

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра коммерции и логистики

ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА

**Пособие
для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2023

УДК 658.7
ББК 65.42-803.2
3-21

Авторы-составители: С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент;
Н. В. Оксенчук, канд. экон. наук, доцент;
Е. Г. Кикинева, канд. техн. наук, доцент;
Н. Л. Каунова, ст. преподаватель;
Е. П. Науменко, ст. преподаватель

Рецензенты: Г. И. Гинсар, директор Гомельского филиала
ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа»;
В. И. Маргунова, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 14 декабря 2021 г.

Закупочная логистика : пособие для реализации содержания образовательных программ общего высшего образования и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : С. П. Гурская [и др.]. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2023. – 172 с.
ISBN 978-985-540-632-8

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» (6-05-0412-03 «Логистика») и слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов специальности 1-26 02 85 «Логистика» (9-09-0412-12 «Логистика»).

В пособии приведены вопросы и задания для самоконтроля, задания для практических и семинарских занятий.

УДК 658.7
ББК 65.42-803.2

ISBN 978-985-540-632-8

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2023

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Деятельность предприятий и организаций как государственного, так и частного секторов экономики зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг. В этой связи целесообразно использовать закупочную логистику. Закупочная логистика является одной из основных функциональных областей, используемых субъектами хозяйствования.

Основная цель закупочной логистики заключается в удовлетворении потребностей производственных предприятий и торговых организаций в материальных ресурсах и товарах с максимально возможной экономической эффективностью.

Закупка материальных ресурсов и товаров – важная и ответственная функция в производственно-экономической системе любого уровня. Субъекты хозяйствования осуществляют закупки материальных ресурсов или товаров для удовлетворения собственных нужд, организации процесса производства или для перепродажи.

Новизна логистического подхода к этой сфере деятельности заключается в том, что интеграция ее со смежными видами деятельности (производством, сбытом, транспортировкой, складированием) позволяет добиться своевременной закупки качественных материальных ресурсов и продукции с минимальными затратами времени и финансовых ресурсов, тем самым укрепляя систему сквозного управления материальными и информационными потоками.

Многое здесь зависит от специалистов в области закупочной логистики, от которых требуется не пассивная исполнительность, а предприимчивость, самостоятельность, деловитость, практичность, смелость и новаторство, так как они должны на высоком профессиональном уровне осуществлять свою деятельность.

Учебная дисциплина «Закупочная логистика» основана на комплексном подходе к изучению бизнес-процессов в области закупок.

Целью данного пособия по учебной дисциплине «Закупочная логистика» является выработка компетенций, нацеленных на способность объективно оценивать состояние товарного рынка и его потребности и применять эффективные логистические инструменты для осуществления эффективных закупочных операций.

Задача данного пособия – обеспечить необходимую основу для изучения, усвоения знаний и успешного применения их в практической деятельности. Указанной задаче подчинена принятая структура изложения, соответствующая учебной программе дисциплины и

включающая теоретический материал, задания для практических и семинарских занятий.

В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны знать следующее:

- основные термины и определения в закупочной логистике;
- оперативное планирование закупок;
- основные методы закупок;
- этапы процедуры закупок;
- классификацию потребляемых материалов;
- методы определения потребности в материальных ресурсах;
- способы выбора поставщика.

В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны уметь следующее:

- осуществлять планирование закупок;
- проводить закупки для организации (предприятия);
- моделировать закупочную деятельность организации (предприятия);
- определять рациональные партии закупки материальных ресурсов и готовой продукции;
- организовывать учет материальных ресурсов и готовой продукции.

Изучение учебной дисциплины «Закупочная логистика» базируется на знаниях дисциплин «Логистика и управление цепями поставок», «Логистика складирования», «Управление затратами», «Управление запасами», «Информационные технологии и системы в логистике», «Управление логистическими рисками» и «Экономика организации (предприятия)».

Пособие подготовлено коллективом авторов: теоретическая часть – старшим преподавателем Н. Л. Кауновой (темы 1–8, 11), кандидатом экономических наук, доцентом С. П. Гурской (темы 9–10); задания для практических и семинарских занятий – старшим преподавателем Н. Л. Кауновой (задания 1–2, 5–12, 14, 23), кандидатом экономических наук, доцентом С. П. Гурской (задания 16–19), кандидатом технических наук, доцентом Е. Г. Кикиной (задания 3–4), кандидатом экономических наук, доцентом Н. В. Оксенчуком (задание 13), старшим преподавателем Е. П. Науменко (задания 20–22).

Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

План

1. Сущность закупочной логистики.
2. Цели, задачи и функции закупочной логистики.
3. Закупочная логистика как система управления материальными потоками. Операции закупочной логистики.
4. Эволюция закупочной логистики.
5. Закупочная логистика как основная логистическая подсистема. Управление цепями поставок в закупочной логистике.
6. Закупочная логистика и материально-техническое снабжение: общее и различия.

