

Лёшина М. А. к. э. н., доцент
Смоленский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова,
г. Смоленск, Российская Федерация

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Обеспечение экономической эффективности современной организации представляется возможным, в том числе посредством логистического подхода, предполагающего согласованную деятельность всех участников цепи товародвижения от поставщиков сырья до конечных потребителей [4].

В движении материального потока по всем звеньям цепи поставок имеет значение организация закупочной деятельности, роль которой в последнее время существенно возросла, что обусловлено изменением понимания самой концепции закупки и осознания необходимости пересмотра принципов работы в данной функциональной области логистической системы организации [3], а также последними событиями, в результате которых годами выстраиваемые цепи поставок были разрушены.

Акценты в управлении закупочной деятельностью в настоящее время сместились в сторону отказа от ориентации на более низкую цену закупку в ущерб качеству поставляемого товара или сырьевых ресурсов для его производства, а, следовательно, для оптимизации логистических затрат на данном звене необходимо искать новые направления организации закупок; обозначились тенденции сокращения количества поставщиков в цепи поставок на каждом звене товародвижения в сторону формирования долгосрочных партнерских отношений с наиболее выгодными из них [2]. Все это делает данную тему актуальной и целесообразной для дальнейших исследований.

В настоящее время роль управления закупочной деятельностью внутри логистической системы организации значительно выросла под влиянием таких факторов, как задача обеспечения или сохранения высокого качества производимой или реализуемой продукции при одновременной оптимизации логистических затрат, что, в свою очередь, возможно благодаря пересмотру самих принципов организации закупок [1].

В предлагаемой статье рассмотрены возможные пути оптимизации процесса закупок на примере ООО «Реставрационно-строительное управление-1» (далее ООО «РСУ-1»). Это организация, работающая в сфере строительства, деятельность которой основана на заключении государственных контрактов для исполнения реставрационно-строительных работ для бюджетных учреждений. При этом организация применяет достаточно легкую форму осуществления деятельности, предполагающую на основе заключения договоров аутсорсинга и аутстаффинга передачу обязанностей по исполнению строительных работ в рамках заключенных контрактов строительным организациям – посредникам, с которыми созданы долгосрочные партнерские отношения. Эффективность такой системы исполнения государственных контрактов подтверждается возможностями снижения логистических затрат у всех участников, а также отсутствием исковых требований к ООО «РСУ-1» по причине неисполнения принятых обязательств.

Управление закупками составляет часть логистической системы ООО «PCY-1». На рисунке 1 представлена схема логистического процесса организации, исходя из которой, можно отметить, что ООО «PCY-1» является ядром логистического процесса, выстроенного вокруг организации в целях государственных контрактов на осуществление строительных и реставрационных работ для бюджетных учреждений. Кроме того, выполняет важную функцию координации работы поставщиков и подрядчиков, отвечая перед заказчиком за результаты выполняемых работ и соблюдение сроков их исполнения, а также утвержденных лимитов финансовых ресурсов.

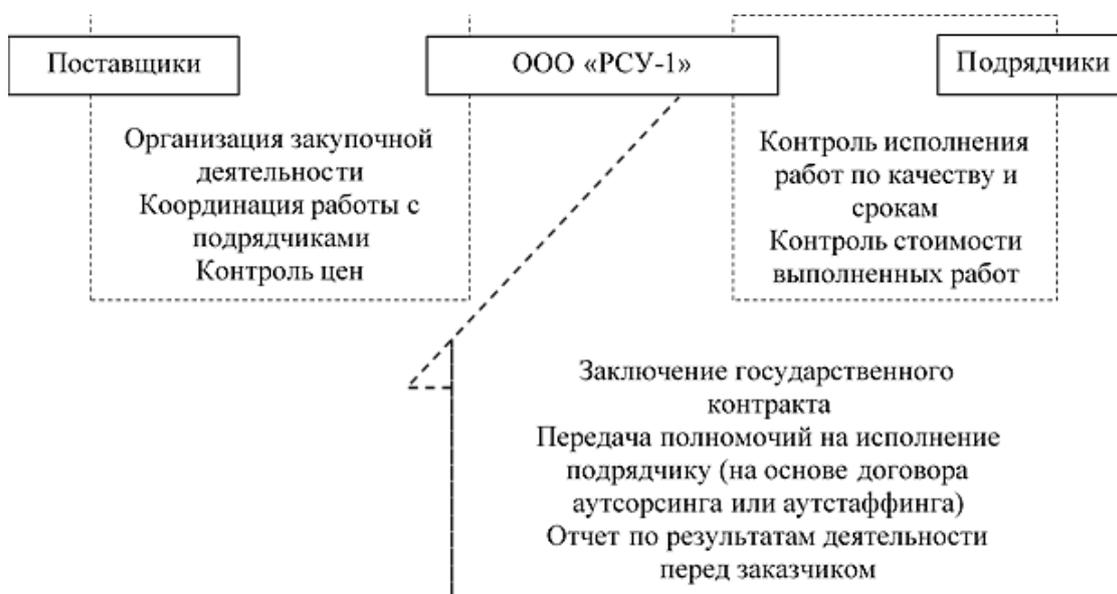


Рисунок 1 – Классическая схема логистического процесса ООО «PCY-1»

