

УДК 65.011

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕССОВ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

С.В.ГОРИНОВА, ЯН ВЭЙФЭН

**(Ивановская государственная текстильная академия,
Уханьская научно-техническая академия)**

Экономические преобразования, связанные с переходом от плановой системы хозяйствования к рыночным отношениям, породили множество проблем управления

ресурсными потоками. Материально-техническое обеспечение промышленных предприятий, ранее осуществляемое методами централизованного фондирования,

теперь большей частью производится силами самих покупателей ресурсов.

Управление закупочными процессами требует наличия специальной системы, обеспечивающей распределение закупочных функций между руководителями и специалистами, обладающей информационным единством, координирующей потоковые процессы, пронизывающие всю производственно-сбытовую деятельность. Все это обусловило актуальность создания организационно-методического обеспечения закупочных процессов текстильных предприятий.

Результаты проведенного исследования показывают, что для каждого этапа развития экономических отношений как в России, так и в Китае характерна своя система закупок. Российский опыт хозяйствования, аналогичный опыту хозяйствования Китая, в последние десятилетия позволяет выделить три последовательно сменяющие друг друга закупочные формации. Первую можно назвать централизованной системой материально-технического снабжения, вторую – системой с автономным материально-техническим обеспечением предприятий, третью – интегрированной системой ресурсного обеспечения.

При централизованной системе материально-технического обеспечения процесс закупок материальных ресурсов имел виртуальный, условный характер. Для управления распределением ресурсов существовали специальные органы: в России – Госнаб СССР (в Китае – Комитет планирования).

Процедура закупок заключалась в исполнении таких функций, как планирование потребности в ресурсах, централизованное фондирование или прикрепление поставщиков к потребителям, материально-техническое снабжение предприятий. В этой системе основными изменяющимися параметрами были видовое разнообразие поставляемых ресурсов и сроки их поставки. Жесткая регламентация таких поставочных параметров, как количество ресурса и размер поставочной партии обеспечивала непрерывность материальных потоков в народном хозяйстве.

Основным недостатком систем централизованного снабжения признают отсутствие гибкости реагирования на изменение конъюнктуры спроса. Спрос на материальные ресурсы является вторичным, поэтому в условиях жестких хозяйственных связей временной интервал между решением о смене ассортимента готовой продукции и перестройкой системы материально-технического снабжения довольно длительный.

Достоинством централизованного фондирования можно считать высокую стабильность обеспечения производства ресурсами при низких транзакционных затратах.

Развитие экономических отношений и в России, и в Китае сопровождалось деструкцией системы централизованного материально-технического обеспечения. Кроме того, более 90% российских текстильных предприятий были приватизированы; в Китае эта цифра составила более 67%. Смена собственника, наряду с разрушением хозяйственных связей между поставщиками и потребителями, способствовала тому, что каждое предприятие как самостоятельный субъект экономических отношений формировало собственную автономную систему материально-технического обеспечения.

В России этот процесс происходил в условиях стагфляции. Инфляционные процессы повлияли на обеспеченность предприятий оборотными средствами, необходимыми для закупки ресурсов, а стагнация производства привела к значительному сокращению предложения на рынке производственных материальных ресурсов. Несмотря на то, что в Китае инфляционный процесс происходил скрытно и непродолжительно, не столь жестко воздействовал на размеры производства, отказ от централизованной системы снабжения тоже произошел. Автономизация процессов материально-технического обеспечения привела к созданию реальных систем закупок.

На практике это проявилось в изменении функций соответствующих отделов в системе управления предприятием. Формы же и методы закупок оставались прежними.

ми. Автономные системы закупок предоставляют максимально возможную свободу при выборе вида ресурса, его поставщика, большинства параметров поставки. Обеспечивается гибкость реагирования системы на изменение рыночных конъюнктур. Однако при этом увеличиваются риски хозяйствования. Затраты, связанные с поиском поставщика, сменой поставочных параметров, значительно возрастают. Множество мелких потребителей материальных ресурсов осуществляют закупки небольшими партиями, что не позволяет эффективно использовать транспортные возможности системы.