Литература: [1]–[4]; [9]; [12]–[15]; [29].

1.1. Сущность закупочной логистики

Деятельность любой организации, вне зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы, зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг. В этой связи целесообразно использовать закупочную логистику.

Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения производственных предприятий необходимыми материальными ресурсами, а торговых организаций – товарами.

Закупочная логистика является связующим звеном между разными товаропроизводителями, координаторами их работы, решающим важные задачи материально-технического обеспечения производства.

Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему.

Управление материальными потоками на данном этапе имеет специфические особенности, что объясняет необходимость выделения закупочной логистики как отдельного направления деятельности организации.

Закупочная логистика развивает маркетинговый подход к предпринимательской деятельности, разрабатывает методы, позволяющие реализовать концепцию маркетинга, существенно расширяет и дополняет саму концепцию маркетинга.

1.2. Цели, задачи и функции закупочной логистики

Основная цель закупочной логистики – обеспечение производства и торговли необходимыми материальными ресурсами и товарами с максимально возможной экономической эффективностью, надлежащим качеством и количеством и в кратчайшие сроки.

Внедрение логистики в практику закупок позволяет реализовать, наряду с основной целью, следующие цели:

- эффективное использование финансовых средств организации;
- закупка с минимальными основными и оборотными средствами;
- снижение текущих издержек при закупке;
- исключение простоев в производстве и перебоев в торговле;
- создание условий для успешного решения маркетинговых задач.

Задачи закупочной логистики следующие:

- обеспечение закупки в соответствующем ассортименте;
- выполнение требований к качеству закупаемых ресурсов;
- обеспечение поставок материальных ресурсов и товаров в полном объеме в соответствии с выявленными потребностями;
- согласованность сроков закупки со сроками поступления;
- определение наиболее рациональных партий закупки;
- обеспечение доставки наиболее экономичным способом;
- входной контроль количества и качества ресурсов или товаров;
- совершенствование документооборота.

Выделяют следующие важнейшие *функции закупочной логистики*:

- классификация потребляемых ресурсов или товаров;
- анализ эффективности потребления материальных ресурсов или использования товаров;
- анализ фактической обеспеченности организации материальными ресурсами и товарами;
- определение необходимого объема закупки материальных ресурсов или товаров на планируемый период;
- оперативное исследование предложения на рынке;
- увязка запросов организации с рыночным предложением;
- выбор каналов закупки и поставщиков;
- установление хозяйственных взаимоотношений с поставщиками;
- согласование цены и заключение договоров на поставку;
- подготовка бюджета закупок (стоимость выполнения заказов; транспортировка, экспедирование и страхование; приемка и т. п.);
- разработка оперативных планов закупок;
- расчет оптимальных размеров партий и интервалов закупок;
- разработка оптимальных схем доставки;

- оперативное управление закупками и доставкой грузов;
- осуществление контроля сроков поставки;
- осуществление входного контроля качества и количества;
- поддержание на нормальном уровне запасов на складах.

1.3. Закупочная логистика как система управления материальными потоками. Операции закупочной логистики

Выделяют следующие операции закупочной логистики:

– *Определение потребности предприятия в материальных ресурсах.* В процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо следующее:

- выполнять расчет потребности в материальных ресурсах;
- устанавливать требования к весу, размеру, сервису поставок;
- разработать планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы;
- решать задачу «сделать или купить» (make or buy problem) для предприятия.

– *Исследование рынка закупок.* Исследование рынка закупок начинается с анализа рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков.

– *Выбор поставщиков.* Процесс выбора поставщиков включает следующее:

- поиск оптимального поставщика;
- оценка результатов работы с выбранными поставщиками.
- *Осуществление закупок.* Проведение переговоров и оформление договорных отношений.

– *Контроль поставок.* Контроль качества и количества поставок.

– *Подготовка бюджета закупок.* Экономические расчеты всех затрат, связанных с закупками.

– *Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием.*

1.4. Эволюция закупочной логистики

В своем развитии закупочная логистика прошла определенный период. Выделяют следующие стадии эволюции закупок:

- пассивная;
- независимая;
- поддерживающая;
- интегративная (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика стадий эволюции закупок

Стадия	Определение	Характеристика
Пассивная	Подразделение закупки не имеет стратегической направленности и отражает потребности других подразделений организации	Большая доля времени на фиксированные рутинные операции; функциональные и индивидуальные взаимоотношения имеют низкий приоритет
Независимая	Подразделение закупки использует современные методы и процедуры, однако его стратегическая направленность независима от корпоративной стратегии компании	Закупочная деятельность базируется в основном на сокращении затрат и усилении дисциплины поставок
Поддерживающая	Подразделение закупки поддерживает корпоративную стратегию компаний за счет методов управления закупками и продуктов, которые усиливают конкурентную позицию фирмы	Персонал подразделения закупок включается в команды управления продажами; поставщики рассматриваются как ресурс, с акцентом на опыт, мотивацию и взаимоотношения; рынки, продукты и поставщики постоянно анализируются
Интегративная	Стратегия закупок полностью интегрирована в корпоративную стратегию фирмы и составляет часть общего стратегического плана	Налажены функциональное обучение и переподготовка персонала подразделения закупок; установлены постоянно действующие коммуникационные связи закупок с другими подразделениями компании; фокус профессионального развития закупок ориентирован на стратегические элементы корпоративного плана; измерение эффективности закупок связано с их вкладом в успех компании

1.5. Закупочная логистика как основная логистическая подсистема. Управление цепями поставок в закупочной логистике

Закупочная логистика является подсистемой микрологистической системы.

