

Методологические подходы к оценке эффективности закупочной логистики

Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами. Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему. Актуальность совершенствования закупок заключается в том, что эффективное построение закупочной деятельности является одним из основных условий успешной работы предприятия. Развитие рыночных отношений определяет новые условия ее организации. Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают предприятия изменять свою политику по отношению к снабжению, искать новых, более надежных поставщиков, более дешевое, но одновременно и качественное сырье и материалы, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для предприятия все возможные способы построения эффективной закупочной деятельности, включающей в себя закупки, поставку материалов и сырья, складирование, запуск этих средств в производство, приобретают все большую значимость.

Важным моментом, оказывающим существенное влияние на конечную эффективность закупочной логистики, является организация системы планирования закупок. В случае если поставщик зарубежный, нецелесообразно осуществлять частые поставки небольших партий сырья или упаковки, так как при этом значительно возрастает уровень логистических затрат. В то же время с местным поставщиком можно оговорить такие условия, при котором получатель будет поддерживать минимальный уровень запаса сырья, материалов или упаковки. При сотрудничестве с надежным поставщиком производственное предприятие получает возможность организовать доставку товара точно в срок. Всю продукцию, закупаемую у одного поставщика, особенно у зарубежного, целесообразно поставлять одновременно во избежание роста расходов на транспортировку [1].

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен – главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются: обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства; производительность труда; фондоотдача; материалоемкость; скорость обращения товаров и оборотных средств; рентабельность. Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам.

Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются: степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения; оборачиваемость запасов средств производства; эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу [2].

Специалисты, анализирующие эффективность закупочной логистики, установили, что благодаря применению аналогичной схемы производительность труда работников фирм, занятых, в частности, на транспортировке грузов, увеличилась в целом на 10 %.

Деятельность по организации и управлению закупками направлена на то, чтобы предприятие получило необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, комплектующие в нужное время, от надежных поставщиков, своевременно выполняющих свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене.

Можно выделить следующие предпосылки особой важности сферы закупок, влияющих на повышения эффективности предприятия: бесперебойное функционирование предприятия зависит от эффективного удовлетворения потребностей в сырье, материалах, комплектующих и т.д.; возможность сокращения расходов, так как доля денежных ресурсов, идущих на приобретение материалов, комплектующих в промышленности составляет около 60%; значительная часть оборотных средств, особенно уровень и структура материальных запасов, а также незавершенной продукции формируется под влиянием процессов закупок; стратегия обеспечения качества продукции не может быть реализована без тесного сотрудничества с поставщиками.

Количественное выражение эффективности раскрывается в показателях эффективности и методах оценки. Показатель – это качественная и количественная оценка протекающих процессов и явлений в окружающей среде. Качественная сторона показателя отображает содержание явления или процесса в конкретных условиях места и времени, количественная – размер, абсолютную или относительную величину в заданное время. Таким образом, показатель – это качественная и количественная характеристика объекта, выраженная числом, указывающим на его свойства [3]

Задачами оценки экономической эффективности закупочной деятельности промышленного предприятия являются: формирование концепции ее экономической эффективности на основе системного подхода; выявление эффектообразующих факторов; формирование системы показателей, разработка методики оценки, выявление и мобилизация резервов повышения экономической эффективности логистической системы.

Логистическая система закупок предприятия обладает высоким потенциалом экономической эффективности, совершенствование управления которой позволяет реализовать синергетический эффект, под которым понимается разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов. Синергетика выявляет связи всех участников системы закупок, которые при совместных действиях обеспечивают значительно большее увеличение общего эффекта, чем сумма эффектов этих же участников, действующих независимо.

К результативным показателям можно отнести показатели развития персонала, в том числе системы мотивации отдела закупок. Например, предусматривается мотивацию сотрудников разбить на составляющие – ставка и бонус. Ставка определенного сотрудника составляет 1 000 у.е., которая выплачивается вне зависимости от выполнения КРІ показателей. Бонусная часть мотивации также составляет 1 000 у.е., которая зависит от уровня выполнения КРІ показателей. Другими словами, если сотрудник выполнит все плановые КРІ показатели, тогда он получит в конце месяца 2000 у.е. Бонусная часть в свою очередь разбивается на 5 частей. Доля каждой бонусной части зависит от важности КРІ показателя. Мы можем разбить бонусную часть на такие составляющие: выполнение экономических показателей – 30%, доля непродаваемых позиций – 20%, своевременность

оплат поставщикам – 10%, качество складских запасов – 20%, сравнение цен с конкурентами – 20%. Таким образом мы определяем суммы (у.е.) бонуса, которые будут участвовать в расчете мотивации.