На современном этапе отмечаются попытки объединения усилий разрозненных потребителей материальных ресурсов по материально-техническому обеспечению. Возникают холдинги и иные добровольные объединения. Так, в Ивановской области действуют такие объединения, как "Русский текстиль", Торговый дом "Яковлев-

ский", Торговый дом "Л". В Китае также существуют аналогичные компании: АО "Guomei", Торговый дом "Lianhua" и много потребительских кооперативов. Система закупок в таких объединениях строится на основе централизации основных закупочных операций. Закупки наиболее важных ресурсов осуществляются путем комплектования заявок от отдельных предприятий. Именно эти интегрированные системы закупок представляют наибольший интерес с позиций рыночной экономики. Они объединяют усилия отдельных потребителей материальных ресурсов по поставкам наиболее важных материалов, способствуют уменьшению транзакционных издержек и экономии на объеме закупок, за счет чего достигается большая эффективность закупочных процессов.

Таким образом, нами выделены три формации в развитии закупочных процессов, а их характеристики представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

| № п/п | Наименование закупочных формаций | Степень централизации закупочных операций | Гибкость реагирования на конъюнктуру рынка | Свобода при выборе эффективного снабжения | Надежность обеспечения ресурсами |
|-------|---|---|--|---|----------------------------------|
| 1 | Централизованная система материально-технического обеспечения | высокая | отсутствует | отсутствует | высокая |
| 2 | Автономные системы | низкая | высокая | полная | чрезвычайно низкая |
| 3 | Интегрированные системы | рациональная | высокая | относительная | средняя |

Важным условием организации закупок для промышленного предприятия является координация всех потоковых процессов. Весь же процесс хозяйствования может быть представлен как непрерывный и возобновляемый поток ресурсов, преобразуемых либо в готовую продукцию, либо в услуги, необходимые обществу и оцениваемые им в соответствии с развивающимися потребностями.

Ресурсные потоки обладают определенными свойствами, которые задают параметры преобразующих действий и оказывают воздействие на конечный результат хозяйствования. Управление потоками ресурсов в конечном счете означает коор-

динацию различных потоковых процессов для обеспечения следующих условий:

- ресурс должен быть доставлен в необходимом и достаточном количестве;
- срок предоставления ресурса на каждую стадию обработки не должен отклоняться более чем на заранее установленную минимально возможную величину;
- качество ресурса должно отвечать требованиям потребителя к конечной продукции и требованиям преобразовательного процесса;
- местонахождение ресурса должно постоянно контролироваться и обеспечивать минимальное отвлечение средств субъектов хозяйствования и всей хозяйственной

системы в целом на воспроизводственный процесс;

– для эффективного хозяйствования необходимо поддерживать минимальные затраты всей системы, объединяющей производителей и потребителей.

Формулируя задачи организации управления закупками для текстильного производства, исходим из следующих фактов.

1. Организационно-правовой формой современного текстильного предприятия является хозяйственное общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество.

2. Предприятие выступает как единая производственно-сбытовая система в составе национального хозяйства страны.

3. Изменение внешней среды предприятия происходит постоянно под воздействием политических, экономических (рыночных), социальных, природно-климатических факторов.

4. Предприятие обладает экономической свободой.

Рассмотрим содержание закупочного процесса, представив его как циклическую деятельность. На рис. 1 показаны составные части закупочного цикла.

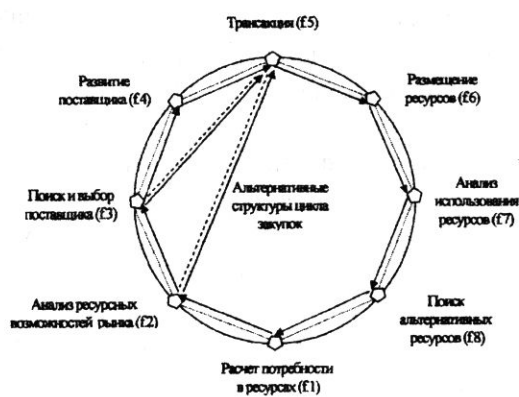


Рис. 1

Началом закупочной деятельности можно считать расчет потребности в ресурсах (f.1), осуществляемый с учетом прогноза потребности, заказа клиентов на готовую продукцию, заявки подразделения на материалы и план-график изготовления.

