

**ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА (НА ПРИМЕРЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

**PROCUREMENT LOGISTICS IN CONSTRUCTION  
IN CRISIS ( ON THE EXAMPLE OF THE KYRGYZ REPUBLIC )**

*Бул макалада логистикалык менеджмент тутумундагы сатып алуу элементин кризистик шарттарда колдонуу, анын өзгөчөлүктөрү жана багыты, курулуш өндүрүшүндөгү заманбап шарттарга ылайыкташтыруу боюнча суроолор каралган.*

***Ачык сөздөр:** курулуш компаниясы, сатып алуу логистикасы, материалдык - техникалык камсыздоо, логистикалык провайдер, аутсорсинг.*

*В данной статье рассматриваются вопросы, связанные с функционированием, в строительной сфере Кыргызстана в условиях кризиса такого элемента системы логистического менеджмента, как закупочная логистика, ее направления и особенности, соответствующие современному строительному производству.*

***Ключевые слова:** строительная компания, закупочная логистика, материально-техническое обеспечение, логистический провайдер, аутсорсинг*

*This article discusses issues related to the functioning in a crisis of such an element of logistics management as procurement logistics, its features and trends, adequate to the modern construction industry.*

***Keywords:** construction company, procurement logistics, logistics, logistics provider , outsourcing.*

Логистика сегодня успешно применяется в промышленном производстве, в торговле и на транспорте, но, по нашему мнению, именно в строительной индустрии Кыргызстана она может оказать наибольшую эффективность, так как даже кратковременный перерыв из-за сбоя в снабжении может привести к проблемам и финансовым потерям.

В строительном бизнесе Кыргызстана логистика имеет ряд особенностей. На наш взгляд, отрицательным моментом является довольно низкий уровень логистики в строительстве как отрасли экономики страны, что можно объяснить следующими причинами:

1. Общим развитием логистики в Кыргызской Республике. На сегодняшний день кыргызская логистика находится не на должном уровне, несмотря на удачные примеры применения логистической системы отдельными предприятиями пищевой промышленности. Кыргызстан в Индексе эффективности логистики занимает 130-е место, пропустив вперед почти все страны постсоветского пространства (Литва – 58, Эстония – 65, Латвия – 76, Грузия – 77, Казахстан – 86, Беларусь – 91, Россия – 95, Армения – 100, Азербайджан – 116, Узбекистан – 117) [1]. Учитывая, что индекс логистики, по которому измеряется рейтинг страны, складывается исходя из степени развитости и качества логической инфраструктуры, уровня логистических услуг, времени прохождения таможенных процедур и процедур пересечения границы и т.д., по улучшению показателей логистики кыргызских предприятий препятствует разрыв между производственной сферой и сферой обращения, отсутствие активного сотрудничества государственного сектора с частным, отсталость транспортной и складской инфраструктуры, низкий

уровень развития складских операций и многие другие факторы, включая и коррупционную составляющую. Более того, развитие кыргызской логистики, как правило, характеризуется ещё и региональной неравномерностью, так как большая концентрация складских комплексов наблюдается лишь в столице республики.

2. Невысокий уровень знаний специалистов строительных организаций КР в области логистики. Однако по результатам социологического исследования более 80% опрошенных считают логистику одним из главных факторов воздействия на уровень сервиса покупателя, 70% – главным фактором воздействия на прибыльность, 65% – ключевым источником конкурентоспособности и только 35% считают логистику главным приоритетом на предприятии. Это свидетельствует о недостаточном знании среднего и высшего менеджмента о концепциях современной логистики и воспринимающих логистику как второстепенную сферу управления. Кроме того, многие представители строительных и промышленных предприятий ставят совершенствование квалификации персонала в логистике на четвертое место после повышения качества, развития информационных систем, выбора поставщиков и т.д., причем это четвертое место делят с потребностью сокращения затрат на логистику.

