";
- Б) "получение товара по мере необходимости";
- В) "закупка товара одной крупной партией";
- Г) "закупка товара с немедленной сдачей".

8. Возрастание издержек, связанных с детальным оформлением документации при каждом заказе, обеспечивают:

- А) регулярные закупки мелкими партиями;

- Б) получение товара по мере необходимости;
- В) закупки товара одной крупной партией;
- Г) закупки товара с немедленной сдачей.

9. *К основным условиям контракта относятся:*

- А) форс-мажор;
- Б) сдача-приемка товара;
- В) базисные условия поставки;
- Г) упаковка и маркировка.

10. *Базисные условия поставки в контракте определяют:*

- а) распределение расходов по доставке товара между продавцом и покупателем;
- б) степень риска сделки;
- в) ответственность сторон за исполнение контракта;
- г) момент перехода риска с продавца на покупателя.

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Сущность стратегического управления закупками

Стратегическое управление закупками - это долгосрочная, непрерывная основа, направляющая требуемые адаптационные процессы на достижение корпоративных целей²⁵, базирующаяся на плане деятельности службы закупок, предназначенном для достижения заданных целей и решения поставленных задач.

Стратегическое видение закупочной деятельности предопределяется, во-первых, влиянием на результативность и эффективность деятельности компании, во-вторых, на уровень ее конкурентоспособности. По оценкам американских специалистов, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли, что является лучшим результатом по сравнению с оптимизационными мероприятиями, реализуемыми в других функциональных областях коммерческой деятельности²⁶. Современные исследователи отмечают, что грамотный подход к организации закупок на предприятии посредством учета стратегических императивов и приоритетов корпоративной деятельности позволяет снижать расходы на закупки до 30% и более²⁷.

Для осуществления эффективной закупочной деятельности крайне важно разработать общую стратегию закупок. Она представляет собой совокупность стратегических параметров, сформулированных в виде следующих вопросов.

²⁵ Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. Москва : ИНФРА-М, 2005.

²⁶ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. / под ред. В.И. Сергеева ; ГУ - ВШЭ. Москва, 2005.

²⁷ Король А.Н. Пути совершенствования управления закупками// Вестник ТОГУ. 2008. № 2(9). С. 119-132.

1. ЧТО:

- стандартные или особые товары для потребностей конкретного заказа;

- продукция, имеющая сертификат качества, или его нет.

2. СКОЛЬКО:

- в большом или малом количестве;

- доставка запаса со склада поставщика или консигнационного склада покупателя.

3. КОГДА:

- предварительная закупка товаров;

- сегодня или позже.

4. КТО:

- централизованно или децентрализованно;

- команда по управлению проектами или отдел снабжения.

5. ЦЕНА:

- стандартная; пониженная; рыночная; с учетом расходов;

- арендовать/производить/покупать оборудование.

6. ГДЕ:

- местный или региональный поставщик;

- национальный или иностранный;

- крупный или мелкий;

- единственный или многочисленные источники снабжения.

7. КАК:

- переговоры или тендер;

- системные или долгосрочные контракты, совместная закупка;

- агрессивно или пассивно;

- способы обмена информацией между покупателем и продавцом.

Как стратегическая функция закупки формируют, с одной стороны, границы корпоративной стратегии, с другой стороны, определяют план деятельности службы закупок, предназначенный для достижения заданных целей и решения поставленных задач. При правильной разработке стратегия связывает компанию с окружающей ее средой, применяя для этого процесс долгосрочного планирования²⁸.

²⁸ Евтодиева Т.Е. Логистические стратегии и факторы конкурентоспособности логистики в современных условиях // Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 9 окт. 2015 г. Саратов, 2015. Ч. 2. С. 18-23.

В области закупок могут быть сформулированы следующие стратегические цели:

- обеспечивать непрерывный поток материалов и комплектующих, используемых предприятием;
- сводить инвестиции в закупки и потери к минимуму;
- закупать материалы и комплектующие по оптимальным рыночным ценам;
- поддерживать стандарты качества на закупаемую продукцию;
- строить и развивать взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- стандартизировать закупаемую продукцию;
- поддерживать конкурентоспособное положение компании;
- строить гармоничные производственные рабочие отношения;
- минимизировать административные затраты на выполнение закупок;
- применять методику по оценке и переоценке поставщиков;
- проводить оценку эффективности работы с поставщиками 1 раз в полгода.

Стратегии закупок относятся к функциональным стратегиям, однако их формирование должно осуществляться как на корпоративном, так и на оперативном уровне (рис. 3.1).

Стратегии закупок на уровне корпорации в обязательном порядке должны позволять произвести оценку предметных, количественных, качественных, ценовых, территориальных и экономических аспектов закупок. Такая стратегия определяет непосредственно сам процесс управления закупками и систему взаимоотношений с субъектами закупочной деятельности, связывая в единое целое следующие параметры: гарантию поставок, затраты, риски, взаимосвязи с окружающей средой, взаимосвязи с участниками цепей поставок, сильные стороны закупок, формирующие конкурентные преимущества компании.

Стратегии закупок на корпоративном уровне должны определять позицию и место отдела закупок в организационной структуре предприятия, устанавливать связь со стратегией общекорпоративного развития, этические аспекты снабжения в рамках общей политики в области этики компании, должны разрабатывать общие директивы в отношении базы поставщиков и качества закупаемых материальных ресурсов, формировать бюджеты на закупки и принимать решения, связанные с общей подготовкой и с развитием персонала. Основная задача стратегии закупок, разрабатываемой на корпоративном уровне, - обеспечить целевую ориентацию развития отдела закупок на перспективу и разработать механизмы такого развития.

<i>Корпоративный уровень</i>	<i>Функциональный/операционный уровень</i>
<p>"Крупные" стратегии, связанные с закупками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прямая и обратная интеграция; • покупки на двусторонней основе; • аутсорсинг; • совместное производство; • глобальные поставки; • встречная торговля; • размер базы поставщиков; • создание виртуальных компаний <p>Общие директивы в отношении базы поставщиков</p> <p>Директивы по качеству</p> <p>Организационная структура и позиционирование снабжения в этой структуре:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дискретная функция или интегрирование в управление входным материальным потоком или логистикой; • централизация, децентрализация или смешанный вариант снабжения; • координация снабженческих видов деятельности <p>Распределение ресурсов на снабжение</p> <p>Одобрение бюджетов, выделенных на материалы и закупки</p> <p>Решения, связанные с крупномасштабными капитальными расходами</p> <p>Этические аспекты снабжения в рамках общей политики в области этики</p> <p>Решения, связанные с общей подготовкой и развитием персонала</p>	<p>Операционные аспекты, входящие в "крупные" стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценка источников поставок и поставщиков; • ведение переговоров; • заключение контрактов и размещение заказов; • улучшение и развитие поставщиков; • взаимоотношение с поставщиками и формирование репутации поставщиков; • вопросы логистики: хранение, транспортировка и доставка; • оценивание поставщиков; • сокращение базы поставщиков; • взаимоотношения с поставщиками; • спецификации; • процессы контроля качества; • анализ соотношения цены и издержек; • функциональная структура и распределение функциональных обязанностей и полномочий <p>Бюджетный контроль и сокращение издержек</p> <p>Решения, связанные с текущими расходами</p> <p>Стратегии и решения, обеспечивающие унификацию закупочной деятельности</p> <p>Решения, связанные со снабжением, профессиональной подготовкой и развитием персонала</p>

Рис. 3.1. Стратегические решения по закупкам на корпоративном и функциональном/операционном уровнях

Стратегии закупок на оперативном уровне должны позволять принимать управленческие решения по ключевым областям логистики закупок, которые сопряжены с ценами и источниками поступления внешних ресурсов в организацию.

Таким образом, в стратегическое управление закупками включаются следующие взаимосвязанные элементы:

1) стратегическая ориентация на оптимизацию закупочной деятельности, т.е. на создание конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности управления поставками (командная работа и обмен информацией, статус управления закупками в организационной среде компании);

2) долгосрочное планирование как свидетельство статуса управления закупками и отражение стремления последовательно реализовывать выбранную стратегию (разработка, регулярный пересмотр и согласование со стратегическими целями компании долгосрочного плана по закупкам);

3) стратегическое взаимоотношение с поставщиками (совместное стратегическое планирование, согласование целей, бизнес-процессов, инвестиционной деятельности, потребностей конечных потребителей);

4) компетенция оценки эффективности управления поставками (контроль деятельности поставщиков с помощью контроля качества, анализа ценностей, управления по целевым издержкам);

5) уровень развития организационных способностей (интеграция необходимых ресурсов в области управления закупками, эффективность бизнес-процессов, доступ к новым ресурсам); результаты деятельности компании (изменение результатов деятельности компании в целом).

3.2. Определение оптимальной партии закупок

После определения необходимого количества закупаемых ресурсов возникает проблема установления оптимальной партии поставок. Стратегический подход к определению оптимального объема закупок возникает в связи с тем, что объем закупки непосредственно влияет на экономические показатели работы всего предприятия. Влияние объема закупок на экономические показатели представлено в табл. 3.1.

**Взаимосвязь между объемом закупок
и показателями работы предприятия**

Показатели	Зависимость	Механизм влияния
Запасы	Прямая	Чем больше вы привезли, тем больше у вас стали запасы
Затраты на хранение	Прямая	Больше запасов - больше затраты на их хранение, даже, если вы храните всю продукцию на своем полупустом складе
Неликвиды	Прямая	Больше запасов - больше вероятность, что часть из них станет неликвидами, причем если позиция становится неликвидом, то большие запасы по ней становятся большими неликвидами
Кредиторская задолженность	Прямая	Стандартные договоры на поставку предполагают оплату за полученный вами товар, а не отгруженный вами уже вашим клиентам, когда поставщик отдает свою продукцию вам на реализацию или консигнацию. Соответственно, чем больше вы сейчас покупаете, тем на большую сумму растет и ваша кредиторская задолженность
Свободные деньги	Обратная	При любой отсрочке рано или поздно приходит дата платежа - соответственно, чем больше вы должны заплатить за прошлую поставку, тем меньше у вас останется свободных денег. Если же вы работаете с поставщиком по принципу свободных отгрузок до превышения некоторого лимита по товарному кредиту, вам может понадобиться закрывать часть предыдущей большой поставки, чтобы иметь возможность дооказывать позиции, отсутствующие на складе
Период поставки	Прямая	Чем больше привезли сейчас - тем позже надо будет ехать в следующий раз, а значит, период поставки - время от одной до другой - будет больше
Затраты на транспорт	Обратная	Реже ездешь - меньше тратишь на доставку за счет снижения удельной стоимости перевозки 1 ед. продукции

В силу того что максимальные расходы с организацией закупок приходится на транспортные операции и обеспечение сохранности

приобретенных материальных ресурсов, в качестве критерия оптимальности закупки выбирают минимум суммы транспортно-заготовительных расходов и расходов на хранение ресурсов. И транспортно-заготовительные расходы, и расходы по хранению зависят от размера заказа, однако характер зависимости каждой из этих статей расходов от объема заказа разный.

Транспортно-заготовительные расходы при увеличении размера заказа, очевидно, уменьшаются, так как закупки и перевозки товаров осуществляются более крупными партиями и, следовательно, дороже. Расходы по хранению растут прямо пропорционально размеру заказа.

Для решения данной задачи Уилсоном (англ. R.H. Wilson) была разработана методика расчета **оптимальной партии поставки** (англ. Economic Order Quantity, EОQ), известная также как **ЕОQ-модель**, или **формула Уилсона**, под которой понимают количество партии товаров, позволяющее сократить до минимума ежегодную общую сумму расходов на покупку, доставку и хранение материалов, и в основе которой лежит функция совокупных расходов:

$$O = \sqrt{\frac{2C_1V}{C_2}}, \quad (3.1)$$

где O - оптимальный размер заказа;

C_1 - затраты, связанные с выполнением заказа;

C_2 - затраты, связанные с содержанием запаса;

V - годовая потребность в материальном ресурсе.

Практическая реализация ЕОQ-модели предполагает ряд ограничений, которые должны быть соблюдены при расчете оптимальной партии поставки. Данная модель используется, если:

- 1) применяется только для одного вида товара;
- 2) количество закупаемых товаров заранее известно, а их потребление осуществляется равномерно в течение всего планируемого периода;
- 3) стоимость организации заказа и стоимость одной единицы запасов остаются постоянными в течение всего планируемого периода;
- 4) время поставки является фиксированным;
- 5) каждый заказ поставляется в виде одной партии, т.е партия приходит полностью без разбиения ее на более мелкие части;
- 6) замена отбракованных единиц осуществляется мгновенно;
- 7) вследствие постоянного темпа потребления и отгрузки приемка осуществляется в момент времени, когда уровень запаса равен нулю;

8) отсутствуют ограничения по производственным мощностям склада;

9) длительность производственного цикла известна и постоянна;

10) отсутствуют потери от дефицита ресурсов.

Определив размер заказа, можно установить следующие параметры:

1) число заказов, размещаемых в течение года, что рассчитывается как отношение годовой потребности в материальных ресурсах к оптимальной партии поставки:

$$n = \frac{V}{O}; \quad (3.2)$$

2) точное время между заказами, которое равняется отношению числа рабочих дней в периоде к числу заказов, размещаемых в течение года:

$$T = \frac{D}{n}, \quad (3.3)$$

где D - число рабочих дней в периоде;

3) общие годовые затраты:

$$C = \frac{C_1 \cdot V}{O} + \frac{O \cdot C_2}{2}. \quad (3.4)$$

Формула оптимальной партии закупок может видоизменяться в соответствии с конкретными условиями деятельности предприятия. Наиболее часто рассматриваются следующие варианты работы предприятия.

1. Если производственные запасы пополняются не мгновенно, а в течение определенного периода времени (как правило, данный случай имеет место при пополнении запасов за счет собственного производства), то используется следующая формула для расчета наиболее экономичного размера заказа:

$$O = \sqrt{\frac{2C_1V}{C_2 \cdot (1 - \nu / \lambda)}}, \quad (3.5)$$

где ν - интенсивность потребления;

λ - объем выпуска продукции, за счет которой пополняются запасы.

В данном случае принимаются допущения, во многом схожие с допущениями модели Уилсона:

- 1) имеется собственный источник ресурса с известной интенсивностью производства;
- 2) известна интенсивность потребления v , и она не меняется с течением времени;
- 3) время переналадки оборудования на производство данного товара - известная постоянная величина;
- 4) каждый заказ производится в виде одной партии;
- 5) затраты на осуществление заказа не зависят от размера заказа;
- 6) затраты на хранение и потери запаса пропорциональны размеру хранимого запаса и времени хранения;
- 7) недопустим дефицит товара.

2. В условиях дефицита товаров оптимальный объем закупки, рассчитанный по формуле (3.1), корректируется на коэффициент k , учитывающий расходы, связанные с дефицитом:

$$O = k \cdot \sqrt{\frac{2C_1V}{C_2}}. \quad (3.6)$$

Коэффициент k рассчитывается по формуле

$$k = \sqrt{\frac{C_2 + C_3}{C_3}}, \quad (3.7)$$

где C_3 - величина расходов (дополнительные издержки) вследствие дефицита ресурсов.

Затраты на дефицит складываются из издержек, обусловленных простоем оборудования по причине нехватки материальных ресурсов, из сумм штрафных санкций, выплачиваемых предприятием при невозможности удовлетворения спроса, из сумм недополученной прибыли в результате нехватки определенных ресурсов или падения репутации организации.

3. Если возможно получение скидок:

$$C = \frac{C_1 \cdot V}{O} + \frac{O \cdot C_2}{2} + C \cdot V, \quad (3.8)$$

где C - закупочная цена 1 ед. продукции.

В последнем случае задача решается в три этапа. На первом этапе на основе заданных условий по формуле EОQ определяется оптимальный размер поставки. На втором этапе по формуле суммарных затрат устанавливается оптимальный размер партии.

ливаются суммарные затраты по каждому предложению при условии включения в эту формулу соответствующего оптимального размера поставки, предлагаемой цены и объема приобретения. На третьем этапе выбирается предложение с наименьшими суммарными затратами и соответствующим размером поставки.

3.3. Стратегические перспективы решения проблемы "сделать или купить"

Одним из стратегических решений в закупочной логистике на предприятии является выбор между двумя альтернативами: изготавливать комплектующие самим или закупать их на стороне. Данные решения принимаются в рамках задачи "сделать или купить". В англоязычной литературе эта задача встречается под названием "Make-or-Buy Problem", или, сокращенно, "задача МОБ".

Решение данной задачи зависит от ряда внешних и внутренних факторов и лежит в поле рассмотрения стратегических задач предприятия, поскольку выбор того или иного варианта в значительной степени влияет на особенности функционирования логистической и производственной систем, на взаимодействие с поставщиками, а в конечном счете на затраты и прибыль. К *внешним* факторам производства относится степень развития логистических отношений в данной экономической системе. Чем более развиты логистические связи, тем выше надежность поставок и тем ниже риск потерь. К *внутренним* факторам производства относятся условия, сложившиеся на самом предприятии²⁹.

В узком смысле "задача МОБ" представляет собой непосредственно выбор в области закупочной деятельности предприятия.

Решение в пользу закупок комплектующих и соответственно против собственного производства должно быть принято в случае, если:

- потребность в комплектующем изделии не велика;
- отсутствуют необходимые для производства комплектующих мощности;
- отсутствуют кадры необходимой квалификации.

²⁹ Менеджмент организации : учеб. пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / под общ. ред. В.Е. Ланкина ; ТРТУ. Таганрог, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m98/7_5.html/.

Решение против закупок и в пользу собственного производства принимается в том случае, когда:

- потребность в комплектующих изделиях стабильна и достаточно велика;
- комплектующие изделия могут быть изготовлены на имеющемся оборудовании³⁰.

В общем виде основные причины принятия решения "делать" или "покупать" представлены на рис. 3.2.

Причины	
"делать"	"покупать"
<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка ключевых компетенций • Неопределенность поставщиков услуг (риск сделать хуже) • Гарантии адекватного обслуживания • Наличие избыточного персонала или логистических мощностей • Поддержание желаемого уровня качества сервиса • Предотвращение сговора поставщиков услуг • Защита персонала от увольнений и поддержание морального духа коллектива • Защита прав собственности на технологии и уникальные проекты • Увеличение или поддержание размеров компании • Более высокая интеграция логистических процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Сосредоточение на ключевых компетенциях • Снижение затрат на основные фонды • Повышение гибкости • Повышение оборачиваемости активов и запасов • Снижение общих операционных (логистических) затрат • Сохранение обязательств перед существующими поставщиками • Приобретение новых технологических или управленческих возможностей • Отсутствие мощностей для выполнения операций • Страхование за счет наличия альтернативного источника услуг • Неадекватные технологические или управленческие ресурсы и др.

*Рис. 3.2. Основные причины принятия решения "делать" или "покупать"**

* Логистика : учебник. Полный курс MBA / под ред. В.И. Сергеева. Москва : Эксмо, 2011. С. 208.

³⁰ Решение задач закупочной логистики URL: <http://learnlogistic.ru/reshenie-zadach-zakupochnoj-logistiki/>.

Задача "сделать или купить" разбивается на две части по два этапа в каждой.

Часть 1. Покупать материалы у производителя или производить их на своем предприятии, т.е. решение задачи "Make-or-Buy" - "сделать или купить" (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Этапы решения задачи "сделать или купить"*

ЭТАП I	Рассчитать затраты	
	на производство	на закупку
	Стоимость сырья, материалов, энергии, рабочей силы, амортизации основных средств, хранение и накладные расходы	Цена поставщика, затраты на оформление заказа, страховку, упаковку, складирование, обработку и оплату труда персонала, связанного с закупками
ЭТАП II	Принять решение	
	"сделать самим"	"купить"
	1. Затраты на производство меньше затрат на закупку	1. Затраты на закупку меньше затрат на производство
	2. Потребность в изделиях стабильна и достаточно велика	2. Потребность в изделиях невелика
3. Изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании	3. На предприятии отсутствуют необходимые для производства мощности и кадры соответствующей квалификации	

* Банзенкуливахо М.Х., Гулягина О.С. Закупочная логистика / Полоцк. гос. ун-т. Новополоцк, 2013. 184 с.

Часть 2. Купить у производителя или у посредника (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Этапы решения задачи "купить у производителя или у посредника"

ЭТАП I	Рассчитать затраты на закупку	
	у производителя	у посредника
	Партии только транспортными нормами, узкий ассортимент Длительный срок доставки	Широкий ассортимент, небольшими партиями Цена может быть ниже, чем у изготовителя Малый срок доставки
ЭТАП II	Принять решение	
	купить у производителя	купить у посредника

Из представленного выше следует, что основным критерием принятия решения является сравнение совокупных затрат, связанных с собственным производством, и затрат, связанных с закупкой.

При решении задачи "сделать или купить" применяется модель общих затрат (Total Cost of Ownership - TCO), в которой, кроме отпускной цены поставщика, учитываются оптовые скидки, условия оплаты и размер транспортно-заготовительных расходов, которые, в свою очередь, определяются видом транспорта и типом подвижного состава. Кроме того, в общих затратах учитываются маркетинговые и транзакционные затраты, связанные с анализом рынка товаров и услуг, а также с выстраиванием взаимодействия с поставщиками³¹.

Аналитическое решение задачи "сделать или купить" представляет собой решение системы уравнений и нахождение равновесного объема производства или "точки смены решения".

Затраты на закупку (PC, от англ. procurement costs) в основном состоят только из переменных издержек и определяются ценой поставщика, а также могут включать в себя логистические затраты по доставке, переработке и хранению закупаемой продукции. Их можно рассчитать по формуле

$$PC = P \cdot Q, \quad (3.9)$$

где P - стоимость приобретения 1 ед. ресурса, ден. ед.;

Q - потребность в ресурсе (объем закупки), нат. ед.

Затраты на собственное производство состоят из постоянных и переменных производственных издержек и возможных капитальных затрат на организацию производства. К переменным производственным издержкам относятся, например, стоимость сырья, рабочей силы, энергии; к постоянным - накладные расходы, величина амортизационных отчислений, платежи по кредитам и пр.; к капитальным - затраты на покупку, доставку, монтаж оборудования, обучение рабочих и др. Капитальные затраты включаются в состав текущих производственных издержек в процессе амортизации. Кроме указанного, в зависимости от объема закупки будут изменяться и затраты на доставку (при поставке партии объемом меньше, чем грузовик, контейнер, вагон, затраты на доставку могут быть одинаковыми вне зависимости от наполняемости транспортного средства или контейнера), и

³¹ Эльяшевич И.П. Решение задачи "делать или покупать" в логистике снабжения // Логистика и управление цепями поставок. 2016. № 4 (75). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1464>.

затраты на хранение приобретенной партии. Также необходимо учесть, что поставщики товаров и услуг могут предоставлять скидки в зависимости от объема заказа.

Таким образом, совокупные издержки (TC , от англ. total cost) собственного производства можно посчитать по формуле

$$TC = VC + FC, \quad (3.10)$$

где FC - постоянные издержки собственного производства (fix cost), ден.ед.;

VC - переменные издержки собственного производства (variable cost), ден. ед.

$$VC = AVC \cdot Q, \quad (3.11)$$

где AVC - средние переменные издержки на единицу продукции (average variable cost), ден. ед.

При $PC < TC$ принимается решение о закупке ("Buy"), в противном случае - о собственном производстве ("Make"). Для того чтобы найти "точку смены решения", решим уравнение

$$\begin{aligned} TC &= PC. \\ AVC \cdot Q^* + FC &= P \cdot Q^*. \\ Q^* &= \frac{FC}{P - AVC}. \end{aligned}$$

Таким образом, если потребность в ресурсе превышает Q^* , стоит наладить собственное производство, а в противном случае целесообразно закупать ресурсы.

Рассматриваемую задачу можно решить графически. График строят в следующих координатах: x - потребность в ресурсе, y - затраты. Ранее рассматриваемые выражения для расчета затрат можем представить как линейные функции:

PC - функция затрат на закупку, прямо пропорциональна потребности, строится по двум точкам при известных Q и P ;

VC - функция переменных издержек на производство, прямо пропорциональна потребности, строится по двум точкам при известных Q и AVC ;

FC - функция постоянных издержек производства, не зависит от объема производства, строится параллельно оси абсцисс;

TC - функция общих издержек производства, строится из точки пересечения функции FC и оси ординат параллельно линии VC . Описанные зависимости представлены на рис. 3.3.

Точка пересечения линий ТС и РС соответствует "точке смены решения". Значения потребности левее данной точки соответствуют решению о закупке, правее - решению о собственном производстве.

В расширенном понимании стратегический аспект решения задачи "сделать или купить" представляет собой выбор между двумя альтернативными логистическими стратегиями: инсорсинга и аутсорсинга. Таким образом, задача "сделать или купить" представляет класс задач по принятию альтернативных стратегических решений в коммерческой деятельности. В частности, это касается выбора между собственным наемным транспортом, между собственным складом и складом общего пользования и т.д.