После этого закупочный цикл вступает в фазу анализа ресурсных возможностей

рынка (f.2), которая проводится с учетом действующего списка приемлемых поставщиков. Если можно удовлетворить потребность производителя в ресурсах по количеству, качеству и цене, то требуется транзакция между сторонами. Иначе закупочная деятельность вступит в следующую фазу – поиск и выбор поставщика (f.3).

Если вновь выбранные поставщики способны обеспечить производителя нужными ресурсами, то ведутся переговоры; в противном случае следует исполнять функции развития поставщика (f.4) путем предоставления помощи потенциальному поставщику на основе долгосрочного сотрудничества.

Следующая фаза заключается в реализации конкретной поставки материальных ресурсов с заключением договоров (f.5). После проверки и приемки закупаемых ресурсов в соответствии с договором происходит размещение ресурсов на складах (f.6). Для ресурсосбережения и прогноза потребности необходим анализ использования ресурсов (f.7).

На последней стадии в целях удовлетворения потребности производства в ресурсах с минимальными издержками следует проанализировать возможность применения альтернативных ресурсов (f.8), при этом желательно применение функционально-стоимостного анализа. После заключительной фазы с расчета потребности в новых ресурсах начинается следующий закупочный цикл. Для повторно закупаемых ресурсов началом закупочной деятельности можно считать анализ использования ресурсов.

Следует отметить, что для различных видов закупочного цикла характерна своя структура. Так, для устоявшихся закрытых циклов характерна структура с наименьшим количеством самых необходимых элементов.

Придерживаясь теоретического положения об оценке эффективности процесса закупок как степени достижения поставленной цели, будем выделять следующие критерии эффективности закупочных процессов.

А. Минимизация разрыва времени ме-

жду сроком поступления закупленного ресурса на склад и временем отпуска его в производство. Это наиболее важный критерий эффективности закупочных процессов. Несвоевременное поступление ресурсов может привести как к дефициту, так и к омертвлению капитала в запасах, что скажется на продолжительности и степени прерывности всего логистического потока.

В. Минимизация разницы между потребным количеством ресурса и его наличием за определенный промежуток времени. Дефицит ресурса может спровоцировать либо остановку производства, либо выпуск некачественной продукции, а излишки его омертвляют капитал.

С. Минимизация величины структурных сдвигов как соотношение между потребным и наличным ассортиментно-видовым разнообразием ресурса. Изменения в структурекупаемых ресурсов зачастую не приводят к фатальным последствиям, однако значительно влияют на исполнение заказа в условиях "тощего производства", когда количество ресурса должно точно соответствовать потребности в каждый момент времени. Нехватка нужного в данный момент ресурса приводит к полной остановке всего процесса.

Д. Минимизация разницы между оптимальным и фактическим радиусом перевозки закупленных грузов. Грузоперевозки в закупочном процессе занимают немаловажное место. С одной стороны, они обеспечивают непосредственное продвижение потока, а с другой – составляют значительную долю в затратах закупочного цикла. Оптимизация транспортных потоков способствует нахождению наиболее экономичного соотношения грузопотоков в системе.

Е. Минимизация перерасхода средств на заготовительные затраты. Это традиционный критерий эффективности, который связан с расходной частью соотношения между затратами и результатами. Заметим, что минимизация абсолютной величины затрат на закупочные процессы не может быть критерием эффективности, поскольку при закупках возможны дешевые решения, не отвечающие интересам снабжаемого

предприятия, такие как покупка низкокачественного сырья "за бесценок", увеличение покупаемой партии при значительных бонусных скидках и другое.

Использование означенных критериев при оценке эффективности закупочного процесса считаем важным для создания и функционирования систем управления закупками текстильных предприятий.