Благодаря данным ключевым показателям эффективности (KPI) можем определить своевременность оплат поставщикам. Данный KPI показатель имеет наименьшую долю в сумме бонуса – 10%. Таким образом, менеджер по закупкам может получить 100 у.е. за своевременность подачи информации в финансовый отдел по оплате поставщикам. Данный показатель не разбивается на бренды. По всем брендам менеджера в анализируемом месяце было 10 оплат за приобретенный товар. По 3 оплатам ответственный менеджер по закупкам отклонился от процедуры подачи информации в финансовый отдел. Менеджер должен подавать внутреннюю служебную записку с реквизитами поставщика и суммами платежа за 10 дней до даты оплаты. Только по 7 оплатам служебные записки были своевременно поданы в финансовый отдел, поэтому менеджеру начисляется 70 % бонусной суммы за данный KPI показатель.

К ключевым финансовым показателям эффективности можно отнести: абсолютную и относительную (к предыдущему периоду) величину логистических издержек; рентабельность предприятия – заказчика; прибыль, в которой отражаются результаты логистической деятельности; объем логистических услуг; производительность логистической системы; уровень затрат; наличие непроизводительных расходов и потерь и т.д. Остальные показатели эффективности логистической системы являются косвенными. На наш взгляд, обобщающим показателем, дающим количественную характеристику экономической эффективности рассматриваемой системы должна являться величина логистических затрат. Затраты по закупкам включают в свой состав затраты по оформлению заказа; затраты по оформлению договора о поставках и коммуникации с поставщиками; транспортные затраты, если стоимость транспортирования не входит в стоимость получаемого товара; затраты по складированию и получению заказа. Некоторые из них фиксируются в заказе и не зависят от его объема, другие, например, транспортные и складские затраты, находятся в прямой зависимости от величины заказа[4].

При анализе и планировании логистических затрат предприятиями применяются следующие показатели: абсолютная сумма затрат, используемая при оценке логистических затрат, и их величина по отдельным статьям и элементам затрат; уровень логистических затрат по общему объему и отдельным статьям, рассчитанный как отношение суммы логистических затрат к объему продаж, %; экономичность – достижение определенного результата при наименьших затратах (принцип минимализма) или обеспечение наибольшего результата при заданном объеме затрат (принцип максимализма); эффективность использования потребленных ресурсов, рассчитываемая как отношение объема продаж или прибыли отчетного (планового) периода к логистическим затратам за этот же период; затратноемкость, характеризующая уровни логистических затрат по функциональным областям; рентабельность капитала, инвестированного в логистику.

Важнейшим показателем оценки эффективности функционирования логистических систем является прибыль, в которой отражаются результаты всей логистической деятельности. Кроме того, показателем эффективности функционирования логистической системы может являться интегральный критерий оптимальности или критерий минимума общих затрат этой системы. Таким образом, обобщающий показатель можно представить в следующем виде:

$$Y = \sum_i^p \sum_j^f \sum_k^z Q_{ijk} - \sum \varphi, \quad (1)$$

где Q_{ijk} – объем логистических услуг по i -й операции ; j - функции k -го заказа;

$\sum \varphi$ - сумма логистических затрат [5].

Предлагаемые показатели разработаны для включения в оценку эффективности данной логистической системы закупочной деятельности с учетом сквозного прохождения материального, финансового и информационного потоков.

Подводя итог выше сказанному, отметим, что вопросы методологии и методики оценки эффективности закупочной логистики предприятий всегда вызывали интерес у ученых. Эффективность, с которой выполняется функция закупок, сказывается на конкурентоспособности, имидже, стратегиях управления и социальной политике. Нельзя не отметить, что экономическая эффективность системы закупок может рассматриваться с позиций повышения доходности партнеров, а экономический эффект определяться по результатам реализации продукции конечному потребителю. При этом процессы управления и принятия решений в логистической системе должны основываться на соответствующих показателях, отражающих эффективность ее функционирования. Для того чтобы иметь возможность измерить эффективность управления закупочной деятельностью необходимо учитывать основные функциональные группы, входящие в систему закупок (складирование и хранение, транспортировка и т.д.). Только при выявлении эффекта синергизма всей системы закупок можно выделить наиболее значимые для предприятия факторы, влияющие на финансовые результаты. Авторы придерживаются тезиса, что система сбалансированных показателей эффективности закупочной логистики не должна содержать слишком много показателей, при этом их должно быть достаточно для эффективной оценки.

Список использованных источников

1. Воронов, А.А. Оценка эффективности закупочной логистики // Журнал по логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=165. – Дата доступа: 10.11.2014.
2. Каширин, М.В. Сбалансированная система показателей в логистике: монография / М.В. Каширин – Минск: Логинфо, 2009. - № 5-6. – С.56-59.
3. Алексеев, В. Как оценить и повысить эффективность цепочки поставщиков: монография / В. Алексеев.- Минск, 2010. - № 10. – С. 106-110.
4. Нефедьева, Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007 – 128 с.
5. Миротин, Л.Б. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 448 с.