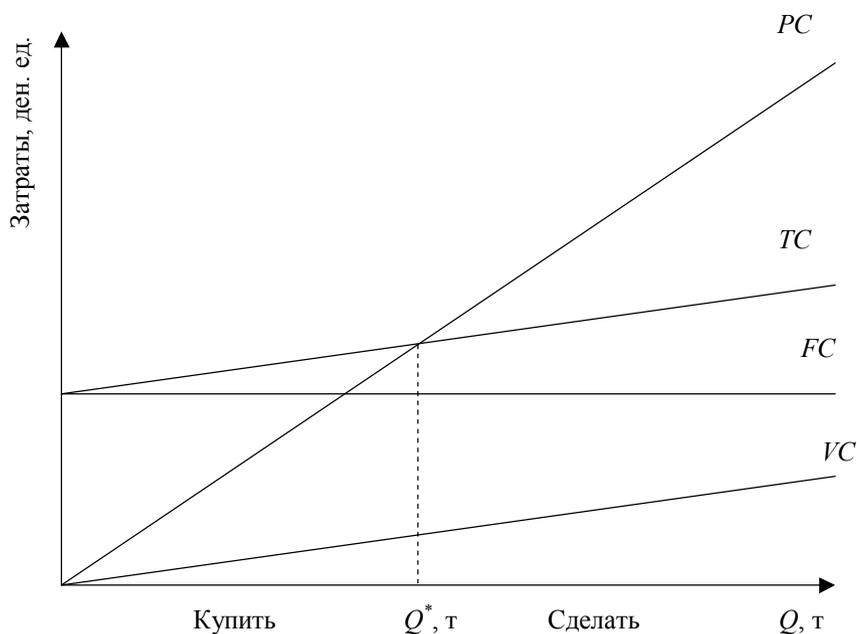


Рис. 3.3. Графическая интерпретация решения задачи "сделать или купить"

Решение задачи "сделать или купить" является многокритериальным, и для принятия стратегического решения выбора одной из альтернатив простого сопоставления затрат недостаточно. Также решение данной проблемы возможно с применением математических методов и моделей, в частности с помощью моделей теории игр.

3.4. Стратегический подход к выбору источников удовлетворения потребностей при организации закупок в коммерческой деятельности

Выбор источников снабжения является следующим стратегическим шагом после решения задачи "сделать или купить" в случае выбора в пользу внешнего привлечения ресурсов. При выборе источников снабжения большое внимание должно уделяться выбору и оценке поставщиков.

Возможны две ситуации при выборе поставщика: а) выбор поставщика, с которым уже установлены деловые отношения; б) выбор нового поставщика. В первом случае решение о выборе принимается на основании собранной информации о поставщике и системы критериев оценок существующих на предприятии-закупщике. Во втором случае прежде всего анализируются рынки поставщиков (уже известные или новые).

Существует *ряд ситуаций*, при которых оценка поставщиков совершенно необходима:

- закупка стратегических высокоприбыльных продуктов, имеющих значительный риск;
- закупка нестандартных материалов;
- переход на систему "точно в срок";
- привлечение источников на глобальном уровне;
- необходимость развития поставщика в целях его соответствия стандартным требованиям;
- внедрение комплексной системы управления качеством (TQM);
- ведение переговоров об аутсорсинге и др.³²

В целом, процесс выбора поставщика включает в себя *три этапа*:

- выявление потенциального поставщика;
- анализ потенциальных поставщиков по критериям;
- оценку результатов работы с поставщиками.

Рассмотрим более подробно каждый этап.

Этап 1. Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы следующие способы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.п.;
- посещение выставок и ярмарок;

³² Бобкова В.М. Логистика снабжения / СПбГИЭУ. Санкт-Петербург, 2010. С. 62.

- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

Этап 2. *Анализ потенциальных поставщиков.* Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков³³.

Многие аспекты оценки поставщика отражены в модели 10С. В 1995 г. Рэй Картер (Ray Carter) предложил модель 7С оценки поставщика, позже он дополнил модель до 10С³⁴.

1) Competency - компетентность поставщика в решении поставленных перед ним задач;

2) Capacity - поставщик должен иметь достаточные мощности для выполнения требований заказчика;

3) Commitment - поставщик должен соответствовать высоким стандартам качества, таким как ISO 9001 и 6 Сигм (англ. Six Sigma);

4) Control - насколько поставщик контролирует свою политику, процессы, процедуры и цепочки поставок;

5) Cash - наличие финансовых ресурсов, обеспечивающих стабильность и финансовое "здоровье" поставщика;

6) Cost - цена продукции, поставляемой данным поставщиком. Целесообразно сопоставить ее с ценами других поставщиков;

7) Consistency - устойчивость поставщика в отношении качества товаров, услуг и процессов;

8) Culture - культура взаимодействия и уровень бизнес-культуры поставщика;

9) Clean - соответствие поставщика и его товара экологическим нормам безопасности и законодательству;

10) Communication - способ коммуникации с поставщиком и своевременность информирования в случае возникновения перебоев в поставках и других кризисных ситуациях.

На основании данной модели должны быть сформулированы критерии оценки поставщиков.

Критерии выбора поставщиков и оценки их деятельности должны формироваться следующим образом:

³³ Гаджинский А.М. Логистика. Москва : Дашков и К^о, 2012. С. 171-173.

³⁴ Prasanth Warriar 10 C's of Supplier Evaluation That Benefits You Quicker. URL: <https://rubbermachineryworld.com/2016/02/17/10-cs-of-supplier-evaluation/>.

1) исходя из возможностей поставщика (основных производственных характеристик) - способность предлагать низкие цены, качество товаров и услуг, гибкость в действиях, полнота и точность поставок и т.д.);

2) финансовой устойчивости (жизнеспособности компании);

3) репутации;

4) мотивации сотрудничества.

Сегодня среди и российских, и зарубежных ученых существует множество подходов относительно набора критериев оценки поставщиков. Окончательный выбор совокупности критериев зависит от потребностей компании и лежит на высшем менеджменте.

На основании обобщения и систематизации всего многообразия критериев предлагается следующая общая классификация критериев оценки потенциального поставщика, которые сгруппированы по ряду направлений: характеристика поставщика, поставляемая продукция, организационные возможности, технический потенциал, финансовые показатели, партнерские отношения (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Критерии оценки потенциального поставщика

№ п/п	Критерий	Краткое содержание
Характеристика поставщика		
1	Конкурентоспособность поставщика	Преимущества компании-поставщика по отношению к другим поставщикам
2	Размер компании-поставщика	Количество работающих, объемы производимой продукции
3	Период функционирования на рынке	Предыдущая история поставщика, год образования компании
4	Развитость инфраструктуры	Снабжение, транспорт, склады, информационные системы
5	Профессионализм менеджеров	Навыки, знания, умение, опыт представителей поставщика
6	Репутация поставщика	Создавшееся мнение потребителей о достоинствах поставщика
7	Правовой статус поставщика	Форма собственности, членство в ассоциациях и союзах
8	Имидж поставщика	Сформированный устойчивый образ поставщика
9	Дистрибьюторский потенциал	Развитость каналов и сетей распределения продукции
10	Географическое местоположение	Удаленность поставщика от потребителя

№ п/п	Критерий	Краткое содержание
Поставляемая продукция		
11	Качество продукции	Надежность продукции, технические параметры, безопасность
12	Соответствие общепринятым стандартам	Продукция адекватна мировым и национальным стандартам
13	Объемы поставки продукции	Регламентируемые объемы разовых поставок
14	Ассортимент поставляемой продукции	Возможности поставки ассортиментной группы продукции
15	Комплектность поставляемой продукции	Поставка в комплекте продукции, материалов, инструмента для монтажа
16	Рекламации на качество продукции	Жалобы потребителей на параметры качества продукции
Организационные возможности		
17	Сроки поставки продукции	Соответствие регламенту сроков поставки продукции
18	Организационная структура компании поставщика	Принятый у поставщика тип организационной структуры управления
19	Организация логистики, организационная структура	Службы логистики у поставщика
20	Организация маркетинга организационная	Структура службы маркетинга у поставщика
21	Стабильность стиля поставки	Используемые поставщиком методы и приемы поставки продукции
22	Доступность продукции	Наличие продукции у поставщика, в дистрибуции, на складах
23	Сроки выполнения экстренных заказов	Период времени от получения заказа до его выполнения
24	Оборачиваемость запасов у поставщика	Время нахождения материально-технических ресурсов на складе
25	Организация управления качеством у поставщика	Участие в повышении качества всех уровней управления
26	Способность контролировать сроки поставок	Возможность поставщика вести постоянный контроль поставок
27	Трудовая дисциплина	Степень выполнения обязанностей каждым сотрудником компании
Технический потенциал		
28	Производственные мощности	Возможность поставщика производить определенное количество продукции
29	Применяемая технология	Степень использования прогрессивных технологических процессов
30	Условия послепродажного обслуживания	Варианты технического обслуживания поставляемой продукции

№ п/п	Критерий	Краткое содержание
31	Обеспечение запасными частями	Проведение различных видов ремонта с поставкой запасных частей
32	Постоянство упаковки продукции	Неизменность упаковки, связанная со складской деятельностью
33	Пригодность упаковки продукции для транспортирования	Габариты и форма упаковки, соответствующие транспортным стандартам
34	Условия доставки продукции	Варианты транзитной или складской форм снабжения
35	Инженерные возможности (НИОКР)	Потенциальные инновационные возможности поставщика
36	Транспортирование продукции	Собственные транспортные средства, наемные транспортные средства
37	Рабочая производительность	Показатели производительности труда производственных рабочих
Финансовые показатели		
38	Цена продукции	Ценовые характеристики продукции - цена продукции, цена ее эксплуатации
39	Возможности ценовых скидок	Варианты предоставления льгот определенным категориям потребителей
40	Условия оплаты продукции	Варианты рассрочки выплаты, предоплаты, кредитные льготы
41	Финансовое состояние поставщика	Наличие невыплаченных кредитов, финансовые нарушения
42	Стремление к минимизации издержек производства	Рационализация и оптимизация технологических процессов
Партнерские отношения		
43	Надежность поставщика	Честность, порядочность, открытость менеджеров поставщика
44	Готовность к сотрудничеству	Программы совместных действий поставщика с потребителями
45	Психологический климат	Характеристика внутренних взаимоотношений менеджеров
46	Степень сотрудничества	Уступчивость в требованиях и пожеланиях поставщика
47	Возможность предоставления дополнительных услуг	Варианты предоставления услуг сверх договорных обязательств
48	Уровень взаимодействия с потребителями	Взаимопонимание по всем производственным вопросам

* Рыкалина О.В. Логистическая и маркетинговая оценка и выбор источников снабжения // Наука и практика : науч.-аналит. журн. / РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2013. № 3 (11). С. 49 -52.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

Этап 3. *Оценка результатов работы с поставщиками.*

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика.

Существующих поставщиков можно оценить с помощью трех видов оценок.

1. Формальная оценка (анализ выполнения договорных обязательств по поставкам продукции, соблюдения установленных сроков поставки и т.д.) на основе статистических методов анализа и балльно-рейтинговой оценки.

Формальная оценка существующих поставщиков сводится к анализу исполнения договорных обязательств, что позволяет рассчитать надежность поставщиков:

$$H = 1 - P_{отк} , \quad (3.12)$$

где $P_{отк}$ - формальная вероятность отказа поставщика удовлетворить заявку потребителя.

Для оценки выполнения договорных обязательств по поставкам применяют комплексный показатель:

$$k_{компл} = (1 - k_i) \cdot k_{ассорт} \cdot k_{кач} , \quad (3.13)$$

где k_i - коэффициент невыполнения обязательств по поставкам в установленные сроки;

$k_{ассорт}$ - коэффициент выполнения обязательств по ассортименту;

$k_{кач}$ - коэффициент выполнения обязательств по качеству продукции³⁵.

2. Неформальная оценка на основе учета субъективных мнений менеджеров компании-закупщика.

3. Полуформальная оценка на основе согласованной оценки мнений менеджеров компании-закупщика и поставщика.

Оценивать поставщиков необходимо постоянно. Это позволит контролировать ситуацию с точки зрения перспектив партнерства.

³⁵ Бобкова В.М. Указ. соч. С. 64.

3.5. Методы выбора поставщика

При выборе поставщика также можно воспользоваться одним из нескольких испытанных методов.

Метод "Идеальный поставщик". Состоит в том, что определяется показатель идеального поставщика, и каждый из потенциальных поставщиков сравнивается с идеалом.

Метод доминирующих характеристик. Заключается в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п. Преимущество данного метода - в простоте, а недостаток - в игнорировании остальных факторов - критериев отбора.

Метод оценки затрат. Иногда его называют *затратно-коэффициентным методом*, или *"методом миссий"*. Метод заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (при этом учитываются логистические риски). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли). По существу, здесь имеет место быть разновидность метода ранжирования (критериев) по стоимости. Метод интересен с точки зрения стоимостной оценки, поскольку позволяет определять "стоимость" выбора поставщика. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации и анализа значительного объема информации по каждому поставщику³⁶.

Метод категорий предпочтения. В этом случае оценка поставщика (в том числе и выбор способа его оценки) зависит от информации, стекающейся из многих подразделений компании. Инженерные службы делают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологичную продукцию и могут компетентно судить о ее качестве; диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов; производственные отделы дают заключение о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, что по-

³⁶ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В.И. Сергеева ; ГУ - ВШЭ. Москва, 2005. С. 193.

зволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для компании, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе³⁷.

Метод рейтинговых оценок (балльный метод). Наиболее распространенный метод выбора поставщика. Является разновидностью метода категорий предпочтения. В основе балльного метода лежит оценка каждого поставщика по балльной шкале. Весомость каждого фактора определяется менеджером, выбирающим поставщика. Рейтинг поставщика рассчитывается как общая сумма произведений оценки поставщика по каждому фактору и весомости этого фактора (табл. 3.5)³⁸.

Таблица 3.5

Балльный метод оценки поставщика

Критерий	Вес критерия	Оценка поставщика			Произведение веса критерия и оценки		
		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
Критерий 1	0,4	1	2	3	0,4	0,8	1,2
Критерий 2	0,05	2	3	4	0,1	0,15	0,2
Критерий 3	0,1	3	4	5	0,3	0,4	0,5
Критерий 4	0,1	4	5	1	0,4	0,5	0,1
Критерий 5	0,15	5	1	2	0,75	0,15	0,3
Критерий 6	0,2	1	2	3	0,2	0,4	0,6
Рейтинг	1				2,15	2,4	2,9

Рейтинг поставщика определяется следующим выражением:

$$R = \sum_{i=1}^n C_i X_i, \quad (3.14)$$

где n - число показателей оценки рейтинга поставщика;

³⁷ Антошкина А.В., Вершкова Е.М. Практикум по логистике : учеб. пособие / Томск. политехн. ун-т. Томск, 2013. С. 35.

³⁸ Бобкова В.М. Указ. соч. С. 64.

X_i - удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

C_i - балльная оценка величины показателя по каждому из оцениваемых поставщиков.

Недостатком данного метода является высокая степень субъективности оценок, особенно в выборе весомости критериев.

Метод попарных сравнений имеет несколько модификаций³⁹. Один из них - это вариант "лучше-хуже". В его основе лежит система оценок 0,8 и 1,2. Это означает, что если один поставщик лучше другого по оцениваемому критерию (фактору), то он получает оценку 1,2, а другой - 0,8. Подобным образом оценивается и весомость факторов. Сравнение поставщиков производится по строкам. По диагонали матрицы смежности, как правило, оценка равна 1, так как поставщики оцениваются относительно самих себя. В результате обработки полученной матрицы определяют рейтинг поставщика (табл. 3.6).

Основным недостатком данной модификации метода попарных сравнений является то, что система оценок не позволяет при необходимости указать, насколько один поставщик или фактор лучше или важнее в конкретной ситуации.

Таблица 3.6

Выбор поставщика методом попарных сравнений

	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Поставщик 1	1	1,2	0,8	1,2	0,8
Поставщик 2	0,8	1	0,8	0,8	0,8
Поставщик 3	1,2	1,2	1	1,2	1,2
Поставщик 4	0,8	1,2	0,8	1	0,8
Поставщик 5	1,2	1,2	0,8	1,2	1

Другая модификация метода попарных сравнений, применяемая чаще других, называется методом анализа иерархий (МАИ). При использовании этого метода оценивается большой объем информации, после чего принимается решение о выборе поставщика.

Метод предполагает постоянное сравнение двух факторов на основе шкалы предпочтений. В табл. 3.7 приведена примерная шкала важности МАИ.

³⁹ Фишер А. Стратегическое планирование. Логистика и управление. 2007. № 4. С. 44-49.

Шкала относительной важности МАИ

Оценка	Определение	Пояснение
1	Факторы равнозначны	Факторы вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Незначительное предпочтение	Опыт и суждения дают незначительное предпочтение одному фактору перед другим
5	Существенное предпочтение	Опыт и суждения дают существенное предпочтение одному фактору перед другим
7	Очевидное предпочтение	Предпочтение одного фактора другому выражено очень ярко
9	Абсолютное предпочтение	Свидетельство в пользу предпочтения одного фактора другому в высшей степени убедительно
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение

Если фактору i при сравнении с j присваивается одно из значений, приведенных в табл. 3.7, то фактору j по сравнению с i присваивается обратное значение (1/значение). Если над диагональю находится целое значение, то под диагональю - его обратное значение. Таким образом, если у одного фактора оценка 9 ("абсолютное предпочтение"), то у другого 1/9 или 0,11 ("фактор незначительный") и т.д.

В основе шкалы данного метода лежит способность человека производить количественные разграничения между пятью определениями фактора: 1) равный; 2) слабый; 3) сильный; 4) очень сильный; 5) абсолютный.

Если требуется большая точность, между перечисленными определениями можно принять компромиссные характеристики.

После попарной оценки факторов рассчитывается произведение значений их оценки по строкам, а затем из полученного значения извлекается корень той степени, какое количество факторов оценивается. Весомость фактора определяется делением значения, полученного извлечением корня, на сумму этих значений по всем факторам. В результате сумма весомости всех факторов должна быть равна единице.

Для контроля правильности сравнения факторов рассчитывается показатель согласованности (ПС) как сумма произведений, где сомножителями являются суммарные значения факторов (по столбцам табл. 3.8) и вес соответствующего фактора. Эти произведения складываются, и получается одно общее число - показатель согласованности.

Таблица 3.8

Оценка весомости факторов

Фактор	Цена товара	Партионность	Место расположения	Сбой поставок	Сроки поставок	Транспортные расходы	Производство	Степень 1/6	Вес фактора
Цена товара	1	9	7	6	5	4	7560	4,43	0,48
Партионность	0,11	1	0,33	0,5	0,2	0,14	0	0,28	0,03
Место расположения	0,14	3	1	5	0,5	0,25	0,27	0,8	0,09
Сбой поставок	0,17	2	0,2	1	0,25	0,25	0	0,4	0,04
Сроки поставок	0,2	5	2	4	1	0,5	4	1,26	0,14
Транспортные расходы	0,25	7	4	4	2	1	56	1,96	0,21
Сумма	1,87	27	14,53	20,5	8,95	6,14	.	9,13	1

$$\text{ПС} = 1,87 \cdot 0,48 + 27 \cdot 0,03 + 14,53 \cdot 0,09 + 20,50 \cdot 0,04 + 8,95 \cdot 0,14 + 6,14 \cdot 0,21 = 6,48.$$

Затем рассчитывается индекс согласованности (ИС) как частное от деления разности ПС и количества факторов на разность количества факторов и единицы.

Еще один метод оценки поставщиков часто называют *логистическим*. В его основе лежит логистическая кривая, которая является итогом дополнительных затрат на поставку. В случае превышения прибыльности от смены поставщика над дополнительными затратами на организацию новой поставки делается выбор в пользу нового сотрудничества.

Статистический метод оценки поставщиков, который основан на статистике показателей их работы по определенным критериям (цена, качество, надежность и др.), позволяет произвести отбор поставщиков с учетом динамики этих показателей.

3.6. Стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками

Управление поставщиками (SRM - Supplier Relationship Management ⁴⁰) - это организация, управление и создание "портфеля (базы) поставщиков", благодаря чему обеспечиваются три вида деятельности: 1) управление базой поставщиков; 2) воздействие на поставщиков; 3) интеграция поставщиков.

База поставщиков отражает количество, характеристики, адреса поставщиков, которые снабжают предприятие сырьем и материалами. Данные этой базы могут быть организованы по группам товаров или поставщиков либо содержать информацию обо всех поставщиках, с которыми работает предприятие.

Типовые целевые стратегические показатели формирования базы поставщиков (рис. 3.4):

- количество поставщиков (на переднем плане стоит оптимизация, т.е. увеличение или уменьшение количества поставщиков);

⁴⁰ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Управление взаимоотношениями с поставщиками. 2012. № 3 (50). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/808>.

- состав поставщиков (целью является выбор такой комбинации поставщиков, которая соответствовала бы будущим требованиям, предъявляемым к поставщикам в области технологической и производственной компетенции);
- типы отношений (в "портфеле (базе) поставщиков" должны присутствовать оба типа отношений: построенные по принципу экономической целесообразности и партнерские);
- региональное распределение поставщиков (база поставщиков может быть составлена в соответствии с долями присутствия в ней международных поставщиков и их региональных подразделений);
- риски, связанные с поставщиками (каждое отношение с поставщиком содержит в себе риск, что поставщик не произведет требуемые поставки);
- доля поставщиков, имеющих сертификацию по нормам ISO 9001.

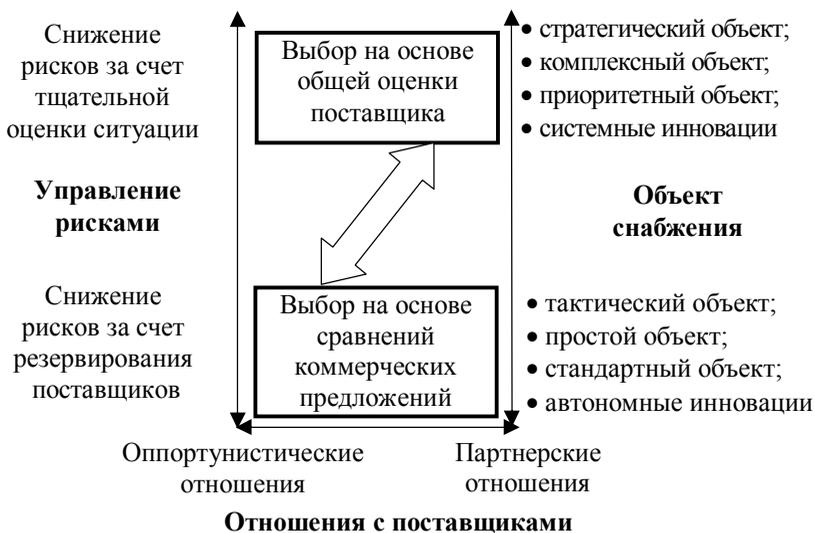


Рис. 3.4. Стратегии оценки и выбора поставщика

Управление базой поставщиков предполагает следующие действия:

- оптимизацию количества поставщиков;
- сегментацию базы поставщиков;
- составление характеристик поставщиков;
- выбор поставщиков;
- управление ведущими (ключевыми) поставщиками;

- привлечение к работе с поставщиками высшего управленческого звена;
- проведение оценки поставщиков;
- проведение аудита поставщиков;
- установление связи с поставщиками;
- организацию графика встреч с поставщиками;
- награждение поставщиков.

Управление базой поставщиков базируется на их классификации⁴¹ (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Классификация поставщиков

Критерий классификации	Вид поставщика	Характеристика
1	2	3
1. Категория материалов (роль поставщика)	Обычный поставщик	Поставка некритичных материалов. Требования: 1) удобство работы 2) стандартное качество и низкие цены 3) целесообразное сотрудничество по договорным обязательствам
	Квалифицированный поставщик	Поставка основных материалов. Требования: 1) надежное снабжение 2) стабильное качество продукции (в т.ч. функция проверки качества выпускаемой продукции и гарантия проверки качества) 3) обязательная отсрочка платежа
	Надежный поставщик	Поставка проблемных материалов. Требования: 1) готовность проводить совместные программы по оптимизации поставок 2) совместное фокусирование на создании стоимости, в т.ч. способность и готовность поставщика взять часть процесса обработки на свое производство 3) близость поставщика 4) долгосрочные договоры

⁴¹ Основы логистики / под ред. В. Щербакова. Санкт-Петербург : Питер, 2009. С. 304-305.