Роль ООО «PCY-1» в макро-логистической системе исполнения государственного контракта представлена на рисунке 2. Схема логистической системы ООО «PCY-1» с учетом внутренних и внешних факторов представлена на рисунке 3.

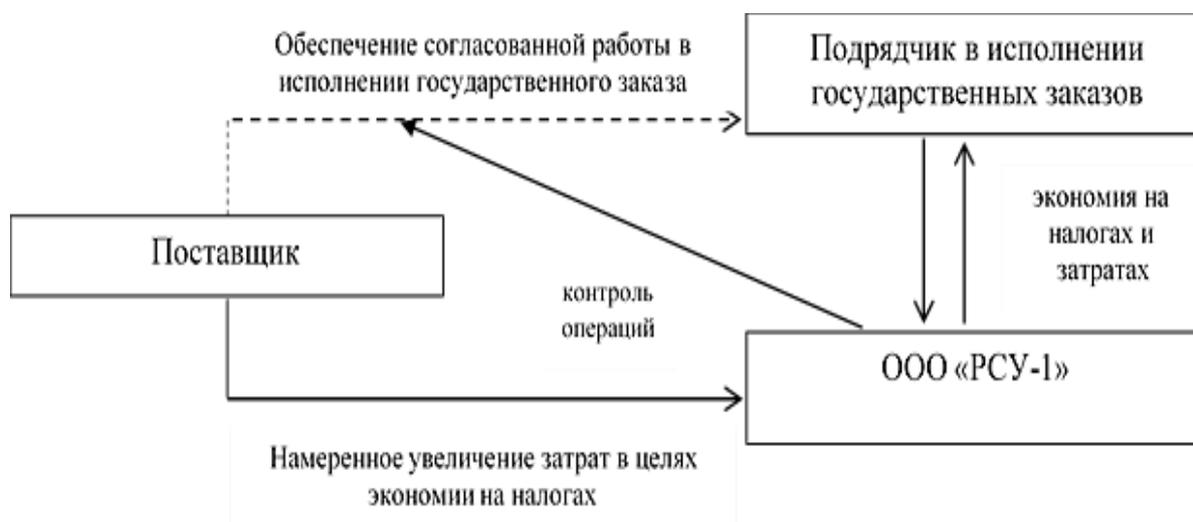


Рисунок 2 – Роль ООО «PCY-1» в макрологистической системе исполнения госконтракта на выполнение строительных работ

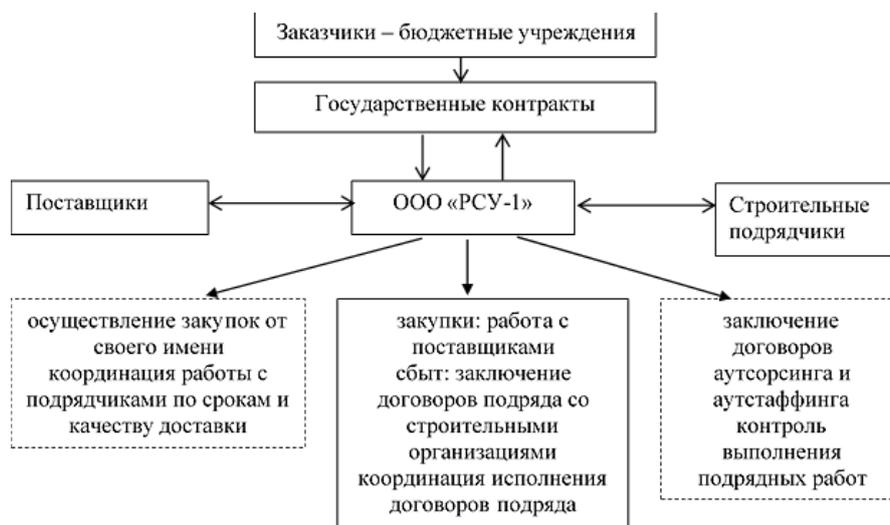


Рисунок 3 – Схема логистической системы ООО «PCY-1»

Как видно, логистическая система ООО «PCY-1» является системой неполного цикла, поскольку в ее структуре отсутствуют такие звенья, как производство, запасы, складирование и транспортировка, которые на основе договоров аутсорсинга и аутстаффинга переданы подрядчикам, принимающим на себя обязательства по выполнению строительных работ для бюджетных учреждений на основе государственных контрактов.