С целью создания организационно-методического обеспечения закупочных процессов была предложена декомпозиция функций по каждой из следующих функциональных областей: прогноз и регулирование потребности; исследование рынка закупок; управление закупками; работа с поставщиком/посредником; управление запасами и юридическое обеспечение закупочных действий.

Исходя из разделения области исследования системы закупок предлагается следующий состав подразделений службы снабжения для крупного текстильного комбината: группа планирования и регулирования потребности (плановик), группа исследования рынка закупки (исследователь), группа закупок (менеджер по закупке, специалист по ресурсу), группа по работе с поставщиками (менеджер), группа хранения (кладовщик, учетчик, товаровед).

В качестве руководителей выступают руководитель службы снабжения и его заместитель, отвечающий за организацию текущей закупочной деятельности. При необходимости функциональную обязанность руководителя службы снабжения может нести заместитель генерального директора, что предпочтительнее, поскольку способствует позитивному влиянию службы снабжения на эффективность хозяйствования.

В состав разработанного организационно-методического обеспечения закупочных процессов включены декомпозиция функций управления закупками, информационное обеспечение решения задач управления закупками материальных ресурсов, графические модели процедур управления закупками в форме IDEF-диаграмм.

В качестве сквозного примера приве-

дем раздел "Управление запасами". Эта функциональная область ресурсного обеспечения долгое время не получала должного развития. В ее состав необходимо включать следующие управленческие действия: прогнозирование потребности в складах; организация внутрискладских потоков; обеспечение оборудования складов; разработка альтернативных способов использования складских возможностей; вы-

бор рациональной системы учета запасов; идентификация складированных грузов; формирование грузовых единиц; ведение складского учета; контроль, учет и анализ структуры и состояния запасов; размещение запасов; разработка альтернативных способов реализации излишков; организация приема и отпуска ресурсов; утилизация отходов хранения.

Таблица 2

| Структурное подразделение | Перечень рекомендуемых функциональных обязанностей | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---|--|
| | организация (О) | планирование (П) | учет и контроль (У) | анализ (А) | регулирование (Р) |
|Группа хранения (8)... | 8о1. Организация проведения погрузочно-разгрузочных работ на складе. 8о2. Организация приема и отпуска ТМЦ. 8о3. Организация хранения ТМЦ и другие | 8п1. Прогнозирование потребности в складах. 8п2. Разработка альтернативного использования складов. 8п3. Выбор рациональной системы учета запасов и другие | 8у1. Контроль за приемом и отпуском ТМЦ. 8у2. Контроль за условиями хранения товарно-материальных ценностей и другие | 8а1. Анализ показателей работы склада. 8а2. Анализ сохранности ресурсов. 8а3. Анализ затрат ресурсов на хранение и другие | 8р1. Изменение условий хранения ТМЦ. 8р2. Принятие мер по подготовке помещений к приемке ТМЦ. 8р3. Размещение запасов..... и другие |

В соответствии с предложенной структурой организации закупок сформированный перечень функций разбит по основным направлениям менеджмента и делеги-

рован группе хранения в составе снабженческой службы. Фрагмент этого перечня представлен в табл. 2.

Таблица 3

| Вид документа | Периодичность | Носитель | Порядок передачи | Доступ |
|--|---------------------------------|----------------------|------------------------------------|-----------------------|
|Статистика материального потребления | 1 раз в месяц | бумажный | курьером | СС ФО |
| Информация о качестве закупленных ресурсов | своевременно при каждой закупке | бумажный устный | курьером телефоном собранием | СС |
| Заявка на выдачу запаса (акт-требование) | по мере необходимости | бумажный | курьером | СС |
| Информация о выполнении плана закупок | своевременно | бумажный и устный | курьером телефоном | ПО, ФО потребитель |
| Результаты табельного учета | 1 раз в месяц | бумажный | курьером | ОК |
| и другие..... | - | - | - | - |

Документированное информационное обеспечение исполняемых функций предполагает перечень документов, периодичность их формирования и порядок переда-

чи подразделениям, имеющим доступ к ним. Фрагмент такого перечня представлен в табл. 3.