1	2	3
	Стратегический (квалифицированный) поставщик	Поставка стратегических материалов. Требования: 1. Готовность к системной интеграции и согласованной предпринимательской политике на основе уже имеющейся на предприятии технологии 2. Оптимальная организация собственного производства благодаря наличию хорошего взаимодействия со своими субпоставщиками 3. Наличие достаточных средств для осуществления научно-исследовательских и конструкторских работ, нацеленность на инновации 4. Готовность принять на свою ответственность рыночные риски*
2. Произведенная готовая продукция (на основе двух критериев: компетенции в области производства (производственная компетенция) и компетенции в области разработки (технологическая компетенция))	Поставщик деталей и материалов	Компетенция поставщика - технология работы с производимыми материалами и рациональное производство некоторых из них
	Поставщик компонентов и функциональных групп	Поставщик может производить отдельные детали
	Поставщик модулей	Поставщик собирает модули из множества деталей и функциональных групп и поставляет, как правило, в режиме "точно в срок" уже скомплектованные модули для включения их в производственный процесс получателя
	Поставщик комплектов	Поставщик, работающий с полным набором необходимых ресурсов (узлов, деталей, модулей), поставляемых в комплекте

1	2	3
3. Поставляемая продукция или услуги (без учета произведенной готовой продукции)	Поставщик товаров, предназначенных для перепродажи	Дополняет производственный ассортимент производителя
	Поставщик основных средств	Поставляет предметы труда, которые образуют главную материальную основу производимого продукта
	Поставщик производственных услуг	Оказывает различные услуги производственной сферы
	Поставщик логистических услуг	Оказывает различные логистические услуги (3PL-операторы)
4. Технология поставок (возможность реализовать поставки точно в срок)	Поставка точно в срок с часовым интервалом	Поставщик наивысшей степени надежности, работающий по принципу TQM, имеющий отлаженную логистическую систему и расположенный вблизи от потребителей
	Поставка точно в срок с дневным интервалом	Надежный поставщик, работающий по принципу TQM, имеющий отлаженную логистическую систему и расположенный недалеко от потребителей (в пределах одного региона)
	Недельная потребность, управляемая программой	Достаточно надежный поставщик, осуществляющий регулярные поставки
	Периодические поставки**	Обычный местный или удаленный поставщик стандартной продукции

* Уразова Н. Выбор и оценка поставщика // ЭлектроИнфо. 2009. № 1. URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml.

** Боутеллер Р., Корстен Д. Стратегия и организация снабжения : пер. с нем. / под ред. Н.Ф. Титюхина. Москва : КИА Центр, 2006. С. 66.

Управление базой поставщиков подразумевает также определение их оптимального количества. В случае неоправданно большой базы поставщиков целесообразно ее сокращение. Цели снижения количества поставщиков:

- эффективная организация цепочки создания стоимости;
- создание пулов (консорциумов), объединенных объемов закупок;
- снижение затрат на аудит в снабжении;

- снижение складских запасов;
- возможность выборочного создания партнерских отношений с поставщиками;
- концентрация незначительных ресурсов на управлении наиболее мощными поставщиками;
- концентрация на деловых отношениях с поставщиками, сертифицированными в соответствии с нормами ISO 9001.

Процесс снижения количества поставщиков должен проводиться по каждой группе товаров.

Цели направления *воздействий на поставщиков* определяются на основе анализа расхождений между требованиями к поставщикам и эффективностью их поставок. В зависимости от степени такого расхождения возможны следующие альтернативы:

- смена поставщика;
- воздействие на существующего поставщика;
- начало работы с потенциальным поставщиком;
- приобретение предприятия-поставщика (инсорсинг).

Наиболее продуктивным направлением работы с поставщиками считается помощь в повышении их эффективности и производительности через процесс *развития поставщиков*.

Процесс развития поставщика подразумевает любые действия закупочной компании по отношению к поставщику с целью повышения его производительности или мощностей и удовлетворения краткосрочных и долгосрочных потребностей закупочной компании в поставках.

Фирмы-покупатели могут реализовывать несколько различных стратегий, нацеленных на улучшение производительности и развитие всех возможностей своих поставщиков.

1. Стимулирование соревновательности (конкуренции). Фирма-покупатель может управлять поставщиками, усиливая среди них конкуренцию посредством стратегии множественных источников снабжения.

2. Системная оценка и сертификация. Фирма-покупатель может использовать различные методики для оценки поставщика по таким параметрам, как качество продукции, доставка, уровень расходов, технические возможности и механизмы управления.

3. Прогрессивная система стимулов (инcentивы). Фирма-покупатель может выступать с широкими инcentивами, касающимися поставщиков (увеличение объема бизнес-операций, определение приоритетных направлений в бизнесе, использование различных методов поощрения, совместные схемы снижения издержек).

4. Прямое участие в деятельности поставщика. Фирма-покупатель может проактивным образом развивать своих поставщиков, принимая непосредственное участие в их деятельности. Прямое вовлечение подобного рода может включать в себя следующие направления:

- инвестиции в основные фонды и оборудование;
- частичное приобретение фирмы поставщика;
- вложения в человеческий капитал и организационные ресурсы⁴².

В результате интенсификации взаимодействия отношения сторон проходят путь от соперничества к партнерству. Конечная стадия процесса называется "*интеграцией поставщиков*". Концепция *интеграции* поставщиков, весьма популярная в настоящее время, исходит из того, что потребители и необходимые им поставщики сырья, материалов, комплектующих и упаковки в ходе совместной работы могут лучше оценить затраты, количество и сроки поставок. В современном бизнесе принцип "Я выиграл, а ты проиграл" сменяется принципом "Я выиграл и ты выиграл"⁴³.

Интеграция поставщиков производится для снижения издержек и времени бизнес-процессов, а также повышения их качества.

Можно выделить различные тенденции интеграции с поставщиками:

- интегрированные операции (прежде всего должно осуществляться регулирование решающих операций, таких как разработка новых товаров, возобновление запаса материалов и оплата за счет создания группы по развитию поставщиков). Задача этих групп

⁴² Уразова Н. Стратегии развития поставщиков. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/strategii-razvitiya-postavshchikov/>.

⁴³ Плещенко В.И. Организационно-методические вопросы управления закупками на предприятиях промышленности : монография. Москва : Изд. решения, 2016.

состоит в сотрудничестве с поставщиками с целью изучения способов регулирования взаимоотношений (например, поиск возможностей создания общего "информационного канала" между производителем и потребителем или разработка общих идентификационных кодов изделия);

- синхронное производство (прозрачность информации, идущей как вверх, так и вниз по цепочке, является необходимым фактором для синхронизации деятельности). Например, у поставщика должен быть доступ к предварительному производственному плану-графику потребителя, а заказчик должен иметь возможность заглянуть "на склад" к поставщику.

Виртуальная цепочка поставок связывает партнеров посредством общей информационной системы и позволяет видеть всю цепочку, таким образом, информация "заменяет" запасы).

Еще один подход, направленный на улучшение синхронных операций в цепочке поставок, - это управляемый поставщиком запас товаров (*IMI* - Vendor-managed Inventory⁴⁴). В данном случае поставщик берет на себя ответственность за планирование и контроль запасов клиента. Преимущество состоит в том, что благодаря обмену информацией устраняется большая доля неопределенности в цепочке поставок. Тем самым значительно снижается потребность в страховых резервных запасах⁴⁵.

Завершающий этап развития взаимоотношений с поставщиками - мониторинг эффективности взаимодействия с поставщиками и бенчмаркинг.

3.7. Основные стратегии закупок и их характерные особенности

Сегодня в литературе существует множество авторских подходов к выделению различных стратегий в закупочной деятельности. Стоит отметить, что на выбор той или иной стратегии влияет ряд факторов (табл. 3.10).

⁴⁴ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. проф. В.И. Сергеева ; ГУ - ВШЭ. Москва, 2005. С. 165.

⁴⁵ Развитие поставщиков. URL: <http://mv-procurement.com/luchshie-praktiki-v-zakupkax/razvitie-postavshhikov>.

**Факторы, влияющие
на разработку стратегии снабжения ресурсами**

Фактор	Влияние фактора на стратегические действия
1. Предложение ресурсов на рынке поставщиков 2. Число поставщиков	Влияние прямо пропорциональное. Чем больше предложение на рынке ресурсов и чем больше поставщиков, тем разнообразнее могут быть действия на рынке
3. Конкуренция между поставщиками	Влияние прямо пропорциональное. Существует возможность появления взаимопонимания между поставщиками, нелояльная конкуренция, которая уменьшает возможность действий
4. Издержки: - стоимость извещения, входа и сохранения позиций на рынке; - затраты по замене одного поставщика другим	Влияние обратно пропорционально. Чем издержки меньше, тем больше возможность действий
- стоимость выхода поставщика на рынок	Влияние прямо пропорционально. Чем издержки больше, тем больше возможность действий
5. Финансовые возможности: - собственные	Влияние прямо пропорционально. Чем больше финансовые возможности, тем больше возможность действий
- поставщика	Влияние обратно пропорционально. Чем сильнее с финансовой точки зрения поставщик, тем ограниченнее стратегические возможности, однако снижается риск потери поставщика
6. Виды деятельности 7. Потребители 8. Позиция предприятия на рынке сбыта	Влияние прямо пропорционально. Примечание: возможность действий тем больше, чем собственная деятельность и поставщики разнообразнее и их позиция на рынке прочнее

Во всем многообразии стратегий закупок можно выделить общие стратегии и функциональные.

Общая стратегия закупок состоит из шести основных категорий стратегий, представленных в табл. 3.11.

Общие стратегии закупок и их характеристика

Стратегии	Цель разработки	Характеристика
Стратегии гарантии поставок	Разрабатываются для гарантированного обеспечения будущих потребностей в поставках, где основное внимание уделяется качеству и количеству ресурсов	Должны учитывать изменения в предложении ресурсов и в поставках. Большая часть работ, связанных с исследованиями в сфере закупок, направлена на получение необходимой информации
Стратегии снижения затрат	Разрабатываются для снижения затрат на приобретение нужных товаров или услуг или общих затрат на их использование, т.е. для снижения затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта	При изменениях в окружающей среде и технологиях могут стать доступными альтернативные варианты, позволяющие снизить общие операционные затраты организации через замену материалов, источников, методов и характера взаимоотношений покупателей и поставщиков
Стратегии поддержки цепей поставок	Предназначены для повышения знаний и необходимых характеристик у членов цепей поставок для закупающей организации	Предполагают своевременное извещение партнеров об изменениях и о том, что запасы и цели производства соответствуют потребностям, требуются более совершенные системы коммуникаций между покупателями и продавцами
Стратегии изменения окружающей среды	Разрабатываются в предвидении изменений в общей окружающей среде - экономической, организационной, кадровой, правовой, в регулирующих положениях и контроле органов власти	Закупающая организация может использовать указанные составляющие для получения долгосрочного преимущества

Стратегии	Цель разработки	Характеристика
Стратегии обеспечения конкурентоспособности	Нужны для использования рыночных возможностей и сильных сторон организации, чтобы благодаря им она смогла добиться значительного конкурентного преимущества	Основаны на результатах SWOT-анализа. Для коммерческих организаций конкурентное преимущество характеризуется повышением объемов продаж, доли рынка компании и т.д. В государственном секторе термин "конкурентное преимущество" обычно можно интерпретировать как высокие результаты при достижении целей
Стратегии управления рисками	Необходимы для управления рисками	Возможные риски в закупочной деятельности: 1) риск нарушения потока товаров или услуг; 2) риск существенного изменения цены приобретаемой продукции; 3) репутационный риск*

* Стратегии закупок. URL: <http://mv-procurement.com/upravlenie-sluzhboy-zakupok/strategii-zakupok>.

Функциональные стратегии закупок можно классифицировать по ряду их признаков.

1. В зависимости от временного фактора:

1.1) *краткосрочные стратегии* - предприятие оценивает текущие потребности снабжения;

1.2) *среднесрочные стратегии* - предприятие преследует цель повысить прибыльность работы посредством сотрудничества с поставщиками;

1.3) *долгосрочные стратегии* - совершенствование управления запасами, обновление норм расхода материальных ресурсов, снижение общих расходов на снабжение.

2. В зависимости от объекта:

2.1) *стратегии в области цен* - их целью является снижение цен на приобретение материальных ресурсов, получение выгоды от скидок:

2.1.1) стратегия форвардной сделки - приобретение материальных ресурсов вперед с отсрочкой поставки, в результате которой фирма страхует себя от возможного повышения цен на материальные ресурсы в будущем;

2.1.2) стратегия осреднения цены - закупки реализуются с фиксированными в году интервалами (к примеру, раз в квартал) по цене, средней за интервал. Это наиболее распространенная стратегия закупок в России;

2.1.3) стратегия консолидации закупок - в последнее время получила широкое распространение. Эта стратегия ориентирована на укрупнение партии закупаемых товарно-материальных ценностей с целью снижения цены, что, безусловно, влечет за собой поиск альтернативных источников поставок, способных выполнить данные требования потребителей материалопотока;

2.2) *стратегии, обусловленные источниками снабжения*, - выбор наиболее привлекательных поставщиков;

2.2.1) стратегии поиска материальных ресурсов и других ценностей исходя из количества поставщиков: один поставщик, единственный поставщик - монополист по отношению к закупаемому продукту, два поставщика, множество поставщиков;

2.2.2) закупочные стратегии, учитывающие объект закупки: закупка отдельных элементов либо закупка комплектов и модулей;

2.2.3) закупочные стратегии, определяемые географической зоной охвата: локальные, внутригосударственные и глобальные закупки;

2.2.4) стратегии, учитывающие размещение поставщика: внешние поставщики либо внутренние;

2.3) *стратегии в области выявления различных преимуществ на рынке поставщиков*:

2.3.1) закупка товарно-материальных ценностей с полным набором услуг. Стратегия закупок продукции с комплексом услуг нацелена на поиск поставщиков, способных предоставить потребителю полный цикл обслуживания приобретаемых товарно-материальных ценностей. В данном случае цена закупки не играет большой роли;

2.3.2) стратегия нулевых дефектов - ее главной целью является поиск альтернативных источников поставок, способных наиболее полно удовлетворить запросы потребителей с позиций качества поступающих товаров и услуг;

2.3.3) закупочные стратегии, учитывающие субъект закупки: индивидуальные или коллективные закупки;

2.3.4) стратегии поиска ценностей, учитывающие характер связей между продавцом и покупателем: тесное сотрудничество или стратегическое партнерство контрагентов;

2.3.5) маркетинговые закупочные стратегии, использующие следующие инструменты маркетинга закупок: поиск продукта, каналы поставки, контакты с поставщиками, до- и послезакупочные услуги, цены;

2.3.6) стратегии закупок с использованием Интернета: электронные закупки или использование Интернета для выполнения конкретных функций предприятия⁴⁶.

3. В зависимости от ресурсной ориентации (ресурсные стратегии):

3.1) *стратегия привлечения ресурсов* - напрямую связана с затратами предприятия, так как состоит в выборе поставщиков, объемов материальных ценностей, сроков их поставки и величины производственных запасов;

3.2) *стратегия ресурсосбережения* - представляет собой комплекс программ и мероприятий, обеспечивающих снижение расхода ресурсов на единицу полезного эффекта путем совершенствования структуры ресурсов, улучшения их качества, снижения потерь при транспортировке, хранении и переработке, а также путем применения норм расхода, вторичного использования ресурсов, внедрения новых технологий.

4. В зависимости от времени поставок:

4.1) *"тянущая" стратегия* - ориентирована на небольшое число поставщиков; поставки частые, небольшими партиями и осуществляются строго по графику. Данная стратегия предусматривает создание запасов в сфере снабжения только в виде незадействованных мощностей (станков). Наличие же страховых запасов говорит о сбое в производственном процессе, так как складские площади почти не предусмотрены. На стадии закупок на всем протяжении логистической цепи решения о пополнении запасов на всех уровнях принимаются децентрализованно. При реализации данной стратегии поставки с избытком или недостатком практически исключаются, поскольку рассчитывается оптимальный объем заказа. Поставщики должны использовать стандартную тару и упаковку, обеспечивающие сохранность материальных ресурсов;

4.2) *"толкающая" стратегия* (стратегия поставок на склад) - ориентирована на значительное число поставщиков; поставки в основном нерегулярные и крупными партиями. Стратегия предусматривает наличие запасов в виде излишков материальных ресурсов (сырье). Страховой запас постоянно поддерживается на определенном уровне.

⁴⁶ Вдовина С.Б., Зайцев А.Н. Логистика : учеб. пособие / Нижегород. гос. техн. ун-т им Р.Е. Алексеева. Н. Новгород, 2009. С. 69 - 72.

В процессе материально-технического обеспечения "толкающая" система представляет собой систему управления запасами на всем протяжении логистической цепи, при которой решение о пополнении запасов на всех уровнях принимается централизованно.

5. В зависимости от позиции поставщиков в области снабжения:

5.1) *оборонительные стратегии* - применяются к поставщикам с более сильным влиянием;

5.2) *стратегии равновесия* - применяются к равным по силе влияния поставщикам;

5.3) *наступательные стратегии* - применяются к более слабым поставщикам с точки зрения их влияния.

6. В зависимости от поведения компании-закупщика:

6.1) *стратегия активного поведения на рынке* - предприятие-потребитель использует свое положение на рынке закупок для давления на поставщиков с целью снижения цен на продукцию. Здесь существует опасность нарушения долгосрочных связей "потребитель - поставщик";

6.2) *стратегия альтернативного поиска покупаемых МР и поставщиков ("диверсификация")* - применяется в случае, когда у предприятия-потребителя нет иной возможности, как подчиниться рынку закупок, а поставщики имеют относительно больший вес на рынке. В этом случае предприятию следует улучшить методы сбора и обработки информации в ходе рыночных исследований;

6.3) *стратегия выравнивания* - используется для закупки МР при отсутствии явного риска и особой выгоды от закупок извне. Но в этом случае существует опасность со стороны поставщиков каких-либо действий, дестабилизирующих рынок закупок⁴⁷.

Произвести выбор методов закупок позволяет так называемая "шахматная доска закупок", разработанная аналитиками А.Т. Kearney (рис. 3.5).

В зависимости от баланса спроса и предложения возможен выбор из четырех базовых стратегий:

- 1) "Изменение природы спроса";
- 2) "Поиск совместного преимущества с поставщиком";
- 3) "Управление затратами";
- 4) "Влияние на конкуренцию среди поставщиков".

⁴⁷ Выбор стратегии закупок. URL: <http://www.skyhighhobbies.com/lektsii-po-distsipline-logistika/21-upravlenie-denezhnymi-materialnymi-i/523-vybor-strategii-zakupok.html>.

Каждая из данных стратегий может быть детализирована на 16 отдельных подходов. Таким образом, всего "шахматная доска" содержит 64 различных метода управления стратегией закупок.

Многообразие видов стратегий закупок и методов их реализации позволяет, с одной стороны, принимать гибкие и детализированные решения, а с другой стороны, создает сложность при выборе той или иной стратегии. По этой причине необходим компетентный подход к выбору стратегии закупок.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы, на ваш взгляд, способствуют формированию стратегической составляющей закупочной деятельности?

2. Сформулируйте стратегические параметры закупочной деятельности.

3. Определите стратегические цели закупочной деятельности.

4. В чем выражается стратегический подход к управлению закупками на корпоративном и оперативном уровнях?

5. Объясните, насколько правомерно, на ваш взгляд, отнесение вопроса оптимизации покупаемой партии на стратегический уровень.

6. Перечислите ограничения в применении формулы оптимальной партии закупок.

7. Опишите аналитический и графический способы решения задачи "сделать или купить".

8. Какие выделяют типы отношений с поставщиками?

9. Опишите основные этапы взаимодействия с поставщиками.

10. Дайте характеристику общих стратегий закупок.

11. Какие функциональные стратегии закупок выделяют?

12. Охарактеризуйте процесс организации закупок в режиме "точно в срок" JIT.

13. Какой из методов выбора поставщика, на ваш взгляд, является наиболее эффективным?

14. Что представляет собой "база поставщиков" и каковы основные направления управления данной базой?

15. С помощью каких критериев можно оценить действующих поставщиков?

Тестовые задания

1. *Стратегическое управление закупками требует разработки стратегий:*

- А) на оперативном уровне;
- Б) на корпоративном уровне;
- В) на функциональном уровне;
- Г) верны все ответы.

2. *Обеспечить целевую ориентацию развития отдела закупок на перспективу и разработать механизмы, обеспечивающие такое развитие, - это стратегическая задача, решаемая:*

- А) на оперативном уровне;
- Б) на корпоративном уровне;
- В) на функциональном уровне;
- Г) верны все ответы.

3. *Бюджетный контроль и сокращение издержек осуществляются в рамках:*

- А) оперативного уровня стратегического планирования;
- Б) корпоративного уровня стратегического планирования;
- В) оперативной работы отдела закупок;
- Г) функционального уровня стратегического планирования.

4. *Предприятие-посредник реализует в среднем 150 машин в год. Стоимость доставки каждого заказа от производителя оценивается в 1500 усл. ед., а среднегодовая стоимость хранения одного автомобиля составляет 30% от закупочной цены в 6000 усл. ед. Определите оптимальный размер заказа.*

- А) 16 автомобилей;
- Б) 25 автомобилей;
- В) 50 автомобилей;
- Г) 75 автомобилей.

5. *Интервал времени между заказами I определяется по формуле, где N - количество рабочих дней в году; S - потребность в заказываемой продукции, физ. ед.; q_{opt} - оптимальный размер заказа, физ. ед. Выберите правильную формулу расчета интервала времени между закупками:*

- А) $I = S / (N / q_{opt})$;

Б) $I = S / (q_{\text{опт}} / N)$;

В) $I = N / (q_{\text{опт}} / S)$;

Г) $I = N / (S / q_{\text{опт}})$.

6. Укажите неверное окончание фразы: "При оценке существующих поставщиков используют..."

- А) метод Парето;
- Б) балльную оценку;
- В) неформальные оценки;
- Г) модулирование.

7. Выберите поставщика из вариантов А,В,С, исходя из балльной оценки качества поставок и значимости каждого из этих показателей:

Показатели	Балльные оценки вариантов			Значимость показателя, %
	А	В	С	
Надежность	4	7	5	0,5
Ритмичность	3	6	2	0,1
Качество продукции	10	4	7	0,4

- А) А и В;
- Б) А;
- В) В;
- Г) С.

8. Укажите неверное окончание фразы: "Целесообразно использовать один источник снабжения, если..."

- А) поставщик - эксклюзивный обладатель патентов;
- Б) существует зависимость транспортных тарифов от объемов поставки;
- В) поставлена цель увеличить гибкость фирмы;
- Г) используется система "точно в срок".

9. К скидкам может привести:

- А) размещение заказа у одного поставщика;
- Б) размещение заказов у нескольких поставщиков;
- В) оба ответа верны;
- Г) нет правильного ответа.

10. Процесс развития поставщика подразумевает:

А) любые действия закупочной компании по отношению к поставщику с целью повышения его производительности или мощностей и удовлетворения краткосрочных и долгосрочных потребностей закупочной компании в поставках;

Б) определение оптимального количества поставщиков;

В) поиск альтернативных источников поставок, способных наиболее полно удовлетворить запросы потребителей с позиций качества поступающих товаров и услуг;

Г) любые действия закупочной компании по отношению к поставщику с целью повышения его производительности или мощностей.

11. Каких принципов рекомендуется придерживаться в отношениях с поставщиками:

А) знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его интересов и деловых операций, выполнять принятые на себя обязательства, учитывать интересы поставщика;

Б) учитывать интересы поставщика, поддерживать общность интересов, равноправие, готовность оказать помощь поставщику;

В) сохранять стабильность деловых контактов, общность интересов и равноправие партнеров, учитывать интересы поставщика;

Г) крепить общность интересов, знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его деловых операций, сохранять равноправие, готовность оказать помощь в случае возникновения проблем у поставщика, соблюдать свои обязательства, учитывать интересы поставщика, поддерживать стабильные контакты.

12. Укажите, какие преимущества в сфере закупок позволяет получить реализация концепции "точно в срок":

А) ограничение внутрифирменного хранения, сокращение запасов в доставке;

Б) исключение ненужных действий, улучшение качества поставляемой продукции;

В) обеспечение надежности поставки;

Г) сокращение запасов в доставке, улучшение качества и надежности снабжения, ограничение внутрифирменного хранения, исключение действий, не являющихся необходимыми.

13. Этапы закупочной деятельности при решении задачи "выбор поставщика" следующие:

А) анализ потенциальных поставщиков, оценка результатов работы с поставщиками;

Б) поиск потенциальных поставщиков, анализ потенциальных поставщиков, предварительная оценка возможных источников закупаемых материальных ресурсов, оценка оставшихся поставщиков и окончательный выбор поставщика;

В) поиск поставщиков, их анализ и окончательная оценка, выбор поставщика, доставка материальных ресурсов и сопутствующий сервис;

Г) идентификация и переоценка потребностей, определение типов закупок, поиск потенциальных поставщиков, оценка результатов работы с поставщиками, оценка оставшихся поставщиков и окончательный выбор поставщика.

14. В зависимости от временного фактора в снабжении выделяют:

А) краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные стратегии;

Б) "тянущие" и "толкающие" стратегии;

В) стратегию активного поведения, стратегию выравнивания;

Г) стратегию привлечения ресурсов, стратегию ресурсосбережения.

4. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ЗАКУПОК

4.1. PEST-анализ как метод оценки рисков при управлении закупками

Процесс управления закупками включает в себя в качестве обязательных аспектов деятельности исследование внешней среды организации - совокупности факторов, находящихся за ее пределами и оказывающих на нее прямое или косвенное воздействие. Эти факторы находятся в постоянном движении и подвержены изменениям. С точки зрения управления закупками внешняя среда является источником ресурсов, обеспечивающих выполнение заданных производственных программ и стабильное положение организации на рынке.