Следует отметить, что в силу неоднородности производственного цикла, логистические системы бывают различных видов, поэтому в соответствии с классификацией логистики выделяются следующие логистические системы:

- закупочная логистика;
- производственная логистика;
- транспортно-складская логистика;
- распределительная (сбытовая) логистика;
- логистика сервисного обслуживания.

Учитывая, что строительная деятельность как система воспринимается через её материально-техническое обеспечение, поэтому в данном случае нас интересует закупочная логистика, являющая собой процесс организации производственно-технологической комплектации строек и снабжения, последних, материально-техническими ресурсами, сопровождаемыми потоками финансовых, трудовых и информационных ресурсов.

Основная проблема логистического звена снабжения, в условиях функционирования рынка, заключается в постоянной трансформации рыночной потребности во временном периоде между началом поставок и потреблением компонентов, что создает ситуацию, когда сроки поставок могут быть изменены в результате того, что от поставщиков и от производства поступают материалы в которых, на данный момент нет необходимости, в то время как других ресурсных компонентов для выполнения текущих заказов, недостаточно.

Опыт наблюдений показывает, что в реальной действительности кыргызские строительные компании не всегда в состоянии обеспечить полное соотношение потенциала закупочной логистики требованиям строительного производства, особенно из-за дефицита оборотных средств, проблем платежеспособности, межфирменного сотрудничества, необязательности хозяйственных партнеров, а также взаимодействия с органами государственного регулирования и т.д.

Более того, наступивший глобальный финансовый кризис поверг в шок национальный строительный бизнес, так как многие строительные компании использовали и используют заёмные средства. Причем, реагировали все примерно одинаково – вначале выжидали, замерев в стагнации, затем начали сжиматься, реорганизоваться, просить помощи у государства или, в конечном итоге, банкротиться. В общем, каждая строительная компания в Кыргызской Республике выживает как может, используя все существующие ресурсы, в том числе и «административные». В этой связи кыргызские строительные компании особенно заинтересованы в концентрации усилий по поиску и реализации эффективных и оптимальных управленческих решений. В условиях

кризиса конкурентные преимущества, создаваемые закупочной логистикой, являются особенно ощутимыми благодаря решениям, направленным на снижение логистических издержек, времени логистических циклов, повышение надежности цепей поставок.

Субъекты предпринимательской деятельности в строительной сфере часто стремятся формировать материалопоток, взаимодействуя непосредственно с производителем материально-технических ресурсов, и осуществлять управление материалопотоком своими структурными подразделениями материально-технического обеспечения. Вместе с тем строительные предприятия сталкиваются с необходимостью иметь дело с большим числом поставщиков, ввиду использования в строительстве различных видов материальных ресурсов. Это, с одной стороны, вызывает увеличение издержек по поставке материальных ресурсов. В этой связи выбор поставщиков, приводящий к минимизации издержек поставки материальных ресурсов, побуждает строительные компании апеллировать к тем посредникам, которые имеют широкую номенклатуру поставляемых материальных ресурсов, чем их отдельные производители.

В последнее время разработан ряд методов материального снабжения, направленных на объективную потребность производства:

- система трехуровневого планирования потребности в закупках требуемых материалов: на первом разрабатывается программа, на втором — распределение материалов и управление закупками, на третьем уровне – строится пооперационный план функционирования подразделений с учетом необходимых материалов и оборудования в соответствии с критерием оптимальности деятельности строительного предприятия;

- метод «канбан» (разработан в Японии) применяется в условиях поточного производства для регулирования поставками, с учетом потребности материалов исходя из конечного цикла производства;

- снабжение по запросам, когда договоры с поставщиками заключаются на длительный период наличия потребностей, а фактическая потребность запрашивается по уточненным данным соответствующего периода.

- метод «точно в срок», где в результате частых («дробных») поставок резко сокращаются накопленные запасы;

- метод прогнозных показателей, в условиях которого спрос на большие партии закупок формируется на определенном уровне, а фактический объем поставок приводится в соответствие со спросом;

- метод «партия к партии» (Lot-for-Lot).