Структура логистической системы ООО «PCY-1» предполагает тесное взаимодействие с поставщиками и подрядчиками на таких ее звеньях, как снабжение (управление закупками) и сбыт (контроль исполнения работ в рамках заключенных договоров).

Логистическая система, выстроенная ООО «PCY-1», отличается большим количеством поставщиков, с которыми организация работает с момента своего образования – 2002 г. Общая численность партнеров в организации закупочной деятельности составляет 65 организаций. На рисунке 4 представлены данные, характеризующие динамику заключенных договоров в области закупочной деятельности с основными поставщиками.

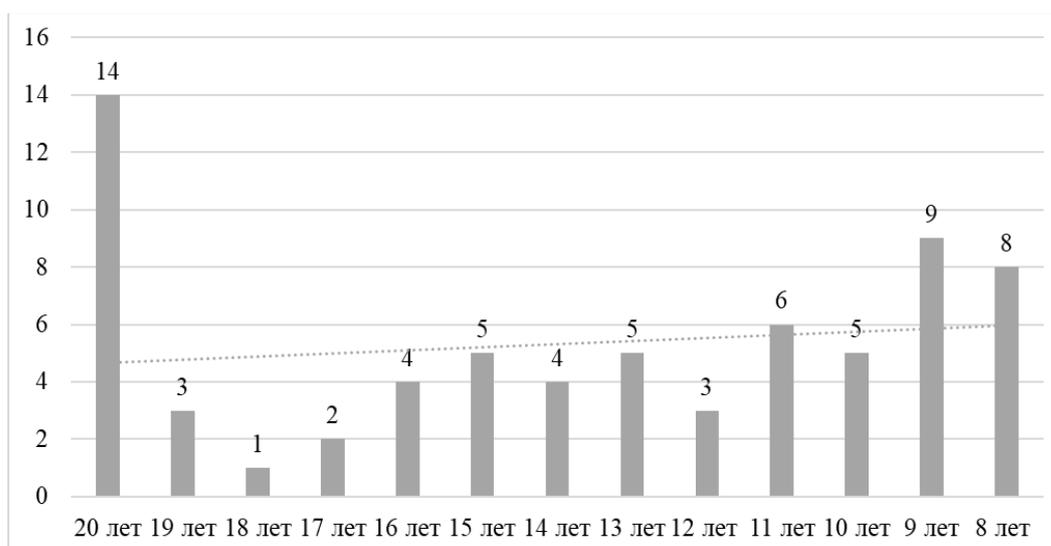


Рисунок 4 – Динамика заключенных договоров с поставщиками и продолжительность отношений в области закупок

Средний период продолжительности партнерских отношений в области закупок составляет 14 лет, что характеризует стабильность и отлаженность работы в сфере закупок.

Динамика коэффициента равномерности поставок (рисунок 5) показала, что в течение наблюдаемого периода поставки сырья осуществлялись достаточно равномерно, с небольшими отклонениями от установленного графика поставок. Общим выводом является то, что в течение 2019–2021 гг. равномерность поставок повысилась, что свидетельствует о росте качества работы с поставщиками в сфере закупок.

Динамика коэффициента аритмичности поставок (рисунок 6) в течение наблюдаемого периода относительно невелико, однако для него характерна колеблемость в течение месяцев года. При этом среднее время задержки поставок ресурсов в течение года в целом выросло, что подтверждается колебаниями значения коэффициента аритмичности в течение 2020 г. В 2021 г. значение данного коэффициента снижается, что является следствием повышения эффективности управления закупками.

