



Факторы, влияющие на управленческие решения в сфере закупок промышленных предприятий

Аннотация. Статья посвящена вопросам организации закупок на промышленном предприятии. Авторы в статье рассматривают факторы, которые оказывают влияние на управленческие решения в сфере закупок промышленных предприятий.

Ключевые слова: промышленные предприятия, закупки, управленческие решения, рынок закупок, поставщики.

Раздел: (04) экономика.

Логистическая система предприятий, производящих промышленное оборудование, является сложной системой с обратными связями, которая включает в себя закупочную деятельность, характеризующуюся большим количеством поставщиков товарно-материальных ценностей, а также материально-техническое производство (непосредственная сборка оборудования).

Каждый из перечисленных структурных элементов определяет конкретные цели с учетом имеющихся возможностей, причем цели могут быть противоречивыми. Противоречия состоят в том, что поставщики, занимающиеся производством комплектующих, агрегатов, узлов, а также завод, осуществляющий сборку, порой предъявляют разные требования к таким показателям эффективности, как качество и ритмичность поставок, сроки доставки.

Сложность задачи заключается прежде всего в согласованности при принятии управленческих решений на поставку по ряду показателей, изменяющихся во времени, которые должны быть оптимальными и для поставщиков, и для сборочных предприятий одновременно. Достичь этого непросто, к тому же на принятие управленческих решений оказывает влияние огромное количество факторов, основные из них перечислены ниже.

1. Нескоординированность действий «поставщик – покупатель (заказчик)», которые далеко не всегда выступают как партнеры, нацеленные на единый результат. Часто возникают ситуации, когда каждый решает свои задачи, учитывая личный интерес и стараясь получить при этом выгоду в виде дополнительной прибыли только для себя. Поэтому представляют информацию не в полном объеме, и, как правило, она содержит сведения о ценах и данные по требованиям и спецификациям. В результате возникают проблемы, приводящие к потере времени и низкой эффективности.

2. Низкое качество поставляемой продукции (сырье, материалы, комплектующие, узлы и агрегаты). При этом предприятия-изготовители осуществляют, как правило, входной контроль поставок. И только если доля брака превышает какой-то заранее согласованный предел, к поставщику предъявляют требования о невыполне-



нии его обязательств по качеству. Но даже в этом случае поставщик сам выявляет причины дефектов и занимается их исправлением.

В международной практике давно эти проблемы решаются совместно. Взять, например, опыт Японии – организацию кружков качества, известных технологий управления качеством JIT (Just In Time). Система JIT позволила японским предприятиям, крупным производителям управлять работой поставщиков. Для каждого поставщика сырья и комплектующих компания выделяет своего менеджера-контролера, который следит за качеством продукции и сроками поставок. Поставщики соглашаются на такой контроль, так как заинтересованы в долгосрочных контрактах и скидках. Опыт западных предприятий в 70–80-е гг. в рамках идеологии TQM – опыт компании Motorola, которая разработала метод неуклонного снижения количества производственных ошибок под названием 6 Sigma. В конце 80-х – начале 90-х известен опыт европейских компаний, когда появились международные стандарты управления качеством ISO и т. д.

А между тем невысокое качество сырья и комплектующих приводит к ослаблению конкурентных позиций выпускаемой продукции, а также к увеличению издержек производства. В табл. 1 и 2 представлены потери от брака по видам производства.

Таблица 1

Потери от брака по видам производства ОАО «Тяжмаш»

№ п/п	Наименование показателя	2010 год, руб.	% от потерь	2011 год, руб.	% от потерь	2012 год, руб.	% от потерь
1	Металлургическое производство	287 236,62	5,2	81520,40	10,5	85 144	1,4
2	Сборочно-сварочное производство	540 381,91	9,9	208824,00	2,7	551 538	9,3
3	Механосборочное производство	448 612,51	8,2	2 534 829,00	32,7	2 076 261	34,9
4	Кузнечнопрессовое производство	360 417,12	6,6	622 679,82	8,0	565 409	9,5
5	Поставщики	2 702 525,59	49,3	2 307 459,85	29,8	1 476 868	24,8
6	Прочее	1 146 056,37	20,9	1 268 936,66	16,4	1 190 408	20,0
	Итого	5485 230,12	100,0	7 753 449,73	100,0	5 945 628	100,0

Несмотря на рост объемов производимой продукции за анализируемый период, следует сказать, что потери от брака на предприятии ОАО «Тяжмаш» все еще значительны и самый большой процент брака приходится на поставщиков, поэтому предприятию следует пересмотреть договорные отношения с поставщиками, провести их рейтинговую оценку.