Как один из вариантов решения вышеназванной проблемы можно предложить создание по стране крупные оптово-логистические центров для хранения и доставки различных видов материальной продукции, требуемой в ходе строительства. При этом такие центры будут выступать основным посредником между потребителями – строительными организациями и производителями строительных материалов, строительных машин, оборудования и конструкций. Это позволит, естественно, сократить количество поставщиков, повысить эффективность и бесперебойность строительного производства за счет приобретения основной номенклатуры требуемых материалов и конструкций в одном месте и в одно время.

Однако, по мнению автора, в условиях рыночного хозяйствования, особенно на фоне продолжающегося экономического кризиса, строительным организациям Кыргызстана можно рекомендовать комбинирование традиционных методов логистики с применением системы *аутсорсинга*, учитывая рыночные реалии.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – внешний источник) – передача предприятием конкретизированных производственных задач или бизнес-процессов на обслуживание другой компании, которая специализируется в соответствующей области. Как указывают некоторые исследователи, организационный логистический механизм, в системе аутсорсинга услуг строительства, представляет собой совокупность полномочий и прав исполнителей строительной компании, сфокусированную на достижение генеральной

корпоративной цели рыночного участия с использованием корпоративных усилий сторонних организаций для повышения качества администрирования внешними и внутренними потоками [3, с. 130].

Развитие аутсорсинга строительной компании в сфере снабжения обычно осуществляется двумя способами:

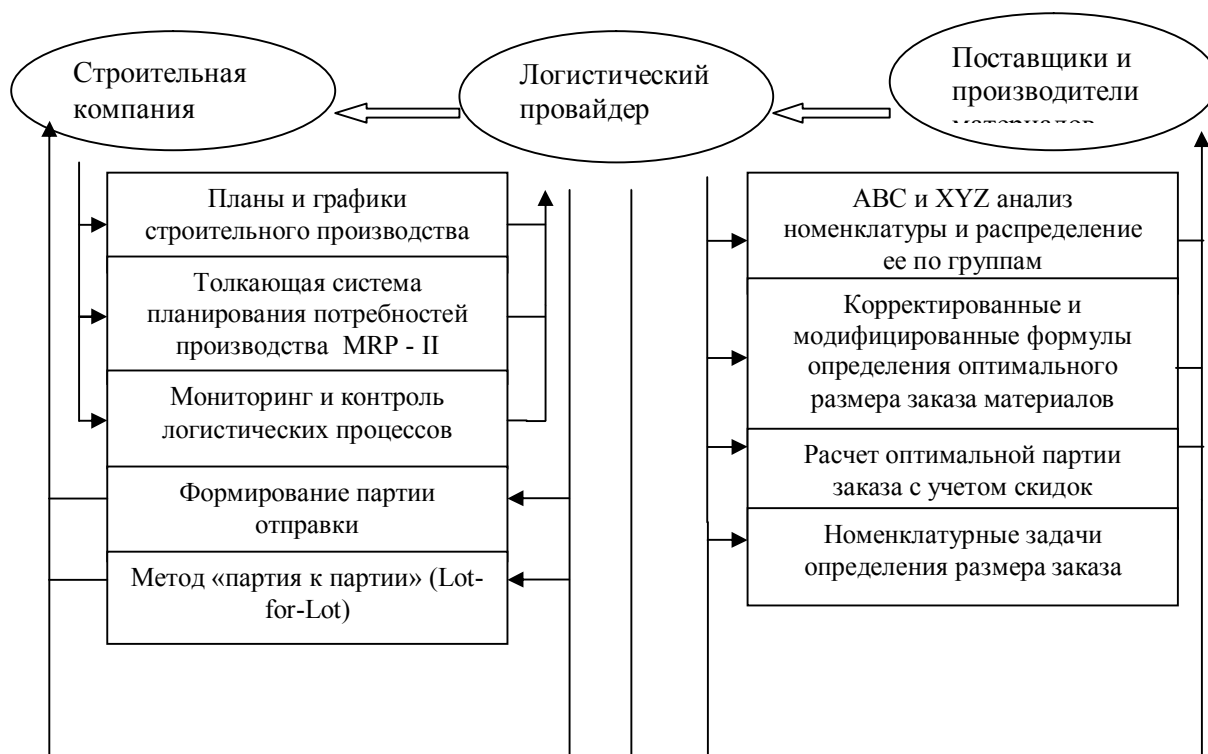
а) предприятием самостоятельно предусматривается выполнение части логистических функций;