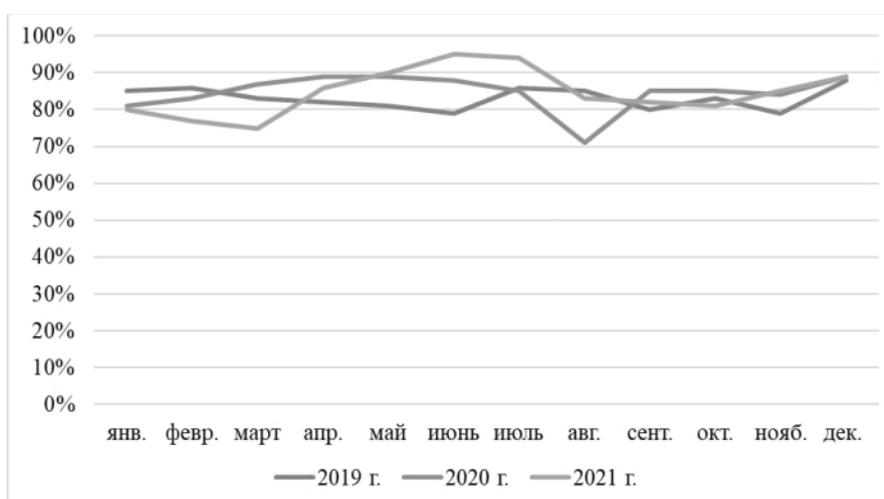


Рисунок 5 – Динамика коэффициента равномерности поставок ресурсов

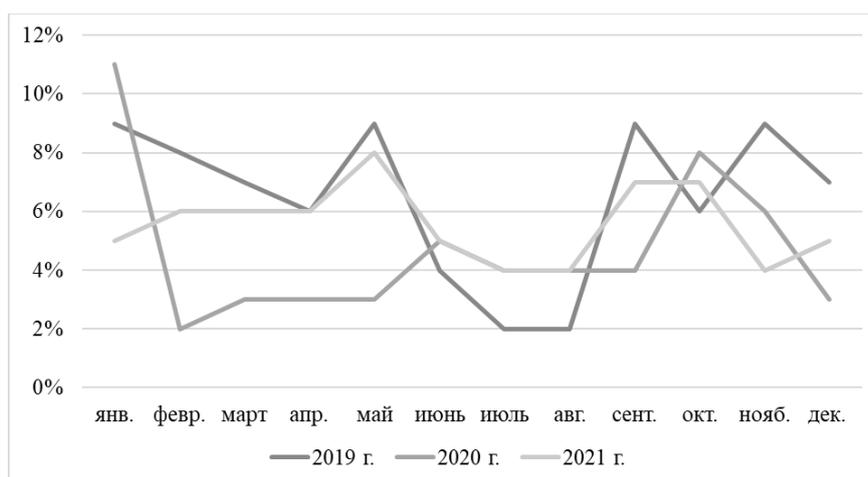


Рисунок 6 – Динамика коэффициента аритмичности поставок ресурсов

К компетенции ООО «PCY-1» относится управление закупками и координация взаимодействия поставщиков и подрядчиков, контроль своевременности и качества поставляемых ресурсов. При этом участниками логистической системы являются три подрядчика и 65 поставщиков.

Анализ эффективности системы управления закупками ООО «PCY-1» позволил выявить как преимущества, так и недостатки такого подхода к организации деятельности.

Так, к числу *преимуществ* можно отнести следующие:

- наличие продолжительных по времени связей с поставщиками;
- возможность выбора более выгодных условий поставки вследствие высокой конкуренции поставщиков;
- контроль соблюдения сроков, качества и цены поставок;
- снижение риска образования дефицита ресурсов и образования конфликта интересов, что особенно важно в системе управления государственными закупками.

Выявленные в процессе анализа *недостатки в организации процесса управления закупками* ООО «PCY-1» обосновали актуальность выбора направлений оптимизации закупочной деятельности с учетом особенностей логистической системы организации и взаимоотношений с поставщиками.

Решение выявленных проблем и устранение имеющихся недостатков представляется возможным посредством ряда мероприятий, представленных на схеме (рисунок 7).

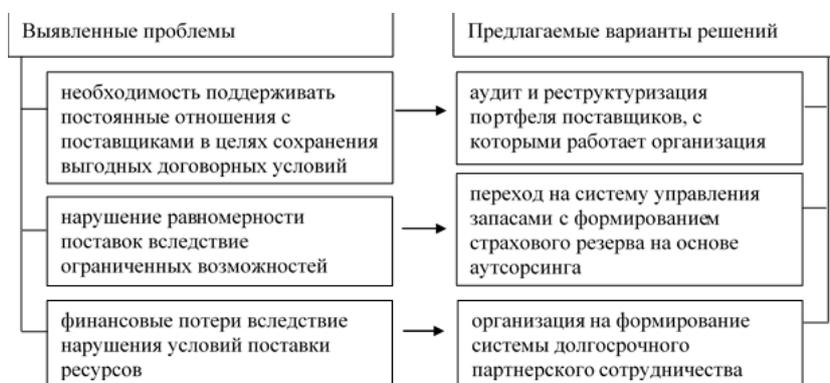


Рисунок 7 – Направления решения выявленных проблем и устранения недостатков процесса управления запасами ООО «PCY-1»

Основным мероприятием в целях повышения эффективности процесса управления закупками, на наш взгляд, является аудит и реструктуризация портфеля поставщиков. Для его проведения был использован метод средневзвешенных оценок. Полученные результаты позволили составить матрицу поставщиков и выбрать для каждого из них стратегию партнерского взаимодействия (рисунок 8).