В настоящее время политика в области качества ОАО «Тяжмаш» и ОАО «Кировский машзавод 1 Мая» предполагает разработку основных стратегий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятий на рынке промышленного оборудования. Одним из направлений стратегического развития является совершенствование закупочной деятельности предприятий.

Для выхода на мировой рынок необходимо, чтобы на предприятии поставщика функционировала сертификационная система управления качеством выпускаемой продукции, удовлетворяющая требованиям международных стандартов ИСО серии 9001. Однако при внедрении систем менеджмента качества часто возникают проблемы, среди которых – отсутствие понимания поставщиками реальных проблем в области качества сырья, нежелание нести дополнительные расходы, связанные с сертификацией и верификацией, и др.



Таблица 2

Потери от брака по видам производства ОАО «Кировский машзавод 1 Мая»

№ п/п	Наименование показателя	2010 год, руб.	% от потерь	2011 год, руб.	% от потерь	2012 год, руб.	% от потерь
1	Металлургическое производство	29 410,08	2,4	199 949,65	12,9	148 315,30	17,2
2	Сборочно-сварочное производство	128 669,1	10,5	173 599,70	11,2	126 757,84	14,7
3	Механосборочное производство	104 160,71	8,5	113 149,80	7,3	106 062,68	12,3
4	Кузнечнопрессовое производство	91 906,51	7,5	91 449,84	5,9	39 665,72	4,6
5	Поставщики	561 242,43	45,8	548 699,06	35,4	2 767 977,74	32,1
6	Прочее	310 031,30	25,3	423 149,27	27,3	178 495,74	20,7
	Итого	1 225 420,17	100	1 549 997,36	100	862 298,28	100

Повышение качества всегда сопряжено с дополнительными затратами на обучение работающих, оснащением предприятия современным оборудованием, внедрением новейших прогрессивных технологий и т. п. Все эти мероприятия влияют на увеличение себестоимости готовой продукции

Рост цен на сырье и комплектующие изделия. Так как в себестоимости готовой продукции большую долю занимают переменные затраты, то от колебания цен на закупаемые товарно-материальные ценности зависит эффективность производства. По утверждению ведущих экономистов, повышение цен на закупки в среднем на 5% приводит к снижению прибыли на 20–30% [1]. Анализируя индексы цен основного сырья, можно сказать, что колебания цен в течение года составляют примерно от 2 до 7%, это необходимо учитывать при планировании закупок сырья и комплектующих.

3. Большое количество поставщиков сырья, материалов и комплектующих. Наличие большого количества поставщиков на предприятии не позволяет быстро реагировать на различные экономические изменения, происходящие в нашей стране и в мире. С большим количеством поставщиков всегда нарушается система поставок, потому что невозможно контролировать объемы закупаемой номенклатуры небольшому отделу снабжения предприятия. В настоящее время товарно-материальные ценности (ТМЦ) для анализируемых предприятий поступают от внутренних поставщиков, которые располагаются на территории России. Доля иностранных поставок ТМЦ примерно 5% от общего числа поставок, и, как правило, иностранными поставщиками являются ближайшие соседние страны – Украина, Казахстан, Польша и т. д. Номенклатура закупаемых ТМЦ у каждого предприятия индивидуальна, но различна по структуре. Например, номенклатура закупок ОАО «Тяжмаш» шире и по объемам больше, чем у ОАО «Кировский машзавод 1 Мая», это объясняется объемами производства и спецификой производимой продукции. В результате исследования за период 2009–2012 гг. общее число поставщиков на предприятиях увеличивается, данная тенденция отражена в табл. 3.

Поставщики ОАО «Тяжмаш» делятся на поставщиков внешней кооперации, металлопроката, электрики, подшипников, лакокрасочного покрытия; предприятие ведёт договорную практику только с поставщиками, которые находятся в «реестре поставщиков». Это поставщики, имеющие неподдельные сертификаты качества на свою продукцию, практика общения с которыми длится уже порядка десяти лет.



Таблица 3

Динамика изменения общего количества поставщиков

	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	Утвержденные на 01.01.2013 г.
ОАО «Тяжмаш»					
Общее количество	280	319	324	362	369
Зарубежные поставщики	14	16	16	18	17
ОАО «Кировский машзавод 1 Мая»					
Общее количество	419	459	497	516	518
Зарубежные поставщики	13	12	12	13	12

Поставщики ОАО «Кировский машзавод 1 Мая» делятся на группы:

- группы внутренней кооперации и комплектации: группа поставщиков по ВПРС; группа поставщиков по кранам; группа подшипников;
- группы снабжения сырьем: группа металлов; группа РТИ и спецодежды; группа ГСМ и ЛКМ; группа стройматериалов и химии.

Рассмотрим динамику объемов поставок на предприятиях, данные отражены в табл. 4.