Исследование внешней среды при реализации закупочной деятельности является основополагающим, поскольку данная среда наиболее сильно влияет на состояние рынка закупок и, как следствие, на результаты деятельности организации в области совершения операций по закупкам и на результативность коммерческой деятельности⁴⁸.

Анализ внешней среды относится к стратегическому анализу и позволяет оценить степень рисков, имеющих место при управлении закупками. Риск в процессе закупок - это та неопределенность хода, результата и последствий закупочных операций, которая может привести к потере доходов, к появлению непредусмотренных расходов и т.д. Главными причинами рисков при управлении закупками являются:

- 1) асимметрия информации о предмете покупки;
- 2) некомпетентность и халатность специалистов совершающих закупки;
- 3) нестабильность политической, экономической ситуации в стране, непредсказуемость природных явлений, техногенных катастроф и т.д.

Различные источники выделяют до 150 видов рисков, которые могут возникнуть в закупочном процессе: это необоснованное рас-

⁴⁸ Чернова Д.В., Евтодиева Т.Е. Исследование рынка товаров и услуг в коммерции : учеб. пособие. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2012. С. 40.

ширение (ограничение) круга возможных поставщиков; необоснованное расширение (сужение) круга продукции, удовлетворяющей потребности; необоснованное расширение (ограничение), упрощение (усложнение) необходимых условий контракта и оговорок относительно их исполнения; необоснованное завышение (занижение) цены объекта закупок. Риски в деятельности закупок также могут быть связаны с качеством приобретаемых товаров, с величиной затрат; также риски могут быть вызваны новыми технологиями, социальными факторами, приоритетностью потребительских свойств товаров и уровнем удовлетворения базовых потребностей потребителей, насыщенностью и дифференцированностью потребностей, усилением конкуренции. Зачастую риски могут быть обусловлены и нереальностью поставленных целей, просчетами в менеджменте⁴⁹.

Риск в закупках оценивается в параметрах: наличия материальных ресурсов; числа поставщиков; конкурентного спроса; возможностей типа "делать самому или покупать"; рисков хранения; возможностей использования товаров-заменителей при обеспечении предприятия материальными ресурсами; и т.д.

Нивелирование рисков и разработка закупочной стратегии, позволяющей компании адаптироваться к внешней среде и эффективно в ней функционировать, должны базироваться на изучении факторов, влияющих на организацию извне и оказывающих давление на развитие закупочной деятельности. В данной связи исследование внешней среды включает в себя два основных компонента:

- мониторинг внешней среды;
- определение стратегического влияния внешней среды на закупки.

Мониторинг внешней среды связан с оценкой факторов, характеризующих общие условия функционирования бизнеса, и включает в себя три этапа:

- 1) изучение внешней среды на наличие сигналов, которые могут указывать на существенные изменения в будущем;
- 2) идентификацию товаров/материалов, которые в результате изменений среды могут подвергнуться угрозам или, наоборот, оказаться в более благоприятных условиях;

⁴⁹ Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Практикум по логистике снабжения. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 141-143.

3) возможное влияние на закупочную деятельность новых условий поставки, связанных с указанными изменениями во внешней среде или высокой вероятностью их осуществления.

Определение стратегического влияния внешней среды необходимо осуществлять по конкретно закупаемому продукту в параметрах:

- закупаемого объема;
- процентной доли в общих издержках на закупки;
- влияния на качество продукта или на рост бизнеса.

В качестве основного метода изучения факторов внешней среды и нивелирования степени их воздействия с целью оценки рисков при управлении закупочной деятельностью выступает метод *PEST-анализа*, разработанный профессором Гарвардского университета Francis Aguilar. Метод называется по первым буквам четырех оцениваемых факторов: политического (P); экономического (E); социального (S); технологического (T). В зарубежной практике анализа используется более полный перечень факторов, отсюда и более полное название - PESTLE-анализ (Political, Economical, Sociodemographic, Technological, Legislation, Ecological).

Цель данного анализа - выявление перечня факторов внешней среды, оказывающих влияние на коммерческую деятельность, и использование их:

- 1) для выявления изменений и тенденций развития факторов внешней среды;
- 2) концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наибольшее значение для организации;
- 3) учета происходящих перемен при разработке стратегии организаций⁵⁰.

Основными положениями анализа являются:

- 1) стратегический анализ каждой из четырех указанных составляющих должен быть систематичным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны;
- 2) нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее;
- 3) данный анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Пример формы для проведения PEST-анализа при управлении закупками представлен в матрице на рис. 4.1.

⁵⁰ Чернова Д.В., Евтодиева Т.Е. Указ. соч. С. 48.

<p style="text-align: center;">ПОЛИТИЧЕСКАЯ</p> <p>Структура законодательства Политическая стабильность Политический курс Налогообложение Таможенные правила Участие государства в регулировании бизнеса Антимонопольные ограничения Лоббирование и неформальные группы Защита интеллектуальной собственности</p>	<p style="text-align: center;">ЭКОНОМИЧЕСКАЯ</p> <p>Состояние национальной экономики Международные факторы Конъюнктура рынков Спрос-предложение Уровень инфляции Инвестиции Ресурсы Собственники Барьеры</p>
<p style="text-align: center;">СОЦИАЛЬНАЯ</p> <p>Вкусы потребителей Группы давления Мобильность работников Уровень образования Качество жизни работников Негативное влияние аутсорсинга Защита потребителей Религия Социальная стабильность</p>	<p style="text-align: center;">ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ</p> <p>Технологическая политика государства Ориентиры в развитии науки и техники НИОКР Уровень техники и технологии Патенты и ноу-хау Оборудование Темпы технологических изменений Разработка новых продуктов</p>

Рис. 4.1. Матрица PEST-анализа

Определив факторы, необходимо оценить силу влияния каждого из них на процесс управления закупками. Для этого используется метод экспертных оценок с применением балльной оценочной шкалы. Силу воздействия можно оценить в соответствии со шкалой от 1 до 3. Цифрой 1 обозначают малый уровень влияния фактора, под воздействием которого работа по закупкам почти не меняется; 2 - показатель, который говорит о том, что на закупочные операции могут повлиять лишь значительные изменения в факторе; 3 - балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на закупочную деятельность. Следует учитывать, что факторы, не сильно влияющие на работу фирмы, не должны иметь места в таблице.

Далее нужно оценить вероятность изменения фактора по пятибалльной шкале. К примеру, в данном случае 1 - минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 - максимальный уровень вероятности. Хорошо, если оценка будет проводиться не в индивидуальном порядке, а совместно со специалистами, обладающими определенным опытом работы в данной сфере и в проведении экспертиз в любом направлении деятельности. После то-

го как все оценки выставлены в отдельной колонке, можно перейти к расчету среднего арифметического по ним.

Далее необходимо осуществить расчет реальной значимости всех факторов в отдельном порядке. Расчет значимости ведется как возможность изменений в факторе, взвешенная на степень воздействия данного фактора и деятельности по закупкам. От того, насколько высок уровень реальной значимости фактора, зависит, стоит ли уделять этому внимание и прикладывать усилия к тому, чтобы снизить негативное влияние фактора на бизнес-процесс закупки. Если значимость высока, следует прикладывать достаточно усилий для изменения ситуации и уделять фактору повышенное внимание.

На основании проведенного анализа и выявленных факторов необходимо их систематизировать и определить характер влияния на управление закупками. Для этого составляют сводную таблицу PEST-анализа, в которой содержатся все факторы по убыванию их важности и для каждого определяется стратегия поведения компании в области закупок.

Факторы PEST-анализа становятся основой при проведении последующего SWOT-анализа.

4.2. SWOT-анализ как инструмент выявления параметров развития закупок

SWOT-анализ является важным этапом, полезным для предварительного формулирования закупочных стратегий и определения действий, сопутствующих эффективному управлению закупками. Методология SWOT-анализа предполагает выявление внутренних сильных и слабых сторон закупочной деятельности, а также внешних возможностей и угроз. Таким образом, выявляются все параметры, влияющие на развитие ситуации, на успешность снабжения, и полученные данные используются для поиска баланса между ресурсами и возможностями фирмы с факторами и условиями внешней среды, в которой реализуются закупки.

При осуществлении SWOT-анализа используются следующие обозначения: Strengths - сильные стороны; Weakness - слабые стороны; Opportunities - возможности; Threats - угрозы.

Задачей SWOT-анализа закупок является идентификация ключевых факторов, которые должны учитываться при разработке заку-

почных стратегий. Поэтому применительно к закупкам анализ проводился по 6 ключевым направлениям⁵¹.

1. Продукт (что вы закупаете?).
2. Поставщики (у кого вы закупаете?).
3. Процессы (как вы закупаете?).
4. Цепь поставок (как продукция появляется у вас и/или у ваших клиентов?).
5. Финансы (каковы цены, затраты и инвестиции?).
6. Администрирование (как вы всем этим управляете?).

Также следует учитывать, что ключевые факторы могут формироваться и во внутренней, и во внешней среде предприятия, оказывая как прямое, так и косвенное воздействие. К внутренней среде прямого воздействия принято относить структуру отдела закупок, имеющиеся ресурсы, корпоративную культуру, все структурные подразделения, являющиеся участниками закупок посредством формирования потребности в приобретаемых материальных ресурсах. Внутренняя среда косвенного воздействия включает в себя другие структурные подразделения и процессы компании, а также акционеров. Внешняя среда прямого воздействия - это поставщики, потребители, конкуренты, таможня, ассоциации, альянсы, местные органы власти. Внешняя среда косвенного воздействия представлена факторами макроокружения, включая в себя политику, право, социально-демографические факторы, технологии, экологию, экономику, инвестиционный климат, физико-географические особенности региона.

На рис. 4.2 представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе закупочной деятельности:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
Закупочная мощь Регулярный спрос Хорошие результаты закупочной деятельности в прошлом и ее высокая репутация	Альтернативные материалы Возможность вертикальной интеграции с поставщиком Аутсорсинг Создание партнерств Формирование виртуальной компании
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
Очень важные импортируемые материалы	Конкуренция за материалы, поставляемые соперниками Небольшое число поставщиков Валютные курсы

Рис. 4.2. SWOT-анализ закупок

⁵¹ Уразова Н. Анализ сильных и слабых сторон снабжения. SWOT-анализ. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/swot-analiz-analiz-silnyh-i-slabyh-storon-snabzheniya/>.

В зависимости от отрасли, уровня развития предприятия и службы, отвечающей за обеспечение производства материальными ресурсами, а также от распределения функционала и ответственности за снабжение между подразделениями компании совокупность факторов может варьироваться. В связи с этим необходимо выделить и сконцентрироваться действительно только на тех факторах, которые влияют на закупочную стратегию конкретной компании. В литературных источниках совокупность факторов в развернутом виде с их градацией на внутренние и внешние включает в себя:

1) внутренние факторы: четко определены цели снабжения и стратегия; объемы закупок, возможность экономить на масштабе закупок; квалификация и мотивация персонала (знают, что и как делать, умеют делать, имеют возможность делать, готовы выполнять, четко проявляют компетентность); адекватные финансовые источники, доступность финансов; тесное сотрудничество с поставщиками, их заинтересованность, интеграция поставщиков, степень влияния на поставщиков, наличие долгосрочных контрактов и рамочных соглашений с основными поставщиками; оптимальный портфель поставщиков, наличие модульных и системных поставщиков; открытая информационная архитектура, надежность и качество данных; эффективность взаимодействия с другими службами/функциями компании; имидж компании на рынке и имидж закупок в компании; способность обеспечить надежность и управляемость сети поставок; возможность и способность создавать конкурентные преимущества компании в снабжении (низкие затраты, надежность поставок, высокая скорость реакции, стабильное качество, гибкость и др.); ассортимент закупок (многообразие, критичность для собственного производства, жизненный цикл товаров, технологичность, уникальность/серийность, заменимость, эластичность спроса и др.); система управления процессом закупок; способность снабжения участвовать в НИОКР и др.;

2) внешние факторы: тенденции развития рынка закупок; усиление/ослабление власти поставщиков и их влияния; готовность поставщиков к кооперации и интеграции, изменение в квалификации потенциальных и действующих поставщиков; увеличение/уменьшение/изменение спроса потребителей и, как следствие, изменение потребностей производства; усиление/ослабление ограничений в законодательстве, влияющем на закупочную деятельность; выход на рынок компаний с более высокотехнологичным продуктом, заменяющим ваши продукты; ужесточение конкуренции и необходимость серьезного сокращения издержек в процессе закупок; появление новых технологий производства; изменение стратегии

развития компании, в том числе выход на новые рынки и/или диверсификация; возможность объединения с другими компаниями для совместных закупок; НИОКР и разработка новой продукции и новых технологий в компании; убежденность, целенаправленность менеджмента компании и т.д.

После определения факторов необходимо осуществить их ранжирование с точки зрения влияния каждого фактора на эффективность закупок.

Результаты исследования внешней и внутренней сред предприятия заносятся в матрицу, которая наглядно демонстрирует существующие слабые и сильные стороны организации, а также возможности и угрозы. *Внутренние сильные стороны* представляют собой позитивные характеристики закупок, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей. *Внутренние слабые стороны* - это внутренние характеристики закупок, которые выступают ограничителями деятельности организации и негативно на нее воздействуют. *Внешние возможности* - это особенности внешней среды, которые способствуют (или могли бы способствовать) достижению стратегических целей в области закупок. *Внешние угрозы* формируются теми факторами, которые могут препятствовать достижению стратегических целей закупочной деятельности.

Общий вид матрицы SWOT-анализа представлен на рис. 4.3.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны Strengths	Слабые стороны Weaknesses
Внешняя среда	Возможности Opportunities	Угрозы Threats

Рис. 4.3. Матрица SWOT-анализа

После анализа значимости факторов разрабатывают комплекс стратегических мероприятий, позволяющих достичь необходимого состояния сферы закупок и включающих в себя:

1) мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны управления закупками для увеличения возможностей компании (поле SO);

2) мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные рыночные возможности (поле WO);

3) мероприятия, которые используют сильные стороны закупок для нейтрализации рисков (поле ST);

4) мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз (поле WT)⁵² (рис. 4.4).

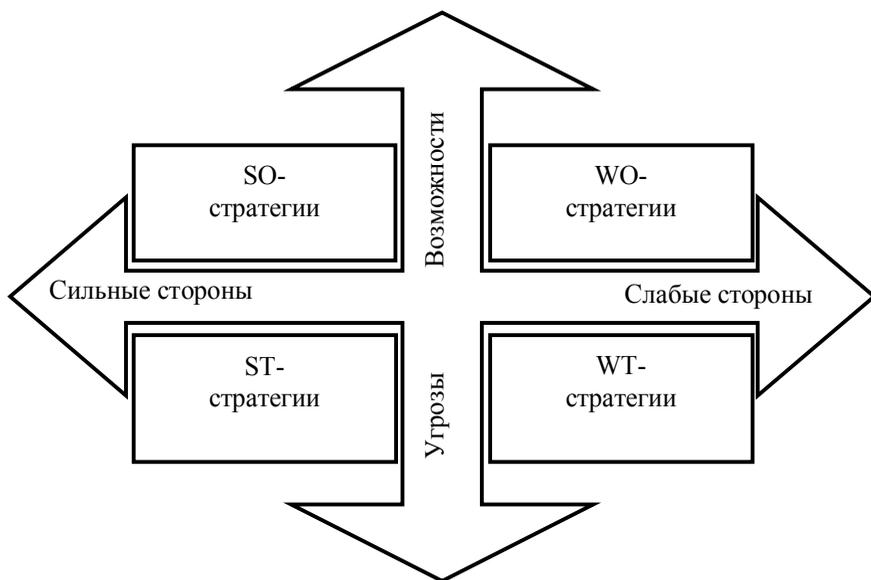


Рис. 4.4. Матрица стратегических мероприятий

Данную матрицу можно детализировать по определенным направлениям снабжения: управление поставщиками, управление процессами, управление ассортиментом и управление затратами.

4.3. Модель категоризации продуктов Питнера Кралича

Осуществление процесса закупки приобретаемых товаров и услуг должно быть обусловлено такими факторами, как техническая сложность приобретаемого ресурса, степень необходимости продукции или услуги, уровень конкуренции на рынке закупок, стратегическое значение приобретаемого ресурса с точки зрения добавленной стоимости и доли в совокупных издержках, сложность рынка закупок.

⁵² Уразова Н. Анализ сильных и слабых сторон снабжения. SWOT-анализ. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/swot-analiz-analiz-silnyh-i-slabyh-storon-snabzheniya/>.

Для того чтобы принять оптимальные решения о необходимых закупках с учетом вышеизложенных факторов, следует осуществить ранжирование закупаемых ресурсов с учетом внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Впервые категоризацию ресурсов, основанную на бинарной классификации, предложил П. Кралич, описавший модель портфельного типа в работе "Снабжение должно стать управлением поставками", опубликованной в 1983 г. в журнале *Harward Business Review*. Всю номенклатуру закупаемых внешних ресурсов П. Кралич рассматривает во взаимосвязи с рыночными условиями поставок, с рисками, имеющими место во внешней среде предприятия, и с влиянием на прибыль компании. С точки зрения обозначенных критериев П. Кралич и предлагает выделять 4 основные позиции закупаемых ресурсов:

- базовые (прибыльные) продукты (Leverage Items);
 - стратегические продукты (Strategic Items);
 - некритичные продукты (Non-critical Items);
 - проблемные (дефицитные) продукты (Bottleneck Items)⁵³
- (рис. 4.5).

Базовые (прибыльные) продукты. К ним относятся товары и услуги с низким риском поставок, но с высоким влиянием на финансовые показатели. Такая продукция обычно предлагается с избытком, но при этом она является очень важной для компании. Стратегия закупок таких продуктов строится на основе конкурентных торгов, или тендеров.

Стратегические продукты. Это товары и услуги с высоким риском поставок и с сильным влиянием на финансовые показатели. В целом такие виды продукции относятся к категории редких и имеющих высокую ценность товарных позиций. В зависимости от прочности позиций, которые занимают взаимодействующие стороны, стратегия закупок продуктов стратегической значимости ориентируется на партнерство или на сотрудничество.

⁵³ Анализ портфеля определения стратегии закупок по модели Кралича. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/analiz-portfelya-zakupok-po-matrice-kralicha-kraljic-model> (дата обращения: 12.02.2017).

Влияние на бизнес (внутренние условия)	Базовые материалы "Баланс"	Стратегические материалы "Критическое положение"
	(Высокая прибыль, низкий риск при поставках) <ul style="list-style-type: none"> • Важно управление затратами в связи с объемом поставок • Замещение продукта при поставках возможно • Конкурентный рынок снабжения с достаточным количеством поставщиков 	(Высокая прибыль, высокий риск при поставках) <ul style="list-style-type: none"> • Уникальная спецификация или специальный заказ покупателя • Важна технология поставок • Заменить поставщиков сложно или дорого • Заместить продукт сложно
	Некритические материалы "Рутина"	Проблемные материалы "Узкое место"
	(Низкая прибыль, низкий риск при поставках) <ul style="list-style-type: none"> • Стандартная спецификация или обычный запрос • Замещение продукта возможно в любое время • Конкурентный рынок снабжения со множеством поставщиков 	(Низкая прибыль, низкий риск при поставках) <ul style="list-style-type: none"> • Уникальная спецификация • Важна технология поставок • Дефицит материала из-за низкого спроса и/или малого количества поставщиков • Возможны непредвиденные флуктуации • Потенциальный риск при поставке и хранении продукции
	Риск при поставках (внешние условия)	

Рис. 4.5. Матрица П. Кралича

Некритические продукты. Это товары и услуги с низким риском поставок и незначительным влиянием на финансовые показатели. Такая продукция необходима для обеспечения эффективности функционирования предприятия. Особенностью данной группы является высокая стоимость логистических процессов, имеющих место в процессе закупок (транспортные и погрузочно-разгрузочные работы, складские операции). В данной связи стратегия закупок указанных продуктов должна быть направлена на снижение сложности управленческих и логистических процессов.

Проблемные (дефицитные) продукты. Это виды продукции с низким влиянием на финансовые показатели компании, но с высоким риском поставок. В основном риск поставок возникает из-за их ред-

кости, вызванной ограниченными масштабами их производства, а также тем, что поставщики таких продуктов часто разбросаны по всему земному шару и нередко являются новыми участниками рынка новых технологий. Политика закупок в этом случае должна строиться на том, чтобы обеспечивать непрерывность поставок. К тому же необходимо создавать альтернативные продукты и устанавливать деловые связи с другими поставщиками. Это поможет снизить зависимость от имеющихся поставщиков.

Целевая ориентация и перечень управленческих задач, которые возникают в процессе работы с материальными ресурсами, имеющими определенные позиции в совокупности закупаемой продукции, отражены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Цели и задачи закупок с учетом позиционирования внешних ресурсов

Характеристика группы	Цель закупок	Задачи закупок	Информационная база для принятия решений	Уровень принятия решений
1	2	3	4	5
Базовые продукты (высокое влияние на прибыль при низком риске поставок)	Оптимизация расходов посредством управления поставщиками	Использование закупочной мощи покупателя Решение задачи "выбор поставщика" Переход к консолидированным поставкам Комбинирование вариантов закупок на наличном рынке и по контракту Оптимизация объемов закупок	Информация о кратко- и среднесрочной динамике спроса Информация о реальных и потенциальных поставщиках Прогнозы цен/ транспортных тарифов	Средний уровень

1	2	3	4	5
Стратегические продукты (высокое влияние на прибыль, высокий риск поставок)	Управление цепями поставок и формирование партнерских отношений с поставщиками	Точное прогнозирование объемов закупок Систематическое изучение рынка закупок Формирование долгосрочных взаимоотношений с поставщиками Аутсорсинг Анализ рисков закупок	Информация о долгосрочных тенденциях по предложению и спросу Фирменная структура рынка Конкурентная ситуация Кривые издержек в отрасли	Высший уровень
Некритические продукты (низкое влияние на прибыль при низком риске поставок)	Приобретение по минимальной цене при соблюдении стандартов качества и поставки	Стандартизация продукта Оптимизация объема закупок Эффективная обработка заказа Ориентация на долгосрочные контракты Оптимизация запасов	Конъюнктура рынка закупаемых товаров Информация о краткосрочных тенденциях спроса Логистические издержки по транспортировке и складированию Информация о состоянии запасов/уровни запасов	Низший уровень
Проблемные продукты (низкое влияние на прибыль при высоком риске поставок)	Обеспечение постоянства и непрерывности поставок	Гарантирование требуемых объемов поставок Контроль за качественными и количественными параметрами работы поставщика Обеспечение постоянного уровня запасов Формирование резервного плана закупок	Информация о среднесрочных тенденциях спроса и предложения Конъюнктура рынка закупаемых товаров Информация по затратам на содержание запасов	Высший, средний уровень

Матрица П. Кралича позволяет сформировать подходы к осуществлению закупок каждой группы. Решения, принимаемые на основе занимаемой позиции, должны учитывать такие факторы, как доминирующее положение поставщика/потребителя (сила отношений), доступность поставок и возможность замены (субституции) приобретаемого продукта. Отмеченные факторы оказывают серьезное влияние на уровень риска при поставках и фундаментальным образом сказываются на стратегических подходах к управлению закупками. С учетом этого основные решения, принимаемые на основе позиционирования внешних ресурсов с учетом внешних факторов, представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Основные решения, принимаемые на основе позиционирования внешних ресурсов с учетом внешних факторов

Позиция ресурса	Возможности субституции при закупках	Рыночные позиции поставщика/потребителя	Тип отношений с поставщиками	Источники закупок
Базовые продукты	Замещение возможно	Доминирование покупателя Умеренный уровень зависимости	Координация, партнерство	Делегирование при поставках
Стратегические продукты	Заменить сложно	Сбалансированная власть Высокий уровень взаимозависимости	Партнерство	Единственный поставщик Делегирование при поставках
Некритические продукты	Замещение возможно в любое время	Сбалансированная власть Низкий уровень взаимозависимости	Оппортунистические отношения	Много поставщиков
Проблемные продукты	Заменить сложно	Доминирование поставщика Умеренный уровень зависимости	Координация, партнерство	Единственный поставщик

Категоризация продуктов является фундаментом для разработки стратегий закупок и подходов к управлению закупками.

Так, при работе с базовыми позициями целесообразно применять стратегию сбалансированности, позволяющую получить определенную экономию посредством управления базой поставщиков. Управление строится на основе реализации постулатов материального менеджмента, предполагающего осуществление процедур планирования и контроля над всеми входящими потоками.

Закупочные процедуры по отношению к стратегическим позициям должны полагаться на стратегию сотрудничества, основанную на взаимопонимании и взаимном развитии отношений в противоположность краткосрочным агрессивным стратегиям, ориентированным на снижение затрат. Управление закупками в этом случае должно строиться на концепции "управление цепями поставок", требующей совместного решения проблем, поэтому партнеры должны согласованно принимать решения, планировать и вести операционную деятельность⁵⁴.

Применительно к некритическим продуктам целесообразно применять стратегию снижения затрат, позволяющую получить запланированный результат посредством сокращения общих операционных затрат организации на совершение закупочных операций. Управление закупками основывается на тактических действиях, обеспечивающих совершение разовых сделок, нацеленных на приобретение необходимых в данный момент материальных ресурсов.