б) отдельные части логистических функций передаются на аутсорсинг. Так, например, строительное предприятие, имея собственный склад материалов, самостоятельно проводит операции закупок, регулирует управление запасами, однако перевозку грузов возлагает на транспортное предприятие. В этом случае необходимо возложить организацию и ответственность за хранение отдельных материалов на складского оператора.

Иными словами, первый вариант аутсорсинга в строительстве есть ничто иное, как привлечение на определенный временной период, логистических операторов для реализации отдельных функций материально-технического снабжения

Второй вариант – это привлечение логистического провайдера, который осуществляет комплексные логистические функции. Взаимодействуя с поставщиками, он закупает материалы, складировать часть материалов и, согласно плану-графику строительно-монтажных работ, организует номенклатурную поставку материальных ресурсов на строительные объекты и администрирует запасы материалов. При таком варианте организации логистических процессов возможна транзитная форма поставки отдельных материалов на объекты. Логистический провайдер осуществляет логистические процессы таким образом, чтобы в цепи поставок общие издержки были оптимальными.

Ниже (см. Рис. 1.) представлена схема цепи поставок строительных материалов, включающая логистического провайдера, выполняющего комплекс логистических функций. В указанной цепи поставок, в целях оптимизации затрат, необходимы, как правило, различные решения, принимаемые как логистическим провайдером, так и обслуживаемой строительной компанией. В частности, строительной компании необходимо определиться с требованиями по организации логистического обслуживания, обусловленными графиками и планами строительных работ, спецификой строительной технологии, а также временными, стоимостными и качественными характеристиками ожидаемого сервиса. Остальные решения можно закрепить за логистическим провайдером. Отметим, что в условиях отсутствия провайдера, соответствующие решения принимаются службами закупок и логистики строительного предприятия.