| № п/п | Этапы сценария | Подразделение службы снабжения, группа | | | | | Другие службы |
|-------|--|--|--------------|----------------------|----------|-----------------------|----------------|
| | | планирования | исследования | управления закупками | хранения | работы с поставщиками | |
| 1 | Планирование запасов | | | | | | |
| 1.1 | Прогноз потребности в складах | • | | • | • | | |
| 1.2 | Проектирование – складские помещения | | | • | • | | • Топ-менеджер |
| 2 | Планирование складских операций | | | | | | |
| 2.1 | Определение потребности в грузопереработке | | | | • | | |
| 2.2 | Проектирование состава складских операций | | | | • | | |
| 2.3 | Составление плана-графика приемки грузов | | | | • | | |
| 3 | Контроль приемки грузов | | | | • | | • Лаборатория |
| 4 | Складирование грузов | | | | • | | |
| 5 | Хранение грузов | | | | • | | |
| 6 | Проведение складского учета | | | | • | | |
| 7 | Отпуск ресурсов | | | | • | | |
| 8 | Обработка неликвидов и отходов хранения | | | | • | | |

Следующим элементом организационно-методического обеспечения закупочных процессов является комплекс сцена-

риев. Так, сценарий управления запасами в виде схемы представлен в табл. 4.

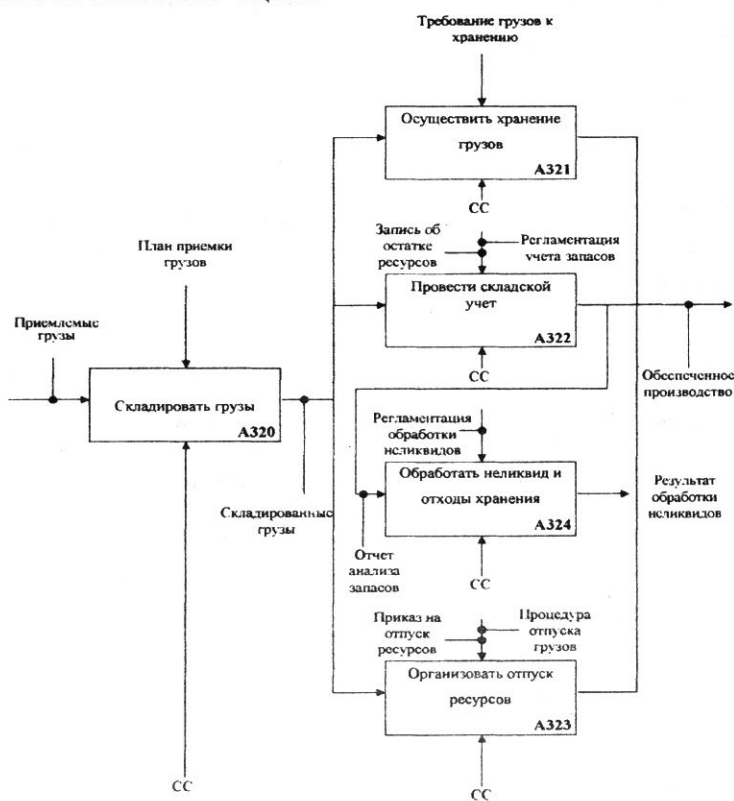


Рис. 2

Окончательное представление управленческих процедур закупочных процессов разработано в виде IDEF-диаграмм, одна из которых показана на рис. 2. Семейство таких диаграмм представляет собой взаимосвязанный пакет графических моделей всех управленческих процедур с указанием нормативных положений и методик, на основании которых выполняется та или иная функция (их наименования располагаются сверху от изображения функционального блока), входящей и исходящей информации (она указывается соответственно справа и слева от блока), а также подразделений, принимающих участие при выполнении означенных функций (их наиме-

нование в виде аббревиатуры размещается снизу от функционального блока).

ВЫВОДЫ

Предложено организационно-методическое обеспечение, которое может быть применено как на текстильных предприятиях и их объединениях, так и на предприятиях других отраслей промышленности с целью совершенствования закупочных процессов.

Рекомендована кафедрой менеджмента ИГТА. Поступила 07.10.03.