Проблемные продукты покупаются, полагаясь на стратегию гарантии поставок, при реализации которой основное внимание уделяется качеству и количеству приобретаемой продукции и надежности источников закупок. Стратегия позволяет формировать долгосрочные отношения и сосредотачиваться на общем уровне расходов при организации поставок, чем на отпускной цене единицы продукции. В связи с этим управление базируется на применении инструментов сорсинга, предусматривающих не только получение от поставщиков приемлемых коммерческих условий, но и стимулирование поставщиков на необходимость оптимизационных действий и непрерывных инноваций в продукт.

Таким образом, категоризация продуктов в закупочной деятельности позволяет выделить наиболее важные характеристики для структурных подразделений, формирующих потребность в данной

⁵⁴ Кент Т., Омар О. Розничная торговля. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 423.

продукции, максимально приспособленной под специфику производственных или торговых процессов компании. Кроме того, категоризация необходима для выявления и обоснования количественных параметров потребности, для установления рациональной специализации и разработки эффективной политики управления приобретаемой продукцией, для формирования политики отношений с поставщиками и иных стратегических решений в области закупок.

4.4. Метод ABC-анализа и его применение в закупочной деятельности

Методы ABC- и XYZ-анализа представляют собой инструменты категорийного менеджмента, необходимые для принятия рациональных решений в закупочной деятельности.

В основе метода лежит принцип Парето, более известный как "принцип 20/80" - эмпирическое правило, согласно которому (в наиболее общем виде) 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата, согласно которому контроль за относительно небольшим количеством элементов позволяет управлять ситуацией в целом.

Указанный принцип является универсальным и применим к любой области деятельности, поскольку, позволяя концентрировать усилия на областях, способных дать наибольший эффект, он оказывается одним из самых мощных инструментов повышения качества производственных процессов. Принцип может использоваться на регулярной основе для идентификации причин возникновения проблем и для устранения или ослабления тех из них, которые оказываются самыми существенными.

Суть метода ABC-анализа состоит в том, что вся совокупность выбранных объектов ранжируется по одному параметру. В полученном рейтинговом списке выделяют три группы объектов - А, В, С, которые отличаются степенью влияния на выбранный параметр⁵⁵. Самые важные попадают в группу А, следующие по важности объекты - в группу В, еще менее важные - в группу С. Также в последнее время принято говорить об ABCD-анализе и выделять группу D, используемую для объединения объектов, которые либо представляют

⁵⁵ ABC-анализ и его применение. URL: <http://auditsrv.ru/ABC-analiz%20i%20ego%20primenie.pdf>.

наименьшую важность, либо вовсе исключаются из анализа за отсутствием какого-либо вклада в общие результаты.

Для наибольшей полноты картины целесообразно проводить многопараметрический АВС-анализ, например, по таким показателям, как:

- частота продаж (как часто продается конкретная продукция);
- оборот (какую сумму составили продажи данной продукции, вклад в оборот);
- маржа (каков вклад данной продукции в прибыль).

После проведения АВС-анализа по нескольким параметрам необходимо составить совмещенную матрицу, в случае анализа по трем параметрам будет выделено 27 стратегических групп, по которым следует принимать соответствующие решения. Однако стоит отметить, что проводить анализ более чем по трем параметрам нецелесообразно в силу повышения сложности интерпретации результатов.

Также стоит отметить, что в случае большого ассортимента имеет смысл разделить его на основные группы в соответствии с товаровой классификацией или другой группировкой, принятой в компании, и проводить АВС-анализ по данным группам отдельно.

Общий алгоритм АВС-анализа представлен на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Алгоритм проведения АВС-анализа

Первым, ключевым, этапом ABC-анализа является постановка цели анализа. ABC-анализ не является самоцелью, это инструмент, который способен дать определенный результат. Одно и то же множество объектов анализа может быть 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, наибольший результат даст комплексное воздействие.

На *третьем этапе* ABC-анализа необходимо выявить факторы, на основе которых будет происходить дифференциация объектов анализа. Данный этап неразрывно связан со вторым: факторы определяются выбранными для анализа объектами.

Четвертым этапом является формирование информационного массива для анализа. Современные информационные системы позволяют сформировать требуемый массив информации и выполнить все последующие действия автоматически. Однако и на этом этапе можно столкнуться с трудностями при определении временного интервала данных для анализа, при несоответствии данных реальной ситуации (например, отсутствие продаж по позиции в результате дефицита) и т.п.

На *пятом и шестом этапах* производятся 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.

Седьмым этапом является разделение объектов анализа на группы. Существует множество методов выделения групп:

- эмпирический;
- метод суммы;
- дифференциальный метод;
- метод многоугольника;
- метод касательных;
- метод петли и т.д.

Ряд обозначенных методов графические, основанные на применении кривой Лоренца (Lorenz curve). В статистическом анализе с ее помощью оценивают степень концентрации изучаемого признака по единицам совокупности (или неравномерность его распределения).

Наибольший интерес для практического использования представляют *метод касательной* и *метод суммы*, каждый из которых имеет свои преимущества.

Метод суммы предполагает выделение групп по сумме доли объектов и их вклада в результат: граница групп А и В будет находиться в точке, где сумма доли объектов группы А и вклад объектов группы А в результат будет равна 100%; а граница групп В и С - где сумма доли объектов группы В и вклада объектов группы В в результат будет равна 145%.

Метод касательных (предложен В.С. Лукинским) заключается в разделении объектов анализа на группы при помощи касательных к кривой АВС-анализа (рис. 4.7). Соединим начало и конец графика прямой ОК, затем проведем касательную к кривой АВС-анализа, параллельную ОК. Точка касания М разделяет группы А и В. Теперь соединим точки М и К и проведем касательную к кривой АВС-анализа, параллельную МК. Точка касания N разделяет группы В и С. В нашем примере граница групп А и В имеет значение вклада объектов группы А в результат - 82,39%, доля объектов группы А - 19,66%; граница групп В и С имеет значение вклада в результат группы В - 96,19%, доля объектов группы В - 47,85%. При необходимости можно продолжить деление касательными и получить большее количество групп. Преимущества рассматриваемого метода заключаются в его гибкости, простоте и наглядности.

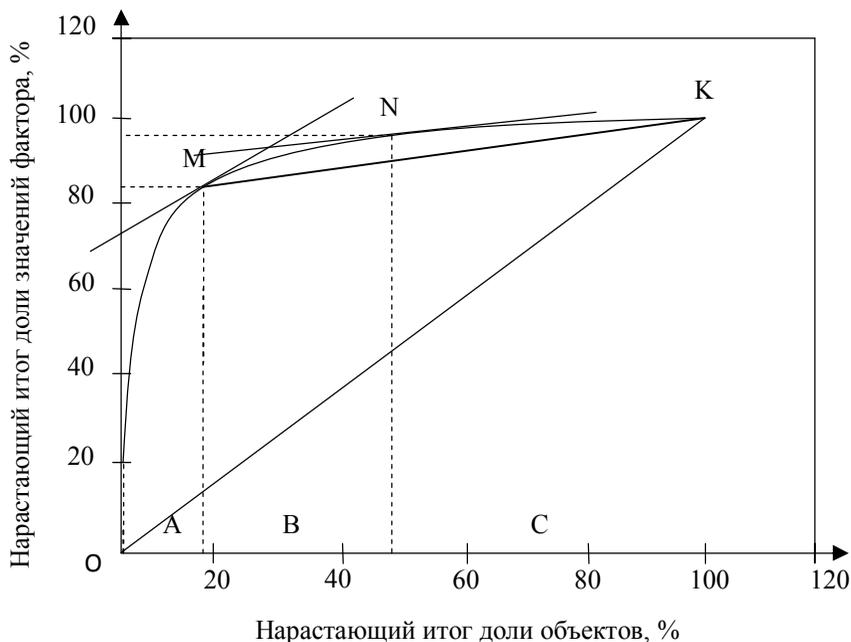


Рис. 4.7. Метод касательных

Следует отметить, что метод касательных может быть применен и для выделения групп в XYZ-анализе.

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 на первом этапе задачи⁵⁶.

Относительно применения ABC-анализа в закупочной деятельности стоит отметить, что он применим к выбору поставщиков для ресурсов групп А, В и С. Интерпретация результатов анализа может быть следующей: поскольку в группу А входят ресурсы с высокой стоимостью объема потребления - до 80%, для выбора поставщиков этой группы товаров следует применять конкурсные комиссии с соответствующими процедурами.

При выборе поставщиков товаров группы В, характеризующихся средней стоимостью объема потребления (15%), следует использовать комиссию по запросу ценовых предложений.

Группа С характеризуется низкой стоимостью объема потребления. Поэтому при выборе поставщика можно воспользоваться комиссией оценки ценовых предложений.

Таким образом, в закупочной логистике результаты анализа ABC сводятся к определению методологии выбора поставщика по группам А, В, С.

Вместе с тем, в закупочной деятельности ABC-анализ применим для классификации поставщиков по группам А, В и С. В основе использования этого метода при анализе поставщиков лежит допущение, что не все они характеризуются одинаковым влиянием на эффективность, из-за чего целесообразно более интенсивно заниматься поставщиками, которые имеют большой оборот.

Классификация поставщиков по методу ABC осуществляется по следующей схеме.

1. Подбирается информация о годовом обороте каждого поставщика.
2. Размеры оборотов записываются по убывающей последовательности.
3. Рассчитывается доля оборота каждого поставщика в процентах от общего оборота.
4. Находятся аккумулярованные значения оборота поставщиков в процентах.

⁵⁶ ABC-анализ в логистике: методы выделения групп. URL: <http://www.cfin.ru/management/manufact/abc.shtml>.

Как правило, различают три группы поставщиков. А-поставщики - те, с которыми предприятие осуществляет приблизительно 75% оборота, такой оборот дает приблизительно 5% поставщиков. В-поставщики (20%) дают, как правило, 20% оборота. Для С-поставщиков (75%) оборот составляет приблизительно 5%.

Рассмотрим данный метод на примере, в котором предприятие работало с десятью поставщиками (данные о годовом обороте приведены в табл. 4.3).

Таблица 4.3

Пример ABC-анализа поставщиков

Поставщик	Оборот, тыс. долл.	Доля в общем обороте, %	Оборот кумулятивный, %	Группа
1	2045	40,8	40,8	А
2	1623	32,5	73,3	
3	456	9,1	82,4	В
4	386	7,7	90,1	
5	243	4,9	95,0	С
6	92	1,8	96,8	
7	74	1,5	98,3	
8	48	1,0	99,3	
9	25	0,5	99,8	
10	8	0,2	100,0	
Сумма	5000	100,0	-	

Проведенный ABC-анализ поставщиков показывает, что наибольший взнос в формирование общего объема (73,3%) делали всего два поставщика, которые вошли в группу А. В группу В вошло три поставщика, на которых приходится 21,7% общего оборота. Остальные 5% оборота обеспечивали оставшиеся пять поставщиков - группа С. На основе этого анализа можно сделать вывод о преимуществе работы с определенными поставщиками для данного предприятия. Так, если расходы на мероприятия в сфере закупок необходимо сократить, то целесообразно уделить внимание прежде всего А-поставщикам, поскольку более интенсивная работа с ними может повлиять на общий оборот предприятия.

Концепция усилий на А-поставщиках не должна означать, что В- или С-поставщики остаются совсем без внимания. Однако их экономическое влияние не будет настолько решающим, как для группы А⁵⁷.

⁵⁷ Критерии выбора поставщиков посредством ABC-анализа. URL: <http://www.logists.by/library/view/kak-pravilino-vubrat-postavchika-ispolizyua-abc-analiz>.

4.5. Использование метода XYZ-анализа для оптимизации закупочных процедур

XYZ-анализ, так же как и ABC-анализ, предполагает разбиение совокупности анализируемых объектов на три группы. Однако, в отличие от ABC-анализа, XYZ-анализ в большей степени формализован. Данный метод нередко применяют в дополнение к ABC-анализу. В научной литературе даже встречается объединенный термин ABC-XYZ-анализ.

Основная идея XYZ-анализа состоит в группировании объектов по однородности анализируемых параметров (по уровню прогнозируемости анализируемого объекта), другими словами - по коэффициенту вариации, который характеризует меру разброса данных вокруг средней величины.

$$v = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}{\frac{n}{\bar{x}}} \cdot 100\% = \frac{\delta}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (4.1)$$

где x_i - значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период;
 \bar{x} - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа;
 n - число периодов;
 δ - стандартное отклонение.

Данная формула имеет одно ограничение: ее можно применять только при анализе генеральной совокупности. Но зачастую XYZ-анализ проводится на основе выборки. Иными словами, коэффициент вариации должен быть рассчитан по формуле

$$v = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}{\frac{n-1}{\bar{x}}} \cdot 100\%. \quad (4.2)$$

Отсутствие корректировки на единицу при работе с выборкой приводит к колебанию результата от 3 до 6%. А значит, товар может попасть не в ту категорию.

Также, согласно основным законам статистики, в выборке должно быть не меньше 30 значений: чем их больше, тем лучше прослеживается закономерность. В то же время чем больше периодов, тем больше влияние закономерности, внимание акцентируется на линию тренда, а не на флуктуации вокруг среднего⁵⁸.

Общий алгоритм XYZ -анализа представлен на рис. 4.8.

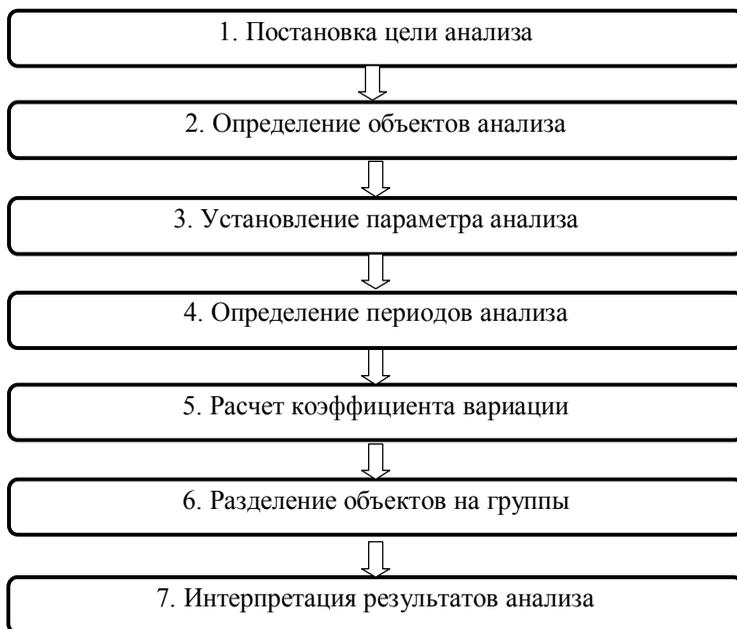


Рис. 4.8. Алгоритм проведения XYZ-анализа

Первый этап аналогичен первому этапу ABC-анализа.

Второй этап - определение объектов анализа. Объектами анализа могут быть товарная группа, товарная единица, поставщики, клиенты и т.д.

Третий этап - определение параметра анализа.

Четвертый этап. Определение периодов анализа. Периоды анализа: неделя, месяц, квартал, полугодие, год.

Пятый этап. Расчет коэффициента вариации по формуле (4.1) или (4.2).

⁵⁸ ABC-анализ в логистике: методы выделения групп.

Шестой этап - разделение объектов по группам. Границами выделения групп X, Y и Z являются установленные значения коэффициента вариации: в группу X попадают товары с коэффициентом вариации менее 10%; в группу Y - товары с коэффициентом вариации от 10 до 25%; в группу Z - товары с коэффициентом вариации более 25%.

Данные границы групп являются рекомендуемыми. На практике часто встречаются ситуации, когда все товары компании попадают в группу Z.

Заключительный этап связан с интерпретацией результатов анализа, основанной на том, какой объект анализа был выбран на первом этапе. Например, проведя классификацию товарно-материальных ценностей и получив матрицу, специалист отдела закупок может сделать выводы, связанные с порядком планирования ресурсов.

Те ресурсы, которые попали в группу X, потому что характеризуются устойчивым потреблением, могут планироваться для поставок по "выталкивающей" технологии. Эти товарно-материальные ценности нужны для обеспечения максимальной загрузки оборудования в максимально возможном объеме. Главная задача - не допустить снижения объемов производства (или продаж).

Те ресурсы, которые попали в группу Y, потому что характеризуются колеблющимся уровнем потребления, также могут планироваться для поставок по "выталкивающей" технологии. Эти ресурсы также нужны для обеспечения максимальной загрузки оборудования в максимально возможном объеме, но с одной особенностью - с поставкой "строго по графику". Главная задача - предотвратить снижение объемов производства и при этом не допустить создания излишних запасов.

В группе Z будут находиться те товарно-материальные ценности, потребление которых нерегулярное. Следовательно, планирование поставок ресурсов должно осуществляться по "вытягивающей" системе. Заказ и завоз ресурсов осуществляются только после получения соответствующего заказа от производства.

Таким образом, XYZ-анализ позволяет выбрать метод планирования поставок по группам X, Y, Z. Пример XYZ-анализа представлен в табл. 4.4.

Пример проведения XYZ-анализа

№ позиции	Объем реализации, тыс. руб.				Объем реализации в среднем за квартал R_{cp} , тыс. руб.	Стандартное отклонение реализации (S)	Коэффициент вариации, %	Группа
	Кварталы							
	I	II	III	IV				
1	4000	3700	3500	4100	3825	238,48	6,23	X
2	240	300	340	400	320	58,31	18,22	Y
3	500	600	400	900	600	187,08	31,18	Z
4	3300	1000	1500	2000	1950	855,86	43,89	Z
5	50	70	180	20	80	60,42	75,53	Z
6	450	490	460	480	470	15,81	3,36	X
7	1400	1040	1200	1300	1235	132,95	10,77	Y
8	400	1600	2000	2900	1725	898,26	52,07	Z
9	3600	3300	4000	3400	3575	268,10	7,50	X
10	700	1000	1100	800	900	158,11	17,57	Y

Проведение ABC- и XYZ-анализа целесообразно по одним и тем же объектам исследования с целью более оптимального принятия решения.

Используются последовательный и параллельный способы проведения совмещенного анализа. Выбор каждого из них зависит от цели и необходимых результатов. *Последовательный способ* предполагает, что сначала анализ проводится по одному из видов по отдельному критерию. Далее для каждой из полученных категорий применяется анализ по другому критерию или виду и т.д. (рис. 4.9)⁵⁹.

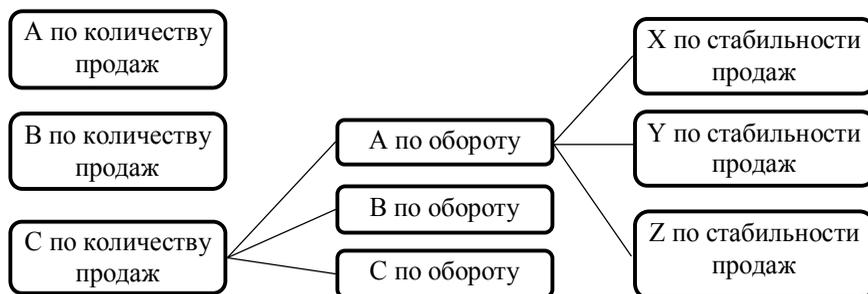


Рис. 4.9. Последовательный способ совмещенного ABC-XYZ-анализа

⁵⁹ Совмещенный ABC- и XYZ-анализ в ритейле.
URL: <http://uprzapasami.ru/sovmeshhennyj-avs-i-xyz-analiz-v-ritejle/>.

Указанный подход применяется для больших массивов данных, например, если кросс-анализ проводится по всему ассортименту сети, по большой товарной группе. Другой аспект - такой анализ предполагает значительные аналитические усилия его организатора. Необходимо определить важность каждого критерия для будущего анализа и выстроить структуру анализа в нужном порядке. Например, цель кросс-анализа - оптимизация пространства на складе магазина, в этом случае первым критерием будет стабильность продаж, т.е. XYZ-анализ, вторым критерием - количество продаж каждого товара по методу ABC, третьим - оборот также по методу ABC.

При выборе другой цели - например, при определении элитных товаров - первым критерием анализа будет оборот магазина, затем количество продаж и вхождение в чеки. Стабильность продаж товара с помощью XYZ-анализа в данном случае менее важна.

Таким образом, последовательный анализ может проводиться, если количество товаров в товарной группе достаточно большое, если нужно определить политику работы с группой, выработать стратегию управления и продвижения целевых товаров.

Параллельный подход предполагает построение категориальной матрицы по заданному количеству критериев, анализ и работу с каждой категорией в ячейке матрицы.

Матрица для кросс-анализа по методам ABC и XYZ представлена на рис. 4.10. Аналитик может упростить ее и определить общий формат работы для нескольких категорий товаров⁶⁰.

	X	Y	Z	
A	AX	AY	AZ	Категория, на которую надо обратить внимание. Важные товары, но с абсолютно не стабильными продажами
B	BX	BY	BZ	
C	CX	CY	CZ	Категория требует вдумчивого анализа. Эти товары можно выводить из ассортимента, если они не новые, элитные и т.п.

Товары обеспечивают основной товарооборот и стабильно продаются, поэтому необходимо обеспечивать постоянное их наличие

Рис. 4.10. Матрица совмещенного ABC-XYZ-анализа

⁶⁰ Совмещенный ABC- и XYZ-анализ в ритейле.

Для ABC-анализа матрица (рис. 4.11) может строиться по нескольким критериям и также может быть совмещена с XYZ-анализом⁶¹.

	X	Y	Z
AA	AA \dot{X}	AA \dot{Y}	AA \dot{Z}
AB	AB \dot{X}	AB \dot{Y}	AB \dot{Z}
BA	BA \dot{X}	BA \dot{Y}	BA \dot{Z}
AC	AC \dot{X}	AC \dot{Y}	AC \dot{Z}
BB	BB \dot{X}	BB \dot{Y}	BB \dot{Z}
CA	CA \dot{X}	CA \dot{Y}	CA \dot{Z}
BC	BC \dot{X}	BC \dot{Y}	BC \dot{Z}
CB	CB \dot{X}	CB \dot{Y}	CB \dot{Z}
CC	CC \dot{X}	CC \dot{Y}	CC \dot{Z}

Товары-лидеры

Обратить внимание!

Товары-"среднячки"

Товары-аутсайдеры

Рис. 4.11. Матрица совмещенного многокритериального ABC-анализа

Возможен вариант, что не все поля матрицы ABC-XYZ будут заполнены. Это связано с тем, что зачастую продажи товаров не стабильны, а значит, категорию X выделить невозможно; кроме того, в некоторые категории товары не попадают.

Параллельный подход стоит использовать, когда необходимо выработать четкие рекомендации для работы с товарами каждой категории.

4.6. Функционально-стоимостный анализ в закупочной деятельности

Кроме рассмотренных ранее ABC- и XYZ-методов анализа в процессе закупок используется *функционально-стоимостный анализ* (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - морфологический метод решения экономических задач.

⁶¹Совмещенный ABC- и XYZ-анализ в ритейле.

Метод ФСА появился в 80-е гг. XX в., когда традиционные методы расчета затрат стали терять свою актуальность. Традиционные методы оценки затрат изначально разрабатывались (согласно GAAP-стандартам, основанным на принципах объективности, проверяемости и значимости) для оценки материально-товарных ценностей и предназначались для внешних потребителей - кредиторов, инвесторов, Комиссии по ценным бумагам (Security Exchange Commission), Налогового управления (Internal Revenue Service).

Функционально-стоимостный анализ - это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги относительно к организационной структуре компании. Как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства. Действия, производимые на этих этапах, в контексте метода ФСА называются функциями (activities).

Традиционные методы вычисляют затраты на некоторый вид деятельности лишь по категориям расходов, ФСА показывает стоимость выполнения *всех* этапов процесса. ФСА исследует все возможные функции с целью наиболее точно определить затраты, а также обеспечить возможность модернизации процессов и повышения производительности.

Приведем три основных различия между ФСА и традиционными методами (рис. 4.12):

1. Традиционный учет подразумевает, что объекты затрат потребляют ресурсы, а в ФСА принято считать, что объекты затрат потребляют функции.

2. Традиционный учет в качестве базы распределения затрат использует количественные показатели, а в ФСА применяются источники издержек на различных уровнях.

3. Традиционный учет ориентирован на структуру производства, а ФСА ориентирован на процессы (функции).

Направление стрелок разное, так как ФСА дает детальную информацию о процессах для оценки затрат и управления производительностью на множестве уровней. А традиционные методы учета затрат просто распределяют издержки по объектам затрат, не учитывая причинно-следственные связи.