Таблица 4

Общее количество поставщиков и объемы поставок на предприятие

	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год
ОАО «Тяжмаш»				
Общее количество поставщиков	280	319	324	362
Количество поставщиков по Самарской области	32	35	31	35
Количество поставляемых позиций, тыс. шт.	450	615	1105	1008
Объемы поставок, тыс. руб.	3 196 984	3 820 173	6 671 681	5 783 519
ОАО «Кировский машзавод 1 Мая»				
Общее количество поставщиков	419	459	497	516
Количество поставщиков по Кировской области	114	132	132	160
Количество поставляемых позиций, тыс. шт.	125	275	347	356
Объемы поставок, тыс. руб.	281 534	497 565	802 399	2

Как видно из табл. 4, число поставщиков у предприятий увеличивается, количество местных поставщиков (по области) практически остается на том же уровне, это говорит о том, что с местными поставщиками предприятия связывают долгосрочные и партнерские обязательства. Увеличиваются объемы поставок в среднем в 2,5 раза, это говорит о том, что предприятия ведут производственную деятельность по своим обязательствам, сопряженную с определенными затратами в сфере закупок и хранения.

Рассмотрим ритмичность производства продукции на предприятии (табл. 5), которая зависит от своевременности поставок сырья и комплектующих. Анализируя полученные результаты, можно сделать выводы, что изменение ритмичности выпуска готовой продукции ОАО «Тяжмаш» по сравнению с 2011 г. незначительно. Это связано с изменением товарного портфеля предприятия в течение года, однако видно, что продукция производится неравномерно – это связано с несвоевременной поставкой продукции и наличием возврата сырья поставщику. В 2012 г. предприятие понесло потери в размере 1 476 868 руб. по вине поставщиков. Аналогичная ситуация сложилась и на ОАО «Кировский машзавод 1 Мая», которое в 2012 г. понесло потери по вине поставщиков – 2 767 977 руб.



Таблица 5

Ритмичность производства продукции по декадам

Годы	Выпуск готовой продукции					
	1-я декада		2-я декада		3-я декада	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
ОАО «Тяжмаш»						
2011	941 863	19,8	1 294 165	27,2	2 529 616	53,0
2012	1 202 453	20,9	1 136 470	19,7	3 421 864	59,4
ОАО «Кировский машзавод 1 Мая»						
2011	423 006	30,1	413 765	30,7	434 401	39,2
2012	500 029	31,9	542 270	29,4	553 290	38,7

4. Большие затраты на содержание запасов на предприятии. Несовершенство закупочной деятельности приводит к большим расходам на содержание складских запасов предприятия. С каждым годом растет запасоемкость предприятия (табл. 6), возникает риск порчи, хищения, имеет место моральное и физическое старение запасов, которые все чаще переходят в статью неликвидов. Анализируя показатели наличия запасов ОАО «Кировский завод 1 Мая» на 30. 01. 2013 г., следует отметить, что оно имеет 3604 позиции неликвидов на сумму 29 359 654 руб. На ОАО «Тяжмаш» ситуация не лучше: только обрезь листового металлопроката размером от 0,5 м² оценивается в 1 269 321 руб.

Как видно из табл. 6, предприятия имеют большое количество запасов, которые влекут за собой немалые издержки на их содержание.

Западные экономисты утверждают, что даже небольшое снижение уровня сверхнормативных запасов и ускорение оборачиваемости ТМЦ позволяют увеличить рентабельность производства. Для решения этой проблемы требуются оперативная и достоверная информация о текущих запасах, перспективных потребностях и экономически обоснованное управленческое решение о частоте и объемах поставок.

Таблица 6

Наличие запасов предприятия

	2010 год	2011 год	2012 год
ОАО «Тяжмаш»			
Запасы, тыс. руб.	3 456 858	2 983 300	3 198 235
В том числе: сырье, материалы, комплектующие, тыс. руб.	844 949	897 693	891 369
Готовая продукция	1 032 138	1 166 595	1 079 981
Запасоемкость, %	84	71	72
ОАО «Кировский машзавод 1 Мая»			
Запасы, тыс. руб.	637 352	617 266	637 463
В том числе: сырье, материалы, комплектующие, тыс. руб.	113 963	231 433	273 009
Готовая продукция	147 281	221 033	122 281
Запасоемкость, %	39	48	50

Эффективные мероприятия в области снижения издержек могут быть направлены не только на экономию, обусловленную ростом масштабов производства, но и на товарное управление закупочной деятельностью.

Политика снабжения должна базироваться на следующих положениях:

– степени важности предполагаемой закупки (с точки зрения оптимизации производственных издержек и повышения прибыли предприятия);



– характер и особенности рынка поставок (то есть рыночные возможности, существующие ограничения, барьеры на пути проникновения на рынок и т. д.).