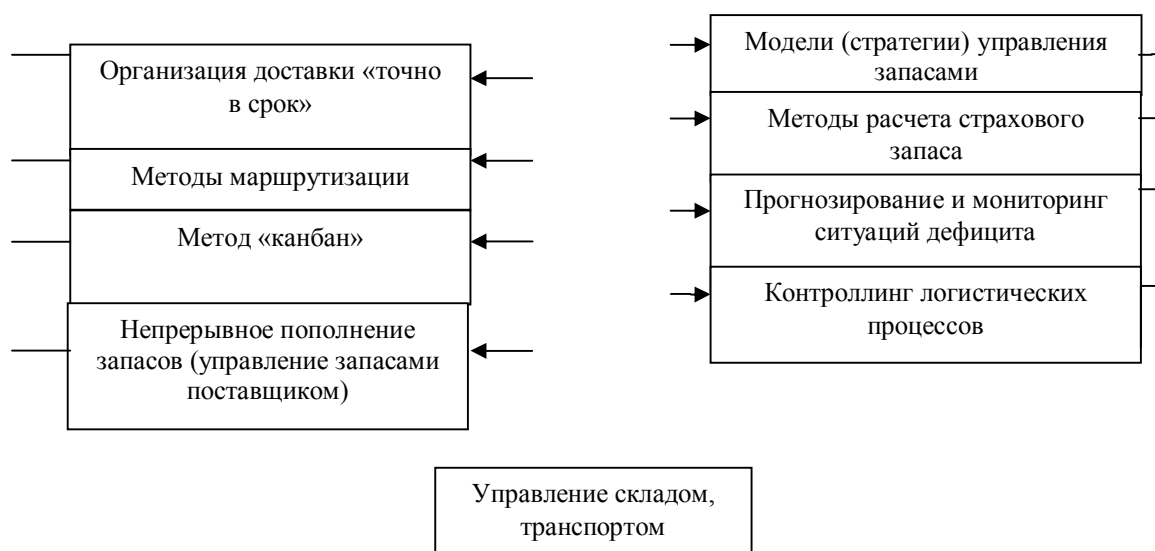


Рис. 1. Схема цепи поставок строительных материалов

Аутсорсинг дает возможность предприятиям в строительной сфере сконцентрировать усилия на основной деятельности, повысить её эффективность, качество своей продукции, производительность труда, решать проблемы функционирования и развития, сокращая производственные издержки и снижая эксплуатационные затраты за счет делегирования компаниям-аутсорсерам не свойственных, для строительного предприятия, функций в управление специализированной и профессиональной организации. Строительным компаниям аутсорсинг выгоден ещё и тем, что позволяет использовать значительно меньшие объёмы кредитных средств для финансирования своих объектов, с учетом сезонности работ.

Необходимо отметить, что при возложении определенных логистических функций на организацию-аутсорсера возникает риск невыполнения или выполнения работ ненадлежащего качества данным субъектом. Решение такой проблемы заключается в составлении грамотного контракта.

*Контрактное обеспечение процесса аутсорсинга.* В целях снижения рисков, перед заключением контракта, целесообразно провести оценку и отбор потенциальных поставщиков (подрядчиков, субподрядчиков и т.п.), т.е. контрагентов.

В общем случае критериями выбора и оценки контрагента могут выступать:

- наличие квалификации, опыта и технических возможностей контрагента;
- стоимость контракта, которую может предложить контрагент;
- адекватное восприятие подрядчиком требований и условий контракта;
- наличие производственных, складских мощностей и заинтересованности в удовлетворении потенциальных требований заказчика в будущем;
- уровень финансовой устойчивости контрагента;
- наличие у контрагента рекомендаций и отзывов от предыдущих заказчиков, подтверждающих его профессионализм;
- иные критерии.

Выбор подрядчиков может осуществляться как в условиях проведения тендера, так и в процессе маркетинговых исследований целевого рынка. Причем, снизить риск неисполнения условий контракта для строительной компании позволяет лишь объективная оценка поставщиков. Следует иметь ввиду, что при выборе подрядной организации необходимо юридически оформить контракт и документально закрепить

права и обязанности сторон. Грамотно составленный контракт выступает гарантом надёжности взаимоотношений заказчика и подрядчика, способным уменьшить степень риска не достижения целей процесса, который выступает объектом аутсорсинга. Базовое содержание основных позиций контракта определено соответствующими нормативными документами. Существенным условием контракта должно являться право осуществления контроля, выполняемого на условиях аутсорсинга процесса на любой его стадии.

Таким образом, формирование эффективной логистической системы, в частности, системы закупочной логистики в строительной сфере Кыргызстана следует осуществлять на общегосударственном, общепромышленном и корпоративном уровнях. На общегосударственном уровне – это улучшение работы таможенных, пограничных служб, модернизация транспортной инфраструктуры, активное взаимодействие государственного и частного сектора, совершенствование законодательства, на общепромышленном уровне – создание по Кыргызстану крупных оптово-логистических центров для хранения и доставки различных видов материальной продукции, требуемой в ходе строительства, на корпоративном уровне – развитие системы аутсорсинга и привлечение логистических провайдеров, выполняющих комплексные логистические функции

#### **Список литературы**

1. Кыргызстан в Индексе эффективности логистики за два года потерял 39 позиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://arch.24.kg/cis/177249-po-urovnyu-zarplaty-stoit-na-html>.
2. Основы логистики [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 200 с.
3. Синяев В.В. Логистика строительства с помощью аутсорсинга [Текст]: / В.В.Синяев // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. –2008. – № 1. – С. 130.