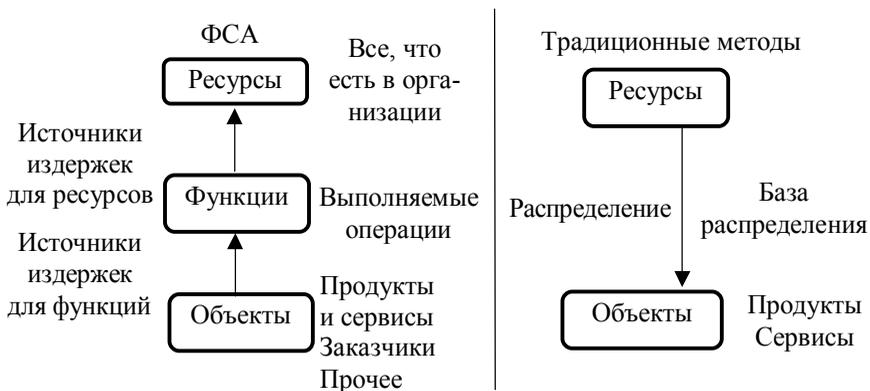


Рис. 4.12. Основные различия между функционально-стоимостным анализом и традиционными методами учета затрат

Цель функционально-стоимостного анализа в закупочной деятельности - сократить расходы, сохраняя при этом необходимый уровень доступности и качества продукта. Иными словами, задача функционально-стоимостного анализа - найти предложение по самой выгодной цене. Функционально-стоимостный анализ включает в себя анализ характеристик продукта и цены.

В ФСА выделяют два уровня:

1 - творческий этап, на котором проводится поиск возможных альтернативных вариантов объекта для реализации функций и осуществляется стоимостная оценка их качества;

2 - исследовательский этап, где происходит выбор искомого объекта (морфологический синтез).

Объектами ФСА в закупочной деятельности являются материальные ресурсы, которые поступают в производственное потребление. Избыточность функций у этих ресурсов рассматривается как излишний запас. ФСА в этом контексте применяется в следующих направлениях:

- для идентификации полезности исследуемого материального ресурса;
- для устранения или ослабления отрицательного функционального эффекта, возникающего в процессе функционирования готовой продукции, при производстве которой был использован конкретный материальный ресурс;

- в целях синтеза или усовершенствования сложной в производственно-техническом плане продукции⁶².

Функционально-стоимостный анализ как вид организационной деятельности может способствовать возникновению прямого конфликта между отделом закупок и другими отделами, которые хотят добавить продукту дополнительные характеристики, выходящие, с точки зрения специалиста по закупкам, за границы базовых функций. К примеру, инженеры-разработчики, как правило, склонны требовать от продукта наличия более высокого уровня качества, чем требуется, и особых характеристик, имеющих целью повысить привлекательность конечного продукта. Точно так же отдел маркетинга покупающей организации может отстаивать эстетическую ценность продукта, которая повышает привлекательность продукта для клиента, но никак не улучшает его функций.

Анализ цены - еще одна часть функционально-стоимостного анализа. При анализе цен сотрудники покупающей организации пытаются узнать, во сколько обходится поставщику его производство. Здесь опять же могут быть полезны мнения инженеров-разработчиков покупающей фирмы, особенно специалистов в технологии производства. Точная оценка расходов продавца может быть использована агентом по закупкам при обсуждении цены с продавцом⁶³.

В процессе реализации ФСА можно выделить следующие *этапы*.

1. *Обоснование*: ФСА - это системный и креативный подход, направленный на улучшение ценности без ухудшения качества.

2. *Выбор* для анализа относительно дорогостоящей или закупаемой в больших объемах продукции (это может быть компонент, материал или услуга, которые считаются слишком дорогими, дороже, чем должны быть).

3. *Всестороннее описание* того, как эта продукция используется и что ожидается от нее - *ее функция*.

⁶² Функционально-стоимостной анализ. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/iso_abc.shtml.

⁶³ Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. Москва : Изд. дом Гребенникова, 2005. 416 с.

4. *Получение ответов* на следующие вопросы, касающиеся выбранной продукции:

1. Вносит ли ее использование какой-то вклад в ценность?
2. Сопоставимы ли затраты с полезностью?
3. Можно ли выделить основные и второстепенные функции?
4. Не изменились ли со временем требования к функциям?
5. Действительно ли необходимы все ее характеристики?
6. Есть ли другой продукт, который лучше подходит для того же использования?
7. Насколько реалистичны спецификации в современных условиях?
8. Можно ли как-то обойтись без этого продукта?
9. Если продукт нестандартен, можно ли использовать стандартный?
10. При использовании стандартного продукта он выполняет свою функцию полностью или нет?
11. Не имеется ли у продукта больше потенциала, чем требуется?
12. Нет ли в запасах аналогичной продукции, которой можно воспользоваться?
13. Можно ли снизить вес этого продукта?
14. Не разработаны ли новые материалы и конструкции, позволяющие изменить характеристики этой продукции?
15. Не приняты ли более жесткие допуски, чем это необходимо?
16. Не было ли лишних операций в процессе производства?
17. Не предусмотрена ли в спецификациях лишняя тонкая отделка?
18. Задан ли в спецификациях товарный сорт?
19. Не дешевле ли изготовить товар самим?
20. При собственном производстве не дешевле ли закупать продукцию?
21. Правильно ли классифицирован продукт для его перевозки?
22. Нельзя ли снизить стоимость упаковки?
23. Обращались ли к поставщикам с предложением снизить стоимость продукции?
24. Соответствуют ли стоимости продукта затраты на материалы, труд, накладные расходы и прибыль?

25. Существует ли другой надежный поставщик, который может поставлять эту продукцию дешевле?

26. Покупает ли кто-нибудь эту продукцию дешевле?

5. После проведения *первоначального анализа* необходимо выполнить следующее:

1. По возможности получить образцы предполагаемой продукции.

2. Выбрать лучшие возможности и предложения по улучшению продукции.

6. *Завершение*: будут ли ожидаемые преимущества реализованы?

7. *Результат*: тщательное исследование почти всегда показывает много участков потенциальной экономии⁶⁴.

Успешность функционально-стоимостного анализа зависит от ответной реакции продавцов и от их готовности реагировать на запросы клиента. Поставщики обязательно должны участвовать в функционально-стоимостном анализе⁶⁵.

Контрольные вопросы

1. Объясните необходимость следования внешней среде при управлении закупочной деятельностью.

2. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на осуществление закупок. Аргументируйте свой ответ.

3. Какие риски возникают при совершении закупок?

4. Опишите процедуру проведения PEST-анализа как метод оценки рисков при управлении закупками.

5. Перечислите основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе закупочной деятельности.

6. Какие категории ресурсов выделяет Питер Кралич?

7. Охарактеризуйте основные решения, принимаемые на основе модели категоризации внешних ресурсов Питера Кралича.

8. В чем состоит сущность модели ABC-анализа?

9. Что показывает кривая распределения Лоренца?

⁶⁴ Функционально-стоимостной анализ. URL: <http://mv-procurement.com/osnovnie-kpi-v-zakupkax/funktsional-no-stoimostnoj-analiz>.

⁶⁵ Уэбстер Ф. Указ. соч.

10. Объясните порядок выполнения ABC-анализа и охарактеризуйте цель его использования. Приведите примеры применения этого метода.

11. Объясните порядок выполнения XYZ-анализа и охарактеризуйте цель его использования. Приведите примеры применения этого метода.

12. Перечислите возможные объекты ABC-анализа в закупках.

13. Охарактеризуйте понятие "Activity Based Costing".

14. Чем отличается метод ФСА от традиционных методов анализа?

Тестовые задания

1. Внешняя среда в закупочной деятельности - это:

А) факторы, находящиеся за пределами организации и не оказывающие на нее прямого воздействия;

Б) факторы, находящиеся за пределами организации и оказывающие на нее прямое или косвенное воздействие;

В) факторы, находящиеся за пределами организации и оказывающие на нее только косвенное воздействие.

2. Провести качественный причинно-следственный анализ состояния рынка закупок можно с помощью:

А) метода "рыбья кость";

Б) PESTLE-анализа;

В) SWOT-анализа.

3. Изучить степень влияния на закупочную деятельность политического фактора можно с применением:

А) метода "рыбья кость";

Б) PESTLE-анализа;

В) SWOT-анализа.

4. Внутренние сильные стороны закупочной деятельности - это:

А) позитивные характеристики закупок, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей;

Б) внутренние характеристики закупок, которые выступают ограничителями деятельности организации и негативно на нее воздействуют;

В) особенности внешней среды, которые способствуют (или могли бы способствовать) достижению стратегических целей в области закупок;

Г) факторы, которые могут препятствовать достижению стратегических целей закупочной деятельности.

5. Модель закупок Питера Кралича предполагает выделение четырех категорий продуктов, для каждой из которых формируется своя стратегия закупок. Какими характеристиками обладают продукты стратегической значимости:

А) с низким риском поставок, но с высоким влиянием на финансовые показатели;

Б) с высоким риском поставок и сильным влиянием на финансовые показатели;

В) с низким влиянием на финансовые показатели компании, но с высоким риском поставок;

Г) с низким риском поставок и незначительным влиянием на финансовые показатели.

6. Укажите, для каких продуктов характерна цель закупочной деятельности - обеспечить постоянство и непрерывность поставок:

А) для базовых продуктов;

Б) для проблемных продуктов;

В) для стратегических продуктов;

Г) для некритических продуктов.

7. Основными задачами при закупках дефицитных товаров являются:

А) выбор продавцов, целенаправленные стратегии ценообразования, оптимизация заказываемых объемов;

Б) мониторинг объема закупок/оптимизация объема, эффективная обработка заказа, оптимизация запасов;

В) гарантирование объемов (при дополнительных издержках, если это необходимо), контроль за поставщиками, безопасность запасов, резервный план;

Г) точное прогнозирование спроса, детальное изучение рынка закупок, развитие долгосрочных взаимоотношений по поставкам.

8. Укажите, какая из ситуаций иллюстрирует метод ABC:

А) каждый квадратный метр площади склада дает грузооборот до 20 т/год;

Б) автомобиль грузоподъемностью 5 т расходует на 100 км 15 л горючего;

В) товары стандартного и повышенного спроса отгружает клиентам склад посредника;

Г) себестоимость доставки 10 т груза на расстояние 50 км составляет 180 руб.

9. Деление поставщиков на категории А, В, С является основанием:

- А) для выделения группы критических товаров;
- Б) для бюджетного планирования;
- В) для формирования системы управления запасами;
- Г) для определения политики взаимодействия с поставщиками.

10. Коэффициент вариации используется:

- А) для ABC-анализа;
- Б) для XYZ-анализа;
- В) для SWOT-анализа;
- Г) для расчета страхового запаса.

11. Коэффициент вариации НЕ рассчитывается по формуле:

$$\text{А) } v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\frac{n}{x}}} \cdot 100\% ;$$

$$\text{Б) } v = \frac{\delta}{x} \cdot 100\% ;$$

$$\text{В) } v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\frac{n-1}{x}}} \cdot 100\% ;$$

$$\text{Г) } v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\frac{n+1}{x}}} \cdot 100\% .$$

12. Функционально-стоимостный анализ - это:

А) метод выявления резервов снижения уровня затрат на обеспечение функционирования объекта путем исследования его функций и выбора наиболее экономичных решений их осуществления при условии сохранения и улучшения потребительских свойств объекта;

Б) метод выявления резервов снижения уровня затрат на обеспечение функционирования объекта путем исследования его функций и выбора наиболее экономичных решений их осуществления без условий сохранения и улучшения потребительских свойств субъекта;

В) метод выявления резервов повышения уровня затрат на обеспечение функционирования объекта путем исследования его функций и выбора наиболее экономичных решений их осуществления без условий сохранения и улучшения потребительских свойств субъекта;

Г) метод выявления резервов снижения уровня затрат на обеспечение функционирования субъекта путем исследования его функций и выбора наиболее экономичных решений их осуществления без условий сохранения и улучшения потребительских свойств субъекта.

13. Назовите цель проведения функционально-стоимостного анализа:

А) улучшение потребительского свойства объекта;

Б) снижение уровня затрат на обеспечение функционирования системы;

В) замена дефицитных материалов;

Г) разрешение объема использования унифицированных сборочных единиц и деталей в конструировании изделия;

Д) соотношение между разными видами затрат на логистическо-технический сервис, обеспечение оптимального и экономически эффективного использования потребителем физического продукта.

14. Объектами ФСА в закупочной деятельности являются:

А) материальные ресурсы, которые поступают в производственное потребление;

Б) поставщики;

- В) потребители;
- Г) готовая продукция.

15. Верно ли утверждение: "Функционально-стоимостный анализ как вид организационной деятельности может способствовать возникновению прямого конфликта между отделом закупок и другими отделами":

- А) да;
- Б) нет;
- В) иногда;
- Г) всегда.

5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ

5.1. Основные понятия и принципы контрактной системы размещения заказов для государственных и муниципальных нужд

Активизация коммерческой деятельности современных предприятий различных организационно-правовых форм, масштабов деятельности, специализации, объемов и опыта работы на российском рынке во многом обусловлена открывшимися возможностями заключения договоров на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных и муниципальных заказчиков.

Особый интерес предпринимательства к контрактной системе осуществления государственных и муниципальных закупок обусловлен рядом факторов, в число которых входят:

1) масштабы финансирования закупок за счет средств бюджета субъектов РФ, федерального бюджета, муниципального бюджета. Другими словами, поставщики имеют возможность выполнить достаточно большой объем заказа и, соответственно, получить высокий доход;

2) возможность поставщика в рамках одного заключенного контракта обеспечить долгосрочное сотрудничество с государственным и муниципальными заказчиком;

3) равные для конкурентов возможности и шансы принять участие и победить в торгах.

В свою очередь, конкурентный отбор в процессе определения поставщика позволяет государственным и муниципальным учреждениям заключить контракт на закупки не только по наиболее низкой цене, но и при наличии комплекса самых выгодных, оптимальных условий поставки товаров, выполнения работ и оказания услуг. Таким образом, достигается значительная экономия времени, денежных средств, трудовых ресурсов в связи с поиском и налаживанием хозяйственных связей с поставщиками.

Прежняя коррумпированность сферы государственных и муниципальных закупок практически устранена благодаря открытости, прозрачности торгов и необходимости детального обоснования любого коммерческого решения заказчика, подтверждения правомерности его выбора, доступности информации для всех участников контрактной системы.

Согласно Федеральному закону от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 22 февраля 2017 г.) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд", *закупка товара, работы, услуги для обеспечения государственных или муниципальных нужд* представляет собой совокупность действий, осуществляемых заказчиком в установленном данным законом порядке и направленных на обеспечение государственных или муниципальных нужд⁶⁶.

Государственный заказ предполагает проведение самых разных услуг, работ на поставку определенного товара, работ, необходимых для органов государственной власти различных уровней - от небольшой муниципальной школы до различных федеральных министерств. Другими словами, госзакупки представляют собой самый обычный заказ на выполнение услуг, которые необходимы учреждениям, получающим финансирование от государства.

Как правило, нужды могут быть самыми разными, начиная от покупки простой бумаги и заканчивая приобретением инженерной техники, самолетов и т.д.

Упрощенно раскрыть сущность государственных закупок можно следующим образом: это система размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг для муниципальных или государственных нужд.

Также под государственными закупками следует понимать размещение заказа за счет средств бюджета субъектов Российской Федерации, федерального бюджета, муниципального бюджета или небюджетных источников финансирования.

Соответственно, муниципальные закупки проводятся органами местного самоуправления и муниципальными управлениями в целях решения потребительских нужд местного значения и осуществления особых государственных полномочий.

⁶⁶ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 22.02.2017). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

Довольно емким и содержательным является определение государственных закупок как конкурентной формы размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд по заранее указанным в документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности⁶⁷.

Закупка начинается с определения поставщика и завершается исполнением обязательств сторонами контракта.

Управление государственными закупками направлено на достижение удовлетворения нужд заказчиков при условии сокращения бюджетных средств и соблюдения честной конкуренции.

Эффективное управление государственными и муниципальными закупками требует выполнения ряда задач, в числе которых:

1) адаптация организационного механизма размещения заказа к постоянно меняющимся требованиям;

2) содействие полноценной конкуренции на региональном рынке и укрепление финансово-экономической самостоятельности организаций;

3) стимулирование инвестиционного процесса, развития высоких технологий и инноваций;

4) поддержка малого и среднего предпринимательства;

5) систематический мониторинг и контроль правомерности осуществления государственных закупок и целевого использования выделенных финансовых средств из бюджетов различных уровней⁶⁸.

Процесс определения поставщика (подрядчика, исполнителя) предполагает последовательность действий заказчиков, начиная с размещения извещения об осуществлении закупки или направления приглашения принять участие в торгах на поставку товара, работы, услуги для обеспечения государственных или муниципальных нужд и заканчивая заключением контракта.

Совокупность *субъектов государственных и муниципальных закупок* формируют следующие лица и организации:

⁶⁷ Бобышев Е. Что такое госзакупки и какие виды торгов бывают? // Информационный портал для участников закупок. URL: <http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-goszakupki.html>.

⁶⁸ Данилова С.Н. Управление закупками продукции для государственных и муниципальных нужд : учеб. пособие для студентов, обуч. по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика" (профиль "Региональная и муниципальная экономика") / Саратов. соц.-экон. ин-т РЭУ им. Г.В. Плеханова. Саратов, 2016. 124 с.

1) государственный или муниципальный заказчик - органы, учреждения, организации, определенные в рамках Закона № 44-ФЗ, ст. 3;

2) участник закупки - любое юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала (за исключением юридических лиц, не обязанных раскрывать и предоставлять информацию о своих финансовых операциях) или любое физическое лицо, в том числе зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя;

3) федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление функций по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере закупок;

4) контрольный орган - органы исполнительной власти различных уровней, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок;

5) уполномоченный орган или учреждение, на которые возложены функции определения поставщиков для государственных и муниципальных заказчиков;

6) специализированная организация - юридическое лицо, привлекаемое заказчиком для выполнения отдельных функций по определению поставщика, в том числе для подготовки конкурсной документации;

7) эксперт, экспертная организация, которые обладают специальными познаниями, опытом, квалификацией в различных областях и осуществляют деятельность по изучению и оценке предмета экспертизы, а также по подготовке экспертных заключений по поставленным заказчиком, участником закупки вопросам в случаях, предусмотренных Законом № 44-ФЗ⁶⁹.

Процесс бюджетирования заказа включает в себя экономическую систему обоснования объемов проводимых закупок и соответствующих этим целям финансовых затрат.

Совокупный годовой объем закупок - утвержденный на соответствующий финансовый год общий объем финансового обеспечения для осуществления заказчиком закупок в соответствии с данным федеральным законом, в том числе для оплаты контрактов, заключенных до начала указанного финансового года и подлежащих оплате в указанном финансовом году.

⁶⁹ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон.

Государственные закупки не могут производиться для иных нужд, не связанных с осуществлением заказчиками своей деятельности.

Реализация закупок для государственных и муниципальных нужд должна основываться на следующих принципах:

1) открытость и прозрачность информации о контрактной системе в сфере закупок, предполагающие наличие свободного и безвозмездного доступа к этой информации;

2) обеспечение добросовестной ценовой и неценовой конкуренции, означающее создание равных условий и возможностей для участников закупок, способствующих выявлению лучших условий поставок;

3) профессионализм заказчиков, обязанных предпринимать меры по поддержанию и повышению уровня квалификации и профессионального образования должностных лиц, занятых в сфере закупок;

4) стимулирование инноваций, предполагающее приоритет закупок инновационной и высокотехнологичной продукции;

5) единство контрактной системы в сфере закупок, т.е. соблюдение единых принципов и подходов к планированию и осуществлению закупок, их мониторингу, аудиту и контролю;

6) ответственность за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, эффективности осуществления закупок, т.е. необходимость соблюдения закона и достижения заданных результатов обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Участниками закупок могут выступать поставщики, соответствующие перечисленным ниже требованиям:

- наличие права на ведение деятельности по реализации предмета госзакупки;

- отсутствие в списке недобросовестных поставщиков;

- отсутствие статуса офшорной компании;

- наличие необходимых финансовых и материальных ресурсов, а также специалистов для выполнения госзаказа;

- соответствие прочим требованиям, предусмотренным законодательными актами РФ.

Государственный или муниципальный контракт заключается с победителем - участником закупки (поставщиком), подавшим заявку, соответствующую требованиям документации и предлагающую наилучшие условия.

Раскрывая теоретические основы управления государственными и муниципальными закупками, нельзя не упомянуть термин "про-

кьюремент" (от англ. procurement - закупки), относительно недавно вошедший в научный оборот и означающий в широком смысле систему практических мер и процедур, которую отличают следующие ключевые параметры:

- 1) рационализация закупочной деятельности;
- 2) наличие состязательного характера контрактной системы;
- 3) обеспечение взаимного интереса всех субъектов закупок;
- 4) использование специального инструментария закупочных процедур⁷⁰.

Под прокьюрементом также понимается форма управленческой технологии, соблюдение справедливости, предотвращение коррупции⁷¹.

Рассмотренные выше понятия и принципы контрактной системы закупок для государственных и муниципальных нужд, модернизация правовой базы, совершенствование информационного обеспечения и электронной среды документооборота, проведение самих операций по закупке, инструментарий мониторинга, аудита и контроля - все это в полной мере соответствует содержательным аспектам прокьюремента.

Управление государственными и муниципальными закупками демонстрирует свою актуальность и эффективность как на микро-, так и на макроуровне в ходе решения общенациональных задач. Государственные и муниципальные нужды предполагают необходимость в тех товарах, услугах и работах, которые позволяют заказчикам выполнять свои функции не просто должным образом, но и на самом высоком уровне, удовлетворяя в конечном итоге потребности всего общества.

Резюмируя сказанное выше, подчеркнем необходимость обеспечения эффективности управления государственными и муниципальными закупками в целях рационального использования финансовых ресурсов налогоплательщиков, формирующих бюджеты различного уровня, в целях поддержки деловой активности коммерческих организаций⁷².

⁷⁰ Данилова С.Н. Указ. соч.

⁷¹ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения : учеб. для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В.И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2016. 398 с.

⁷² Руководство по закупкам : учеб. пособие / под ред. Н. Димитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло ; пер. с англ. М.М. Форже, Е.В. Хилинской под ред. И.В. Кузнецовой. Москва : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2013. 695 с.

Оптимизированный механизм закупок в краткосрочной и долгосрочной перспективе закладывает основу для положительных результатов деятельности государственных и частных организаций. С одной стороны, реализуется оценочная функция контрактной системы, способствующая определению стоимости и качества элементов системы снабжения, с другой - создаются стимулы инвестирования в научные разработки и реализации инновационных стратегий.

5.2. Информационное и правовое обеспечение государственных и муниципальных закупок

Госзакупки были введены законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ, который утратил силу с 1 января 2014 г.

В настоящее время в Российской Федерации порядок госзакупок регулируется Законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд".

Законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд также основывается на положениях Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, Бюджетного кодекса Российской Федерации и других федеральных законов, регулирующих отношения заказчика и участника закупки.

Правовое обеспечение контрактной системы предполагает конкурсный отбор поставщиков товаров и услуг, что позволяет получить государству самые выгодные условия для поставок и снизить коррупцию в сфере госзакупок.

Сфера размещения заказа традиционно считалась одной из самых коррумпированных в силу обращения объемных финансовых средств, выделяемых из госбюджета, что, несомненно, создает предпосылки для развития закрытых неконкурентных сделок.

Регулярная редакция законодательства в области государственных и муниципальных закупок, обновление условий сделок способствуют оптимизации управленческих процессов в данной сфере.

Согласно Закону № 44-ФЗ все действия поставщиков и заказчиков фиксируются на специальном сайте zakupki.gov.ru, и, в случае выбора открытых конкурентных способов закупки, информация становится доступной неограниченному кругу лиц.

Официальный сайт *Единой информационной системы* (ЕИС) в сфере закупок в информационно-телекоммуникационной сети Интернет предназначен для обеспечения свободного и безвозмездного доступа к полной и достоверной информации о контрактной системе в сфере закупок и о закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц, а также для формирования, обработки и хранения такой информации⁷³.

Сайт в сети Интернет, на котором проводятся электронные закупки, называют *электронной торговой площадкой* (ЭТП), которая представляет собой комплекс организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодействие заказчика и поставщика посредством электронного документооборота⁷⁴.

Согласно приказу Минэкономразвития России от 26 октября 2009 г. № 428 и приказу Минэкономразвития России и ФАС России от 14 ноября 2009 г. № 466/763 к 1 января 2010 г. был осуществлен отбор пяти электронных торговых площадок, на которых размещаются государственные и муниципальные заказы:

1) система торгов "Сбербанк-АСТ", проводящая государственные и корпоративные закупки, а также продажу имущества предприятий-банкротов;

2) "Единая электронная торговая площадка" - крупнейший электронный торговый оператор для государственных заказчиков и коммерческих предприятий;

3) "Общероссийская система электронной торговли", оператором которой является Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям Республики Татарстан. Площадка была создана первоначально для данного региона, впоследствии область деятельности приобрела федеральный масштаб;

⁷³ Единая информационная система в сфере закупок : офиц. сайт. URL: <http://zakupki.gov.ru>.

⁷⁴ Бобышев Е. Что такое госзакупки и какие виды торгов бывают? // Информационный портал для участников закупок. URL: <http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-goszakupki.html>.

4) "Национальная электронная площадка", известная ранее как "ММВБ - Информационные технологии". Включает в себя имущественные торги, коммерческие закупки;

5) "РТС-тендер". Включает в себя имущественные торги, коммерческие закупки.