Рисунок 8 – Матрица поставщиков и стратегии партнерского взаимодействия

Исходя из представленной матрицы, видно, что нами предлагается выделить три группы поставщиков, при этом, исходя из задач оптимизации портфеля, две роли – основные и надёжные поставщики – объединены в одну. Поставщики, включенные в данную группу, способны обеспечить реализацию полного цикла строительных работ в рамках исполнения принятых обязательств по государственным контрактам, поскольку представляют диверсифицированный ассортимент строительного сырья и материалов [3].

Для направлений партнерского взаимодействия с поставщиками данной группы предлагается к использованию стратегия строительства, направленная на формирование долгосрочного и устойчивого в актуальных условиях внешней среды сотрудничества, направленная на формирование каналов вертикальной интеграции.

В целях поддержания стабильности поставок и минимизации риска образования дефицита строительных материалов и ресурсов создается резервный список поставщиков, исполняющих роли квалифицированных. В данную группу включены 8 компаний, которые не являются поставщиками на постоянной основе, однако способны обеспечить поставку тех ресурсов, которые имеют определенную спецификацию и имеются в наличии только у данных поставщиков [4]. Другими словами, оптимальной для работы с такими поставщиками является стратегия поддержания отношений.

В третью группу поставщиков, исполняющих роли обычных, включены пять компаний, которые у ООО «PCY-1» в течение наблюдаемого периода однократно или без выраженной периодичности размещали заказы на поставку сырья. Для данной группы поставщиков рекомендуется стратегия взаимодействия в крайнем случае, то есть в ситуации, когда у основного или квалифицированного поставщика нет в наличии требуемых ресурсов, что ставит под угрозу сроки и порядок выполнения строительных работ [3].

Таким образом, основным путем оптимизации процесса закупок для ООО «PCY-1» является реструктуризация и оптимизация портфеля поставщиков, из которого целесообразно исключить те компании, с которыми у компании нет устойчивых партнерских отношений, что позволит сконцентрировать внимание на разработке выгодных вариантов долгосрочного сотрудничества с основными поставщиками.

После применения рекомендаций, направленных на реструктуризацию портфеля поставщиков и его диверсификации, прогнозируется изменение коэффициента равномерности поставок, коэффициента ритмичности поставок, среднего времени задержки поставки продукции в лучшую сторону. Так, прогнозируемое значение коэффициента равномерности поставок повышается до 90,3 %. Коэффициент ритмичности снижается на 0,5 %. То есть риск срыва поставки требуемых ресурсов составляет 3,7%, в том числе посредством организации вертикального канала партнерского взаимодействия, что также является показателем, характеризующим повышение эффективности организации закупочной системы компании.

Прогнозируемое среднее время задержки поставки продукции сокращается до 1 дня, что является допустимым риском в актуальных условиях внешней среды.

Также в качестве дополнительного мероприятия, позволяющего сократить логистические затраты на формирование процесса управления закупками, снизить риски поставки сырья и стройматериалов, является изменение системы управления запасами от текущей концепции «точно-вовремя» на систему управления запасами на основе периодического их пополнения до желаемого уровня с применением элементов электронной коммерции и аутсорсинга.

Литература

1. Мощенко, К. М. Совершенствование коммерческо-сбытовой деятельности ООО «Управляющая компания Крас-сервис» / К. М. Мощенко, М.А. Лёшина // Материалы VII Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 386–394.
2. Сярдова, О. М. Управление логистической системой промышленного предприятия / О. М. Сярдова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2021. – № 6. – С. 10–19.
3. Economic space in the era of integration and digitalization. Novikova N., Lukasheva O., Luchkin A., Belokopytov A., Bereznyak I., Kovaleva E., Kramlikh O., Lapitskaya L., Lyoshina M., Makhmutkhodzhaeva L. et al. – Smolensk, 2022.
4. Territory development: past, present, future. Uskov A., Novikova N., Lukasheva O., Yarotskaya E., Kovaleva L., Lyoshina M., Shcherbakova S. et al. Plekhanov Russian University of Economics. – Yelm, WA, USA, 2020.