Система закупок ОАО «Тяжмаш» по своим функциям схожа с системой закупок на ОАО «Кировский машиностроительный завод 1 Мая». Отличие систем базируется на том, что отношения с поставщиками ОАО «Кировский машиностроительный завод 1 Мая» осуществляет на краткосрочной основе с ориентацией на ценовые и качественные характеристики поставляемой продукции. ОАО «Тяжмаш» осуществляет закупочную деятельность с поставщиками на долгосрочной и взаимовыгодной основе.

Вся закупочная деятельность основывается на плановом режиме производства, то есть сырье, материалы и комплектующие поступают на предприятия согласно графику поставок, лимитов и дефицитов, согласованному с высшим звеном руководства и с основными подразделениями предприятий.

Изучив рынок поставщиков исследуемых предприятий, выяснили, что служба закупок предприятий определяет потребности предприятий в конкретных поставках. Определение потребностей ТМЦ осуществляется на основе подсчета имеющегося количества на складе предприятия, запасов в пути и выявления недостающего объема по количественным и качественным характеристикам.

Изучение рынка сырья с целью осуществления закупок материальных ресурсов и комплектующих изделий, как правило, проводится параллельно с разработкой новой технологической продукции. Например, на предприятиях, производящих промышленное оборудование, изучение начинается и осуществляется на стадии конструирования изделий. Задача службы закупок предприятий – обеспечить конструкторов необходимыми каталогами, описаниями, проспектами по профилю проводимой работы с целью их полной и объективной ориентации в соответствующих вопросах. Однако каталоги и описания обычно не содержат информации о ценах, без чего трудно добиться экономически выгодных решений по материалам и конструкции будущих сложных технологических изделий. Поэтому прямой задачей и основной функцией службы закупок промышленных предприятий является сбор информации о ценах, возможных сроках поставок, транспортных расходах и поиск их оптимального сочетания.

Количество материальных ресурсов и комплектующих, срок поставок и продолжительность периода их поступления на производство зависят от производственных программ предприятия, которые, в свою очередь, определяются результатами изучения рынков сбыта. Общей проблемой для большинства промышленных предприятий является выполнение производственной программы. Поэтому для повышения эффективности закупочной деятельности необходимо особое внимание уделять стратегическим аспектам.

По мнению ведущих зарубежных и отечественных экономистов, «единой стратегии, подходящей для любой конкретной ситуации, нет. И поэтому стандартной процедуры для проектирования также нет» [2, 3].

Все это приводит к определенному выводу: каждое предприятие уникально, и поэтому необходимо разработать оптимальную стратегию управления предприятием, в том числе закупочной деятельности, исходя из существующих возможностей предприятия на основе разработки алгоритма выбора стратегии развития предприятия, основанного на применении экономико-математических методов моделирования.

Стратегия базируется на оптимизации издержек логистической системы управления предприятием, в том числе и в звене закупок.



Ссылки на источники

1. Аналитика индексных показателей интерактивной витрины Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>.
2. Сосунова Л. А., Тойменцева И. А. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности автотранспортных предприятий / науч. ред. С. В. Носков. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. – 52 с.
3. Тойменцева И. А. Стратегическое управление автотранспортными предприятиями сферы услуг: монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – 160 с.

Elena Bratukhina,

Senior lecturer at the chair of economics and management, Samara State University of Economics (Syzran Branch), Syzran

ly-79@yandex.ru

Yuri Tikhonov,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the chair of economics and management, Samara State University of Economics (Syzran Branch), Syzran

le1985na@dtc.syzran.ru

ISSN 2304-120X



9 772304 1120142

1 6

Factors, that influence on management decisions in the sphere of industrial enterprises procurement

Abstract. The article is devoted to the issues of procurement organization in the industrial enterprise. The authors analyze the factors that influence the management decisions in the sphere of industrial enterprises procurement.

Key words: industrial enterprises, procurement, management decisions, market purchases, suppliers.

References

1. Analitika indeksnyh pokazatelej interaktivnoj vitriny Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki (2014), available at: www.gks.ru. (accessed 23.02.2014) (In Russian)
2. Noskov, S. V. (Ed.), Sosunova, L. A. and Tojmenceva, I.A. (2011) Strategicheskoe planirovanie marketingovoj dejatel'nosti avtotransportnyh predpriyatij, "Samara State University of Economics" Publ., Samara, 52 p. (In Russian)
3. Tojmenceva, I. A. (2011) Strategicheskoe upravlenie avtotransportnymi predpriyatijami sfery uslug, "Kreativnaja ekonomika" Publ., Moscow, 160 p. (In Russian)

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»