Электронные торговые площадки позволяют в современном формате организовать эффективную работу коммерческих служб различных предприятий, организаций и компаний. Каждая из них предлагает продавцам и покупателям ряд удобных сервисов, с помощью которых они могут проводить торги в электронном виде.

Таким образом, ЭТП представляют собой программно-аппаратные комплексы организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодействие продавца и покупателя через электронные каналы связи.

Перечисленные выше площадки соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации, действуют жестко по регламенту, и заказчик может выбрать любую из них. Специалисты рекомендуют обратить внимание на объемы размещаемого заказа и на долю торгов с единственным участником как на показатели эффективности проводимых торгов. Лидерство по данному показателю принадлежит Единой электронной торговой площадке и Автоматизированной системе торгов "Сбербанк-АСТ"⁷⁵.

Преимущества коммерческой деятельности на ЭТП для поставщика, в первую очередь, вызваны четкой определенностью действий по участию в торгах, возможностью получения необходимой для грамотной работы информации, консультаций.

В целом, электронной площадкой выполняется ряд функций, важных для всех субъектов госзакупок:

1) информационно-консультационная функция, знакомящая потенциальных поставщиков и заказчиков со всеми работающими на ЭТП организациями, с предоставлением соответствующих данных;

2) маркетинговая функция, непосредственно направляющая заказчиков к тем, кто наиболее полно и эффективно удовлетворит их государственные и муниципальные нужды. В свою очередь, поставщики оптимизируют свои маркетинговые исследования, направленные

⁷⁵ Выбор электронной площадки. URL: <http://www.progoszakaz.ru/question/3612800157-qques-15-12-vybor-elektronnoy-ploshchadki>.

ные на поиск и интерпретацию этих нужд, на определение конкуренции на рынке товаров, работ и услуг. Кроме того, информация, размещенная поставщиком на ЭТП, играет роль рекламы в едином торговом пространстве;

3) торговая функция, организующая полный комплекс разнообразных торгово-закупочных и сбытовых мероприятий по приобретению товаров и услуг;

4) аналитическая функция, способствующая на основе сравнений выбору наиболее выгодных партнеров по сделке;

5) функция информационной безопасности, защищающая электронный документооборот от нежелательных вмешательств со стороны третьих лиц, предполагающая использование электронной цифровой подписи.

Принципиальные различия между федеральными электронными торговыми площадками заключаются в числе их заказчиков и государственных структур, размещающих заказы на тех или иных интернет-ресурсах.

В отличие от электронных площадок, на официальном сайте ЕИС торги не проводятся, здесь только размещается информация о торгах и о той площадке, на которой они проходят. Информация обо всех госзакупках, их требованиях и о документации находится в открытом доступе, поэтому регистрация и аккредитация на сайте ЕИС не требуются. Участник госзакупок аккредитуется только на той электронной площадке, где он хочет торговать.

Информационное обеспечение государственных и муниципальных закупок можно представить как формализованную модель ведения бизнеса в соответствующих каналах сбыта, с помощью которой отображаются и поддерживаются все происходящие в системе торговые процессы. Отслеживать данные процессы, изучать тенденции принятия заказчиком управленческих решений и прогнозировать их результат - все это входит в комплекс задач информационного обеспечения контрактной системы⁷⁶.

Управление государственными и муниципальными закупками на основе информационных систем значительно сокращает ряд производственных и коммерческих издержек, в частности расходов на различные согласования при проведении торговых операций.

⁷⁶ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Указ. соч.

Электронная форма управления закупками обладает рядом достоинств: это удобство работы, оптимизация времени и процедур документооборота, содействие в исследованиях конъюнктуры рынка.

С учетом того, что стратегией развития предпринимательства предусмотрено полное обращение к электронному документообороту, современное информационное обеспечение государственных и муниципальных закупок создает прочную платформу для развития и совершенствования в данном направлении.

Уровень развития информационно-технического обеспечения контрактной системы в настоящее время позволяет извлекать практически без ограничений информацию любого объема и характера на всех этапах управления государственными и муниципальными закупками.

Принципы, на которых зиждется информационное обеспечение закупок, предполагают соответствие данных, находящихся в обращении, следующим требованиям:

1) интегрированности, единства унифицированной информационной поддержки операций на всех этапах товаропроводящей системы;

2) гибкости, адаптации необходимых сведений к конкретной хозяйственной ситуации и ее оптимальному разрешению;

3) интерактивности, поддержания обратной связи со всеми субъектами, прежде всего с участниками государственных и муниципальных закупок, а также возможности оперативного обмена электронной документации в ЕИС;

4) адекватности, соответствия информации реальному статусу, потенциалу субъектов контрактной системы и открывающимся перспективам;

5) актуальности, своевременности и настоящей востребованности данных, размещенных в ЕИС в соответствии с требованиями Закона № 44-ФЗ⁷⁷.

Тесная взаимосвязь информационного и правового обеспечения контрактной системы обуславливает актуальность совершенствования системно упорядоченного законодательства, регулирующего вопросы формирования единых информационных ресурсов, создания интегрированной системы информационного обеспечения закупок

⁷⁷ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Указ. соч.

товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд⁷⁸.

Информационный банк ЕИС сформирован таким образом, чтобы permanently обеспечивать субъектов контрактной системы актуальной и достоверной информацией о динамике конъюнктуры рынков товаров, работ и услуг, включая сведения о деловой активности на этих рынках, о состоянии и перспективах развития инфраструктуры закупочно-сбытовых систем, об уровне затрат на организацию коммерческих связей, о производственном и торговом потенциале поставщиков.

5.3. Способы осуществления государственных и муниципальных закупок

В соответствии с нормами Закона № 44-ФЗ заказчики могут использовать конкурентные и неконкурентные (у единственного поставщика) закупки.

Выбор способа закупки - самостоятельное решение заказчика, которое, однако, согласно Закону № 44-ФЗ, должно приниматься с учетом следующих критериев:

- 1) предмет и условия исполнения контракта;
- 2) начальная (максимальная) цена контракта;
- 3) критерии определения победителя;
- 4) срок, требуемый для исполнения контракта⁷⁹.

Для каждого из существующих методов определения поставщика при закупке по Закону № 44-ФЗ предусмотрены свои основания и четкие правила.

Самыми популярными в настоящее время являются такие способы определения поставщика, как электронный аукцион, запрос котировок и закупка у единственного поставщика (рис. 5.1)⁸⁰.

⁷⁸ Колышева И.Б. Нормативно-правовое и информационное обеспечение государственных закупок: российские реалии и зарубежный опыт // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2013. № 1-2. С. 104-108.

⁷⁹ Данилова С.Н. Указ. соч.

⁸⁰ Самые популярные способы закупок. Статистика ЕИС // Госзакупки.ру : электрон. журн. 2017. № 3. URL: <http://e.goszakupkiru.ru/article.aspx?aid=538454>.



Рис. 5.1. Способы государственных и муниципальных закупок в Российской Федерации в 2016 г.

Многообразие способов определения поставщика представлено на рис. 5.2.

Одной из целей контрактной системы закупок, как уже было отмечено ранее, является экономия выделенных средств на государственные и муниципальные нужды. Однако это не означает, что цена является единственным критерием, определяющим выбор поставщика. Предельное снижение первоначальной цены, т.е. начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК), должно производиться при условии сохранения качества приобретаемых товаров, работ и услуг.

Так, несмотря на то, что победителем аукциона становится поставщик, предложивший самую низкую цену контракта, предлагаемый им товар должен быть достаточно высококачественным.

В отличие от аукциона, в конкурсе победителем становится участник закупки, предложивший наилучшие условия исполнения контракта.



Рис. 5.2. Способы государственных и муниципальных закупок

Все открытые способы госзакупок предполагают доступ к информации об их проведении для неограниченного круга лиц. Далее, при рассмотрении особенностей каждого из них, данная "неограниченность" сведений будет присутствовать по умолчанию. В закрытых закупках этот круг лиц, соответственно, ограничен.

Электронный аукцион как открытый способ закупки предъявляет к ее участникам единые и дополнительные требования. Проведение открытого аукциона в электронной форме на ЭТП обеспечивается ее оператором.

Заказчик обязан проводить электронный аукцион, если осуществляются закупки товаров, работ, услуг, которые вошли в перечни, установленные на законодательном уровне, и соблюдены следующие условия:

1) существует возможность сформулировать подробное и точное описание объекта закупки;

2) критерии определения победителя такого аукциона имеют количественную и денежную оценку.

При проведении открытого конкурса информация о закупке сообщается заказчиком неограниченному кругу лиц путем размещения в единой информационной системе извещения о проведении такого конкурса, конкурсной документации и к участникам закупки предъявляются единые требования.

В отличие от других способов определения на конкурсе в качестве критерия выбора победителя используются следующие критерии:

- 1) цена контракта;
- 2) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- 3) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;
- 4) квалификация участников закупки, наличие у них финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов на праве собственности или ином законном основании, опыта работы, связанного с предметом контракта, оценка деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации⁸¹.

В конкурсе с ограниченным участием к потенциальным поставщикам предъявляются единые требования и дополнительные требования, а победитель такого конкурса определяется из числа участников закупки, прошедших предквалификационный отбор.

Выбор данного способа госзакупок также ограничен объектами закупок, к коим относятся:

- 1) товары, работы и услуги технической и (или) технологической сложности, инновационного, высокотехнологичного или специализированного характера, поставить которые способны только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации;
- 2) работы по сохранению объектов культурного наследия народов Российской Федерации, по реставрации музейных предметов и коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации, документов Архивного фонда Российской Федерации, особо ценных и редких документов, входящих в состав библиотечных фондов; выполнение работ, оказание услуг, связанных с необходимостью

⁸¹ Данилова С.Н. Указ. соч.

допуска подрядчиков, исполнителей к учетным базам данных музеев, архивов, библиотек, к хранилищам (депозитариям) музея, к системам обеспечения безопасности музейных предметов и музейных коллекций, архивных документов, библиотечного фонда.

Технология проведения конкурса с ограниченным числом участников схожа с открытым конкурсом, но в первом случае дополнительно в течение не более чем 10 рабочих дней с момента вскрытия конвертов с заявками на участие в конкурсе заказчик проводит предквалификационный отбор для выявления участников закупки, которые соответствуют единым и дополнительным требованиям, установленным заказчиком. Соответственно в процедуре рассмотрения и оценки конкурсных заявок участвуют заявки только тех поставщиков, которые прошли предквалификационный отбор.

Двухэтапный конкурс предъявляет к участникам закупки единые требования либо единые и дополнительные требования, а победителем признается участник, принявший участие в проведении обоих этапов такого конкурса, т.е. победитель сначала, на первом этапе, проходит предквалификационный отбор (в случае установления дополнительных требований к участникам такого конкурса), на втором этапе предлагает лучшие условия исполнения контракта.

Заказчик вправе провести двухэтапный конкурс в соответствии с Законом № 44-ФЗ при одновременном соблюдении следующих условий:

1) конкурс проводится для заключения контракта на проведение научных исследований, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования), экспериментов, изысканий, на поставку инновационной и высокотехнологичной продукции, энерго-сервисного контракта, а также в целях создания произведения литературы или искусства, исполнения (как результата интеллектуальной деятельности);

2) для уточнения характеристик объекта закупки необходимо провести его обсуждение с участниками закупки.

Таким образом, на первом этапе двухэтапного конкурса его участники обязаны представить первоначальные заявки, содержащие предложения в отношении объекта закупки без указания предложений о цене контракта. При этом на первом этапе не требуется предоставления обеспечения заявки на участие в таком конкурсе.

На первом этапе конкурсная комиссия проводит с участниками обсуждение их любых содержащихся в первоначальных заявках предложений в отношении объекта закупки.

Далее, на втором этапе, конкурсная комиссия предлагает всем участникам первого этапа представить окончательные заявки на участие в конкурсе с указанием цены контракта с учетом условий закупки, уточненных после первого этапа. При этом заказчиком устанавливается требование об обеспечении указанных заявок.

Под *запросом котировок* понимается способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором информация о закупаемых для обеспечения государственных или муниципальных нужд товарах, работах или услугах сообщается неограниченному кругу лиц путем размещения в единой информационной системе извещения о проведении запроса котировок. Победителем запроса котировок признается участник закупки, предложивший наиболее низкую цену контракта.

Участники закупок направляют в адрес заказчика свои предложения, а инициатор выбирает из них наиболее ему подходящее по цене.

Критерии выбора победителя в запросе котировок схожи с аукционом, победа принадлежит поставщику, предложившему самую низкую цену контракта. Однако существует ряд принципиальных отличий этих двух способов госзакупок:

1) на запрос конкурсных котировок дается 4-7 дн, на аукцион - до 20 дн;

2) в запросе котировок ценовые предложения подаются участникам конкурса единовременно в бумажной или электронной форме и не подлежат изменению, тогда как на аукционе пересмотр ценовых условий ведется до последней минуты. Иными словами, при проведении аукциона его участники могут неоднократно менять информацию в своих ценовых предложениях (торговаться), а победителем будет признан последний из тех, кто смог предложить наиболее привлекательную цену контракта;

3) запрос котировок как способ закупки выбирается при условии, что начальная (максимальная) цена контракта не превышает 500 тыс. руб. При этом годовой объем закупок, осуществляемых путем проведения запроса котировок, не должен превышать 10% совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем 100 млн руб.

В электронном аукционе нет ограничения по начальной цене контракта и количеству передаваемых ценовых предложений.

Если поставщик по результатам протокола победил (оказалась самая низкая цена), то заказчик самостоятельно связывается с ним для подписания контракта.

Механизм запроса предложений повторяет технику проведения запроса: предложения котировок подаются участникам единовременно в бумажной или электронной форме и не подлежат изменению, а победителем признается участник закупки, направивший окончательное предложение, которое наилучшим образом соответствует установленным заказчиком требованиям к товару, работе или услуге.

При осуществлении закупок одних и тех же товаров (работ, услуг) заказчики вправе проводить совместные конкурсы или аукционы. Контракт с победителем заключается каждым заказчиком.

В целях централизации закупок в соответствии с законодательством могут быть созданы органы, уполномоченные определять поставщиков, однако на них нельзя возлагать обоснование закупок, формулирование условий контракта (включая НМЦК) и его подписание. Контракты подписываются заказчиками, для которых были определены поставщики (подрядчики, исполнители).

По сути, роль уполномоченного органа сводится к централизованному сбору заказов, а также к организации и проведению закупочных процедур.

Очевидное преимущество создания и функционирования единого центра - экономия бюджетных средств за счет получения значительных скидок при закупке крупных партий товарно-материальных ценностей. Экономия будет сказываться при утверждении закупочных планов и выделении на их реализацию финансовых ресурсов.

Недостатки централизации закупок касаются в первую очередь предпринимателей как поставщиков на рынке снабжения:

1) для большого количества предпринимателей усложнится доступ к государственному заказу;

2) наличие только крупных заказов на рынке государственных закупок вытеснит небольших производителей из числа поставщиков, а их место займут крупные корпорации;

3) возникнут дополнительные возможности для построения коррупционных схем, поскольку не станет конкурентной борьбы.

Закрытые способы закупок предполагают направление приглашений принять участие в закрытых способах определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), документации о закупках ограниченному кругу лиц.

Таким образом, участвовать в открытых закупках приглашают неопределенный круг лиц, в закрытых - только получивших соответствующие предложения, которые не размещаются в ЕИС для всеобщего сведения.

Закрытые способы закупок применяются, если:

- 1) федеральные нужды составляют гостайну;
- 2) сведения о товарах (работах, услугах) составляют гостайну (ведь необходимо готовить документацию о закупке или проект контракта);
- 3) заключаются контракты на оказание услуг по страхованию, транспортировке и охране ценностей Госфонда драгметаллов и драгоценностей, музейных предметов и музейных коллекций, редких и ценных изданий, рукописей, архивных документов (включая их копии), имеющих историческое, художественное или иное культурное значение (например, при участии в зарубежных выставках);
- 4) закупаются услуги по уборке помещений и услуги водителей для обеспечения деятельности судей, судебных приставов.

Примечательно, что не допускается предоставлять конкурсную документацию, вносить в нее изменения, направлять запросы о даче разъяснений ее положений и давать эти разъяснения в форме электронных документов. Разъяснения положений конкурсной документации должны быть доведены в письменной форме заказчиком до сведения всех участников таких конкурсов, которым предоставлена конкурсная документация, с указанием предмета запроса, но без указания участника, от которого поступил запрос.

Выбор закупки у единственного поставщика должен четко иметь одно из 45 оснований, предусмотренных Законом № 44-ФЗ, например:

- осуществление закупки товара, работы или услуги, которые относятся к сфере деятельности субъектов естественных монополий в соответствии с Федеральным законом от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ "О естественных монополиях", а также услуг центрального депозитария;
- выполнение работы по мобилизационной подготовке в Российской Федерации;
- осуществление закупки товара, работы или услуги на сумму, не превышающую 100 тыс. руб. При этом годовой объем закупок, которые

заказчик вправе осуществить на основании настоящего пункта, не должен превышать 2 млн руб., или 5% совокупного годового объема закупок заказчика, а также не должен составлять более чем 50 млн руб.;

- заключение контракта на поставку российских вооружения и военной техники, которые не имеют в стране аналогов и производство которых осуществляется единственным производителем, с поставщиком таких вооружения и военной техники, включенным в реестр единственных поставщиков указанных вооружения и военной техники;

- оказание услуг по водоснабжению, водоотведению, теплоснабжению, газоснабжению;

- закупки определенных товаров, работ, услуг вследствие аварии, иных чрезвычайных ситуаций природного или техногенного характера, непреодолимой силы в случае возникновения необходимости в оказании медицинской помощи в экстренной форме;

- заключение контракта на оказание преподавательских услуг, а также услуг экскурсовода (гида) физическими лицами;

- другие условия, предусмотренные Законом № 44-ФЗ, ст. 93⁸².

Таким образом, в случае осуществления закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) для заключения контракта заказчик обязан обосновать в документально оформленном отчете невозможность или нецелесообразность использования иных способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также цену контракта и иные существенные условия контракта.

5.4. Планирование и обоснование государственных и муниципальных закупок

Процесс закупок для государственных и муниципальных нужд рекомендуется проводить в установленной последовательности:

- 1) планирование, нормирование закупок и определение НМЦК;
- 2) выбор способа определения поставщика, т.е. вида конкретной закупки;
- 3) размещение сведений о предстоящей закупке в ЕИС, сбор заявок и предложений участников закупок;

⁸² О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон.

4) непосредственное выполнение конкурсных процедур, признание победителя и заключение с ним контракта;

5) исполнение обязательств по контракту, проведение мониторинга и аудита реализации данного контракта⁸³.

Работу по управлению государственными и муниципальными закупками следует начинать с формирования плана закупок. Глубина и детализация проработки данного плана создают предпосылки достижения эффективности закупочной деятельности организации в целом.

Логика планирования закупок раскрывается на стадиях:

1) определения предмета удовлетворения государственных и муниципальных нужд;

2) выбора канала закупок;

3) назначения сроков реализации контракта⁸⁴.

Безусловно, планы закупок, формируемые заказчиками, должны соответствовать как целям закупок, так и размещенным в ЕИС требованиям Закона № 44-ФЗ к закупаемым товарам.

Согласно указанному документу в планах закупок необходимо указать:

1) идентификационный код закупки;

2) цель осуществления закупки;

3) наименование объекта и (или) наименования объектов закупки;

4) объем финансового обеспечения для осуществления закупки;

5) сроки (периодичность) осуществления планируемых закупок;

6) обоснование необходимости закупки;

7) информацию о закупках товаров, работ, услуг, которые по причине их технической и (или) технологической сложности, инновационного, высокотехнологичного или специализированного характера способны поставить, выполнить, оказать только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации, а также которые предназначены для проведения научных исследований, экспериментов, изысканий, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования);

8) информацию об обязательном общественном обсуждении закупки товара, работы или услуги⁸⁵.

⁸³ Бабун Р. Организация муниципального управления : учеб. пособие. Стандарт 3-его поколения. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер 2016. 336 с.

⁸⁴ Данилова С.Н. Указ. соч.

⁸⁵ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон.

План закупок формируется на срок, установленный федеральными законами (на очередной финансовый год) о федеральных и местных бюджетах. И если в них осуществляются поправки и изменения в течение планируемого года, то заказчик обязан своевременно вносить их в свой план.

Законом предусмотрены следующие временные нормативы в отношении плана закупок:

1) утверждение в течение 10 рабочих дней после доведения до государственного или муниципального заказчика объема прав в денежном выражении на принятие и (или) исполнение обязательств в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации;

2) размещение в ЕИС в течение 3 рабочих дней со дня утверждения или изменения такого плана, за исключением сведений, составляющих государственную тайну.

В планы-графики включены перечни товаров, работ и услуг, закупаемых для удовлетворения государственных и муниципальных нужд. Планы-графики также разрабатываются на финансовый год, служат обоснованием для осуществления закупок и формируются в строгом соответствии с утвержденным планом закупок.

С 1 января 2017 г. вступил в силу прямой запрет Законом № 44-ФЗ на закупки, которые заказчик не включил в планы-графики. Если ранее закупки вне плана-графика запрещал только п. 2 ст. 72 Бюджетного кодекса и наказание на заказчика контролеры могли наложить только за несоблюдение бюджетного законодательства, то теперь это прямое нарушение Закона о контрактной системе.

В единой информационной системе с 1 января 2017 г. следует публиковать не только планы-графики, но и планы закупок и информацию о реализации плановых документов⁸⁶.

Законом также определено содержание плана-графика, раскрывающего следующую информацию в отношении каждой закупки:

1) идентификационный код закупки;

⁸⁶ Все изменения в работе заказчиков с 2017 года ЕИС // Административная практика ФАС : электрон. журн. 2017. № 1. URL: <http://e.faspraktika.ru/article.aspx?aid=523866>.

2) наименование и описание объекта закупки с указанием характеристик такого объекта, количество поставляемого товара, объем выполняемой работы, оказываемой услуги, планируемые сроки, периодичность поставки товара, выполнения работы или оказания услуги, НМЦК, цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), обоснование закупки. Если предусмотрено контрактом, указываются размер аванса и этапы оплаты;

3) при наличии таковых описываются дополнительные требования к участникам закупки;

4) способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя) и обоснование выбора этого способа;

5) дата начала закупки;

6) информация о размере предоставляемого обеспечения соответствующей заявки участника закупки и обеспечения исполнения контракта;

7) информация о применении критерия стоимости жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работы объекта (в случае применения указанного критерия) при определении поставщика (подрядчика, исполнителя);

8) информация о банковском сопровождении контракта в случаях, установленных Законом № 44-ФЗ-4, ст. 35⁸⁷.

На утверждение плана-графика данным законом определено 10 дн после получения заказчиком объема прав в денежном выражении на принятие и (или) исполнение обязательств или после утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Закупки, не предусмотренные планами-графиками, не могут быть осуществлены.

План-график подлежит корректировке заказчиком в случае внесения поправок в план закупок, когда производятся:

1) увеличение или уменьшение начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

2) изменение до начала закупки срока исполнения контракта, порядка оплаты или размера аванса;

⁸⁷ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон.

3) изменение даты начала закупки и (или) способа определения поставщика (подрядчика, исполнителя), отмена заказчиком закупки, предусмотренной планом-графиком;

4) реализация принятого заказчиком решения по итогам проведенного в соответствии с Законом № 44-ФЗ, ст. 20 обязательного общественного обсуждения закупок, когда не требуется внесения новых параметров в план закупок.

Внесение изменений в план-график по каждому объекту закупки может осуществляться не позднее чем за 10 суток до дня размещения в единой информационной системе извещения об осуществлении соответствующей закупки или до дня направления приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) закрытым способом.

С момента утверждения плана-графика должно пройти не более 3 дн.

Как следует из содержания описанных выше документов, все планируемые закупки должны быть обоснованы, т.е. их соответствие целям своего осуществления и законодательным требованиям должно быть подтверждено.

При формировании плана-графика обоснованию подлежат:

- 1) НМЦК, цена контракта с единственным поставщиком;
- 2) способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), в том числе дополнительные требования к участникам закупки.

Оценка обоснованности осуществления закупок проводится в ходе мониторинга закупок, аудита и контроля в сфере закупок в соответствии с Законом № 44-ФЗ. Если по итогам данных мероприятий конкретная закупка признается необоснованной, заказчику предписывают устранить нарушения и, возможно, привлекают к административной ответственности (согласно КОАП РФ).

Нормирование государственных и муниципальных закупок предполагает установление требований к закупаемым заказчиком товарам, работам, услугам (в том числе определение предельной цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативных затрат на обеспечение функций заказчиков. Это требования к количеству, потребительским свойствам (в том числе к характеристикам качества) и иным характеристикам товаров, работ, услуг, позволяющие обеспечить государственные и муниципальные нужды, но не приводящие к закупкам товаров, работ, услуг, которые имеют избыточные потребительские свой-

ства или являются предметами роскоши в соответствии с законодательством Российской Федерации⁸⁸.

Со всеми упомянутыми выше правилами и требованиями субъекты контрактной системы могут без ограничений ознакомиться в ЕИС.

Сравнительный анализ задач снабжения государственных и частных структур показал их сопоставимость, общую направленность на удовлетворение потребностей, на сокращение потерь посредством совершенствования процесса стандартизации товаров, на усиление межфункциональной координации коммерческих и других служб предприятий, на согласованность действий с партнерами по бизнесу и т.д. Отличие государственных закупок от частных заключается как в источнике средств их финансирования и в размерах заказов, так и в решении на макроуровне задач экономического, политического, социально-общественного и экологического характера. Полномочия контрактных управляющих и бюджет закупок регламентируются на законодательном уровне⁸⁹.

Начальная (максимальная) цена контракта и цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), определяются и обосновываются заказчиком посредством применения следующего метода или нескольких следующих методов:

1) метод сопоставимых рыночных цен, по сути, представляющий собой анализ рынка, является приоритетным. Основанием служит информация о рыночных ценах идентичных (или при их отсутствии однородных) товаров, работ, услуг, планируемых к закупкам;

2) нормативный метод, основанный на нормировании закупок;

3) тарифный метод, базирующийся на установлении или регулировании цены государством;

4) проектно-сметный метод, когда осуществляется проектирование объекта и формируется смета в случае строительства, реконструкции, капитального ремонта, реставрации исторически ценных объектов;

5) затратный метод, предполагающий определение суммы произведенных расходов и обычной для конкретной сферы деятельности прибыли. При этом учитываются обычные в подобных случаях прямые и косвенные затраты на производство или приобретение и (или)

⁸⁸ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон.

⁸⁹ Сергеев В.И., Эляшевич И.П. Указ. соч.

реализацию товаров, работ, услуг, затраты на транспортировку, хранение, страхование и иные издержки.

В случае выбора заказчиком метода сопоставимых рыночных цен допускается использование коэффициентов или индексов для пересчета цен товаров, работ, услуг с учетом различий в характеристиках товаров, коммерческих и (или) финансовых условий поставок товаров, выполнения работ, оказания услуг.

К общедоступной информации о ценах товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, которая может быть использована для целей определения начальной (максимальной) цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), относятся:

1) сведения о ценах товаров, работ, услуг, содержащиеся в контрактах, которые исполнены и по которым не взыскивались неустойки (штрафы, пени) в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств, предусмотренных этими контрактами;

2) информация о ценах товаров, работ, услуг, содержащаяся в рекламе, каталогах, описаниях товаров и в других предложениях, обращенных к неопределенному кругу лиц и признаваемых в соответствии с гражданским законодательством публичными офертами;

3) котировки российских и иностранных бирж;

4) котировки с электронных площадок;

5) данные государственной статистической отчетности о ценах товаров, работ, услуг;

6) показатели из других источников, перечисленных и описанных в Законе № 44-ФЗ, ст. 22, п.18.

В закупочной деятельности государственных и муниципальных заказчиков следует отметить смену ориентиров, обусловленную необходимостью учета не только минимальной цены покупки, но и цены потребления приобретаемого объекта, т.е. признана целесообразность оценки совокупной стоимости его эксплуатации⁹⁰.

С момента размещения в ЕИС планов закупок начинается их обязательное общественное обсуждение, которое заканчивается не позднее срока, до истечения которого определение поставщика (подрядчика, исполнителя) может быть отменено заказчиком.

⁹⁰ Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Указ. соч.

Обязательное общественное обсуждение проводится в случае осуществления закупок при НМЦК, составляющей более 1 млрд руб., с использованием конкурентных способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей). Исключения составляют случаи:

- 1) применения закрытых способов закупок;
- 2) наличия государственного оборонного заказа;
- 3) проведения повторного конкурса, электронного аукциона без изменения объекта закупки, запроса предложений;
- 4) проведения запроса котировок в целях оказания гуманитарной помощи либо ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного или техногенного характера.

Обязательное общественное обсуждение проводится в разделе ЕИС с соответствующим названием, а также в виде очных публичных слушаний.

Участники мероприятия после прохождения процедуры регистрации в ЕИС получают доступ к специализированному разделу, где могут оставлять свои замечания и предложения. Один день выделяется на проверку оператором системы корректности поступивших сообщений, после этого в течение 2 дн заказчик должен ответить на них.

Обязательные общественные обсуждения проходят в два этапа.

Этап I - от момента размещения плана закупок до истечения 20 дн. Далее 10 дн отводится на очные публичные слушания, информация о дате, месте и времени проведения которых размещается в ЕИС за 5 дн до их начала. Данные мероприятия являются открытыми, не допускается ограничение доступа к ним. Обязательно присутствие руководителя организации и его заместителей, руководителя контрактных служб или его заместителей. В ходе слушаний в обязательном порядке даются ответы на все вопросы и замечания, что протоколируется должным образом. Протокол первого этапа обсуждений размещается в течение 2 дн после его окончания и автоматически направляется в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору в финансово-бюджетной сфере. По итогам этапа заказчик может отменить проведение закупки, продолжить с учетом или без учета поступивших замечаний и предложений. Изменения вносятся в план закупок и план-график их осуществления.

Этап II начинается с момента публикации извещения и завершается за 3 дн до даты, не позднее которой определение поставщика (подрядчика, исполнителя) может быть отменено. На замечания участни-

ков закупок, касающиеся соответствия документации о закупке требованиям законодательства заказчик должен ответить в течение 2 дн. Выбор решений и протоколирование аналогичны с первым этапом.

Нарушение всех указанных сроков выявляется и фиксируется в ЕИС автоматически.

Мониторинг закупок представляет собой систему наблюдений в сфере закупок, осуществляемых на постоянной основе посредством сбора, обобщения, систематизации и оценки информации об осуществлении закупок, в том числе реализации планов закупок и планов-графиков.

В цели мониторинга входят:

- 1) оценка степени достижения целей осуществления закупок;
- 2) оценка обоснованности закупок;
- 3) совершенствование законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок.

Минэкономразвития РФ проводит мониторинг закупок, и его механизм не предполагает финансового контроля, а реализует функционирование системы оценки обоснованности закупки.

Результаты мониторинга закупок по итогам каждого года оформляются в виде сводного аналитического отчета, который представляется федеральным органом исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок в Правительство Российской Федерации.

Аудит закупок проводится Счетной палатой Российской Федерации, контрольно-счетными органами, определенными Законом № 44-ФЗ, ст. 98, которые проверяют, анализируют и оценивают информацию о законности, целесообразности, обоснованности, своевременности, эффективности и результативности расходов на закупки по планируемым к заключению, заключенным и исполненным контрактам⁹¹.

В случае выявления нарушений в сфере закупок органами аудита подготавливаются предложения, направленные на устранение недостатков и на совершенствование контрактной системы. Информация о реализации указанных предложений систематизируется и размещается в единой информационной системе в обобщенном виде.

⁹¹ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон.

С 1 января 2017 г. вступили в силу положения Закона № 44-ФЗ о новом виде контроля, который проводят органы Федерального казначейства, региональные и местные финансовые органы и органы управления государственными внебюджетными фондами. Будет сопоставляться, насколько информация о финансовом обеспечении заказчика в плановых документах по закупкам совпадает с доведенным до него объемом финансового обеспечения.

Контроль охватывает все стадии закупок и касается сопоставления:

- планов-графиков и планов закупок;
- извещений, документации и планов-графиков;
- протоколов и документации;
- проектов контрактов и протоколов;
- реестра контрактов и условий контрактов⁹².

Законом предусмотрена защита интересов участников закупки, которые имеют право в судебном порядке обжаловать в контрольном органе (или сразу в обеих инстанциях) действия (бездействие) заказчика, уполномоченного органа, специализированной организации, оператора электронной площадки, комиссии по закупке, должностных лиц контрактной службы, если такие действия (бездействие) нарушают права и законные интересы участника размещения заказа.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику системы государственных и муниципальных закупок.
2. Что следует понимать под государственными и муниципальными нуждами?
3. Чем обусловлен интерес предпринимательских структур к сфере госзакупок?
4. Каковы содержание и целевая направленность процесса управления государственными и муниципальными закупками?
5. Перечислите все категории субъектов контрактной системы.
6. На каких принципах должна основываться реализация закупок для государственных и муниципальных нужд?

⁹² Все изменения в работе заказчиков с 2017 года ЕИС // Административная практика ФАС : электрон. журн. 2017. № 1. URL: <http://e.faspraktika.ru/article.aspx?aid=523866>.

7. Какие требования предъявляются к потенциальным поставщикам?

8. Опишите законодательство Российской Федерации о размещении заказов для государственных и муниципальных нужд.

9. Дайте определение ЕИС.

10. Какие ЭТП рекомендованы для участия в закупках по Закону № 44-ФЗ?

11. В каком формате организованы ЭТП, каковы ее функции?

12. Назовите принципы информационного обеспечения государственных и муниципальных закупок.

13. Какие критерии учитываются при выборе способа закупки?

14. Назовите наиболее востребованные в настоящее время виды закупок и объясните причину их популярности.

15. Назовите особенности и отличия всех способов определения поставщика.

16. Назовите этапы и процедуры планирования государственных и муниципальных закупок.

17. Какие сроки установлены для утверждения и размещения в ЕИС плана закупок и плана-графика?

18. Назовите методы определения НМЦК.

19. Опишите содержание этапов обязательных общественных слушаний.

20. Какими органами и с какой целью проводятся мониторинг, аудит и контроль в сфере закупок?

21. Что представляет собой прокьюремент и какие ключевые параметры его характеризуют?

Тестовые задания

1. Заинтересованность предпринимательских структур в участии в госзакупках обусловлена прежде всего:

А) преследованием закона в случае отказа от участия;

Б) личными амбициями руководителя предприятия;

В) возможностью обеспечить предприятие большим объемом работ и высокой прибылью на равных с конкурентами условиях;

Г) возможностью обеспечить предприятие высокой прибылью вне зоны налогообложения.

2. Укажите, какой федеральный закон составляет основу правового регулирования сферы государственных и муниципальных закупок:

А) № 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18 июля 2011 г.;

Б) № 63 ФЗ "Уголовный кодекс Российской Федерации";

В) № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд";

Г) № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд".

3. Государственные закупки осуществляются за счет средств:

А) бюджетов различных уровней;

Б) дотаций и субсидий государства;

В) краткосрочных кредитов МВФ;

Г) добровольных пожертвований юридических лиц.

4. Управление государственными закупками направлено:

А) на поддержку отечественных производителей;

Б) на удовлетворение нужд заказчиков при условии сокращения бюджетных средств и соблюдения честной конкуренции;

В) на удовлетворение нужд заказчиков в дешевых товарах, работах и услугах в условиях платного конкурса поставщиков;

Г) на удовлетворение любых нужд заказчиков.

5. Принципы реализации государственных и муниципальных закупок предполагают их:

А) закрытость, ограничение конкуренции, профессионализм участников, стимулирование малого и среднего бизнеса, соблюдение закона;

Б) открытость, неограниченный доступ к участию поставщиков, ответственность за соблюдение закона;

В) открытость, добросовестность конкуренции, профессионализм участников, стимулирование инноваций и ответственность за соблюдение закона;

Г) открытость, экономию, законность.

6. Термин "прокьюремент" означает:

А) защиту интересов отечественных производителей;

Б) защиту интересов государственных и муниципальных заказчиков;

В) рационализацию закупки при условии честной конкуренции и соблюдения интересов всех субъектов закупки;

Г) управленческую технологию размещения крупных заказов в условиях коррупции.

7. Наличие участника закупки в реестре недобросовестных поставщиков означает:

- А) необходимость перерегистрации юридического лица под новым названием;
- Б) возможность участвовать в госзакупках только при одобрении заказчика;
- В) невозможность никогда более участвовать в государственных закупках;
- Г) возможность обеспечить выход из реестра в судебном порядке и принять участие в закупках.

8. Единая информационная система имеет официальный сайт:

- А) www.zakupki.gov.ru;
- Б) www.snabjenci.ru;
- В) www.goszakaz.ru;
- Г) www.is-zakupki.ru.

9. Какая ЭТП не входит в число отобранных Минэкономразвития России и ФАС России для размещения государственных и муниципальных заказов:

- А) РТС-тендер, включает в себя имущественные торги, коммерческие закупки;
- Б) Национальная электронная площадка;
- В) Торгово-закупочная система "АМС-сервис";
- Г) Система торгов "Сбербанк-АСТ".

10. Какой способ определения поставщика выбирается, если размер заказа не превышает 500 тыс. руб.:

- А) аукцион в электронной форме;
- Б) конкурс с ограниченным участием;
- В) закупка у единственного поставщика;
- Г) запрос котировок.

11. Тарифный метод определения НМЦК предполагает:

- А) сравнительный анализ тарифов, сложившихся на рынке;
- Б) нормирование тарифов;
- В) установление/регулирование цен государством;
- Г) формирование цен с учетом системы различных коэффициентов.

12. На проведение аукциона в электронной форме предусмотрено:

- А) 7 дн;
- Б) 10 дн;

В) 20 дн;

Г) 30 дн.

13. Ответ заказчика на предложения и замечания, поступившие в ходе обязательных общественных обсуждений, должен последовать:

А) в течение 2 дн;

Б) в течение 5 дн;

В) в течение 10 дн;

Г) ответ не обязателен.

14. Для заключения контракта на проведение научных исследований предусматривается:

А) закрытый аукцион;

Б) открытый аукцион;

В) закрытый конкурс с ограниченным участием;

Г) двухэтапный открытый конкурс.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [Электронный ресурс] : федер. закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 22.02.2017). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.
2. Анисимова, Т.Н. Бухгалтерский учет и отчетность [Текст] / Т.Н. Анисимова, В.В. Сокуренок. Москва : Аналитик, 2010. 365 с.
3. Анализ портфеля определения стратегии закупок по модели Кралича [Электронный ресурс]. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/analiz-portfelya-zakupok-po-matrice-kraljic-kraljic-model> (дата обращения: 12.02.2017).
4. Антошкина, А.В. Практикум по логистике [Текст] : учеб. пособие / А.В. Антошкина, Е.М. Вершкова. Томск : Изд-во Томск. политехн. ун-та, 2013. С. 35.
5. Арефьева, М. Совершенствование закупочной деятельности: чему стоит научиться предприятиям химической отрасли у лидеров в закупках [Электронный ресурс] / М. Арефьева. URL: <http://vestkhimprom.ru/posts/sovershenstvovanie-zakupочноj-deyatelnosti-chemu-stoit-nauchitsya-predpriyatiam-khimicheskoy-otrasli-u-liderov-v-zakupkakh>.
6. Арефьева, М. Управление процессом выбора партнеров и консультантов и отношениями с поставщиками [Электронный ресурс] / М. Арефьева. URL: <http://prerelease.sapland.ru/events/akademiya-peredovih-praktik-vnedreniya-i-podderzhki-sap-2/moduli-1/files/mariya-arefieva-upravlenie-protssom-vibora-partnerov-i-konsulitantov-i-otnoshe.html>.
7. Афанасенко, И.Д. Практикум по логистике снабжения [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 188 с.
8. Бабун, Р. Организация муниципального управления [Текст] : учеб. пособие / Р. Бабун. Стандарт 3-го поколения. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 336 с.
9. Банзенкуливахо, М.Х. Закупочная логистика// М.Х. Банзенкуливахо, О.С. Гулягина ; Полоцк. гос. ун-т. Новополоцк, 2013. 184 с.

10. Бобкова, В.М. Логистика снабжения [Текст] / В.М. Бобкова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГИЭУ, 2010. 133 с.

11. Бобышев, Е. Что такое госзакупки и какие виды торгов бывают? [Электронный ресурс] / Е. Бобышев // Информационный портал для участников закупок. URL: <http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-goszakupki.html>.

12. Боутеллир, Р. Стратегия и организация снабжения [Текст] : пер. с нем. / Р. Боутеллир, Д. Корстен ; под ред. Н.Ф. Титюхина. Москва : КИА Центр, 2006. 128 с.

13. Бузукова, Е. Закупки и поставщики: курс управления ассортиментом в рознице [Текст] / Е. Бузукова ; под ред. С. Сысоевой. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 432 с.

14. Вдовина, С.Б. Логистика [Текст] : учеб. пособие / С.Б. Вдовина, А.Н. Зайцев; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексева. Н. Новгород, 2009. 164 с.

15. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Воронков ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. Н. Новгород, 2013. 168 с.

16. Все изменения в работе заказчиков с 2017 года ЕИС [Электронный ресурс] // Административная практика ФАС : электрон. журн. 2017. № 1. URL: <http://e.faspraktika.ru/article.aspx?aid=523866>.

17. Выбор стратегии закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://www.skyhighhobbies.com/lektsii-po-distsipline-logistika/21-upravlenie-denezhnyimi-materialnymi-i/523-vybor-strategii-zakupok.html>.

18. Выбор электронной площадки [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-goszakaz.ru/question/3612800157-qques-15-12-vybor-elektronnoy-ploshchadki>.

19. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. Москва : Дашков и К^о, 2012. 484 с.

20. Данилова, С.Н. Управление закупками продукции для государственных и муниципальных нужд [Текст] : учеб. пособие для студентов, обуч. по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика" (профиль "Региональная и муниципальная экономика") / С.Н. Данилова ; Саратов. соц.-экон. ин-т РЭУ им. Г.В. Плеханова. Саратов, 2016. 124 с.

21. Единая информационная система в сфере закупок : офиц. сайт. URL: <http://zakupki.gov.ru>.

22. Евтодиева, Т.Е. Логистические стратегии и факторы конкурентоспособности логистики в современных условиях [Текст] / Т.Е. Евтодиева // Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 9 окт. 2015 г. Саратов, 2015. Ч. 2. С. 18-23.

23. Кент, Т. Розничная торговля [Текст] / Т. Кент, О. Омар. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 680 с.

24. Кириллова, Н. Ключевые показатели эффективности для системы снабжения [Электронный ресурс] / Н. Кириллова. URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/procurement_kpi.shtml.

25. Колышева, И.Б. Нормативно-правовое и информационное обеспечение государственных закупок: российские реалии и зарубежный опыт [Текст] / И.Б. Колышева // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2013. № 1-2. С. 104-108.

26. Коммерческая логистика [Текст] : учеб. пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. Москва : Вуз. учебник : ИНФРА-М, 2014. 253 с.

27. Король, А.Н. Пути совершенствования управления закупками [Текст] / А.Н. Король // Вестник ТОГУ. 2008. № 2 (9). С. 119-132.

28. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под ред. В.И. Сергеева ; ГУ - ВШЭ. Москва, 2005. 976 с.

29. Критерии выбора поставщиков посредством ABC-анализа [Электронный ресурс]. URL: <http://www.logists.by/library/view/kak-pravilino-vubrat-postavchika-ispolizuya-abc-analiz>.

30. Крылова, М.Д. Закупочная и распределительная логистика в книжном деле [Текст] : учеб. пособие / М.Д. Крылова. Москва : МГУП им. Ивана Федорова, 2011. 282 с.

31. Логистика [Текст] : учебник / В.В. Дыбская [и др.] ; под ред. В.И. Сергеева. Москва : Эксмо, 2009. 944 с.

32. Логистика [Текст] : учебник. Полный курс MBA / под ред. В.И. Сергеева. Москва : Эксмо, 2011. 208 с.

33. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок [Текст] / К. Лайсонс, М. Джиллингем. Москва : ИНФРА-М, 2005. 798 с.

34. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для подготовки к итоговому междисциплин. экзамену проф. подготовки менеджера / под общ. ред. В.Е. Ланкина. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m98/7_5.htm.

35. Местные поставщики [Электронный ресурс]. URL: <http://mv-procurement.com/vibor-postavchika/mestny-e-postavshhiki>.

36. Мхитарян, С.В. Маркетинговое управление поставками [Текст] : учеб. пособие / С.В. Мхитарян ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Москва, 2005. 90 с.

37. Один или несколько поставщиков [Электронный ресурс]. Ч. 2. URL: <http://mv-procurement.com/vibor-postavchika/odin-ili-neskol-kopostavshhikov-chast-2>.

38. Основы логистики [Текст] / под ред. В. Щербакова. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 432 с.

39. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. 13-е изд., перераб. и доп. Москва: Дашков и К°, 2012. 500 с.

40. Плещенко, В.И. Организационно-методические вопросы управления закупками на предприятиях промышленности [Текст] : монография / В.И. Плещенко. Москва : Изд. решения, 2016.

41. Прохоров, В.М. Логистика [Текст] : учеб. пособие / В.М. Прохоров. Санкт-Петербург : Изд-во СЗТУ, 2008. 211 с.

42. Практические советы по организации договорной работы на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://credits-finances.ru/nalogi/47829>.

43. Развитие поставщиков [Электронный ресурс]. URL: <http://mv-procurement.com/luchshie-praktiki-v-zakupkax/razvitie-postavshnikov>.

44. Решение задач закупочной логистики [Электронный ресурс]. URL: <http://learnlogistic.ru/reshenie-zadach-zakupochnoj-logistiki/>.

45. Руководство по закупкам [Текст] : учеб. пособие / под ред. Н. Димитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло ; пер. с англ. М.М. Форже, Е.В. Хилинской под ред. И.В. Кузнецовой ; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". Москва : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2013. 695 с.

46. Рыкалина, О.В. Логистическая и маркетинговая оценка и выбор источников снабжения [Текст] О.В. Рыкалина // Наука и практика : науч.-аналит. журн. / РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2013. № 3 (11). С. 45-53.

47. Самые популярные способы закупок. Статистика ЕИС [Электронный ресурс] // Госзакупки.ру : Электрон. журн. 2017. № 3. URL: <http://e.goszakupkuru.ru/article.aspx?aid=538454>.

48. Сергеев, В.И. Логистика снабжения [Текст] : учеб. для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич ; под общ. ред. В.И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2016. 398 с.

49. Сергеев, В.И. Управление взаимоотношениями с поставщиками [Электронный ресурс] / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок : науч.-аналит. журн. 2012. № 3 (50). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/808>.

50. Совмещенный ABC- и XYZ-анализ в ритейле [Электронный ресурс]. URL: <http://uprzapasami.ru/sovmeshhennyj-avs-i-xyz-analiz-v-ritejle/>.

51. Стратегии закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://mv-procurement.com/upravlenie-sluzhboy-zakupok/strategii-zakupok>.

52. Стратегический сорсинговый план (SSP) [Электронный ресурс]. URL: <http://mv-procurement.com/luchshie-praktiki-v-zakupkax/strategicheskij-sorsingovyj-plan-ssp>.

53. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения [Текст] / П. Кузинс [и др.]. Москва : Дело и сервис, 2010. 302 с.

54. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок [Текст] : учеб. пособие / Е.А. Смирнова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 123 с.

55. Уразова, Н. Анализ сильных и слабых сторон снабжения. SWOT-анализ [Электронный ресурс] / Н. Уразова. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/swot-analiz-analiz-silnyh-i-slabyh-storon-snabzheniya>.

56. Уразова, Н. Выбор и оценка поставщика [Электронный ресурс] / Н. Уразова // ЭлектроИнфо. 2009. № 1. URL:http://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml.

57. Уразова, Н. Стратегии развития поставщиков [Электронный ресурс] Н. Уразова. URL: <http://urazova.com/enciklopediya/strategii-razvitiya-postavshchikov/>.

58. Уразова, Н. Управление взаимоотношениями с поставщиками [Электронный ресурс] / Н. Уразова. URL: <http://urazova.com/stati/upravlenie-vzaimootnosheniyami-s-postavshchikamimi/>.

59. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга [Текст] / Ф. Уэбстер. Москва : Изд. дом Гребенникова, 2005. 416 с.

60. Фишер, А. Стратегическое планирование [Текст] / А. Фишер // Логистика и управление. 2007. № 4. С. 44-49.

61. Функционально-стоимостной анализ [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/iso_abc.shtml.

62. Функционально-стоимостной анализ [Электронный ресурс]. URL: <http://mv-procurement.com/osnovnie-kpi-v-zakupkax/funktsional-no-stoimostnoj-analiz>.

63. Чернова, Д.В. Исследование рынка товаров и услуг в коммерции [Текст] : учеб. пособие / Д.В. Чернова, Т.Е. Евтодиева. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2012. 206 с.

64. Эльяшевич, И.П. Решение задачи "делать или покупать" в логистике снабжения [Электронный ресурс] / И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2016. № 4 (75). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/pogodam/item/1464>.

65. ABC-анализ в логистике: методы выделения групп [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/manufact/abc.shtml>.

66. ABC-анализ и его применение [Электронный ресурс]. URL: <http://auditsrv.ru/ABC-analiz%20i%20ego%20primeneniye.pdf>.

67. Prasanth Warriier 10 C's of Supplier Evaluation That Benefits You Quicker [Electronic resource]. URL: <https://rubbermachineryworld.com/2016/02/17/10-cs-of-supplier-evaluation/>.

Учебное издание

**Евтодиева Татьяна Евгеньевна
Иванова Наталья Васильевна
Ралык Динара Владимировна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ
В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Руководитель издательской группы О.В. Егорова
Редактор Г.И. Конева
Корректор Л.И. Трофимова
Компьютерная верстка - Е.А. Мещерякова, А.В. Рябкова

Подписано к изданию 10.11.2017. Печ. л. 11,75.
Самарский государственный экономический университет.
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.