Любое предприятие (организация) промышленности, торговли или сферы услуг для обеспечения своей деятельности образует сложную структуру, включающую, кроме поставщиков и потребителей разного уровня, еще и большое число контрагентов – посредников.

Различают три уровня сложности цепей поставок: прямая, расширенная и максимальная цепь поставок.

Прямая цепь поставок состоит из фокусной (центральной) организации (промышленной или торговой), поставщика и покупателя (потребителя), участвующего во внешнем и (или) внутреннем потоке продукции, услуг, финансов, информации (рисунок 1).

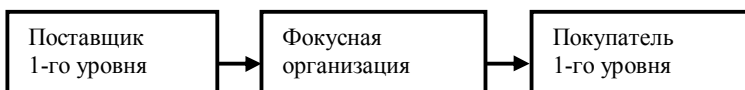


Рисунок 1 – Прямая цепь поставок

Расширенная цепь поставок включает дополнительно поставщиков и потребителей второго уровня (рисунок 2). Система взаимоотношений значительно усложняется, так как количество участников увеличивается.

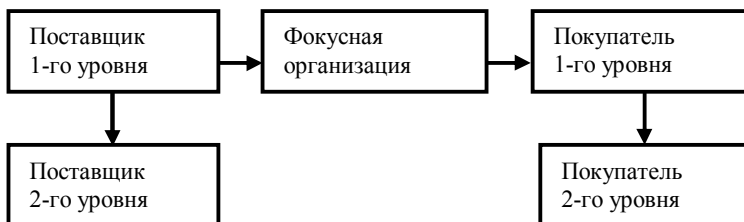


Рисунок 2 – Расширенная цепь поставок

Максимальная цепь поставок состоит из фокусной организации и всех ее контрагентов (слева) (вплоть до поставщиков исходного сырья и материальных ресурсов), определяющих ресурсы фокусной организации – на «входе», сети распределения (справа) – вплоть до конечных потребителей, а также логистических, институциональных и прочих посредников (таможенные органы, органы контроля, надзора, лицензирования и т. п.) (рисунок 3).

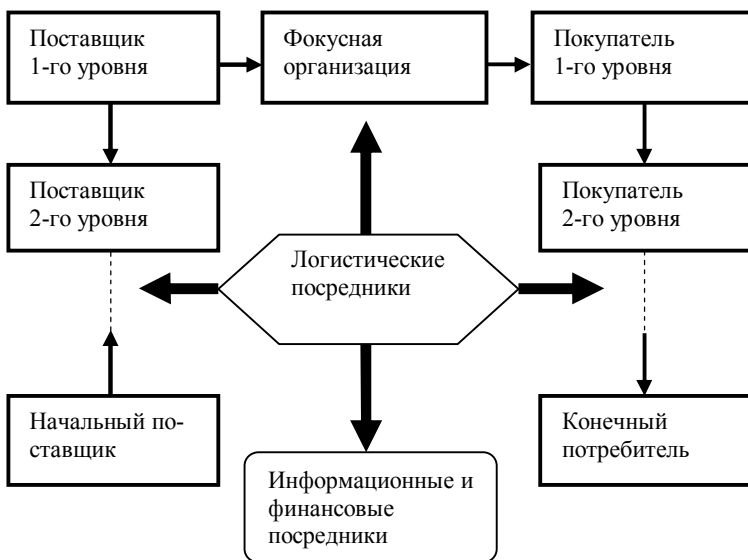


Рисунок 3 – Обобщенный вид максимальной цепи поставок

1.6. Закупочная логистика и материально-техническое снабжение: общее и различия

Материально-техническое снабжение как традиционная для предприятий и организаций деятельность изучено достаточно хорошо.

В общем понимании термин «закупки» характеризует процесс покупки: осознание ее необходимости, поиск и выбор поставщика, переговоры в отношении цены, другие условия, связанные с поставкой. Следовательно, для поставки товара необходимо осуществить покупку (закупку) товара, т. е. совершить сделку по его приобретению.

Осуществление снабжения – это операции, традиционно связанные с закупками и направленные на исключение проблем, связанных с отсутствием необходимого предмета снабжения. Снабжение трактуется как организационная функция и соответствующая ей организационная структура по обеспечению предприятия сырьем, материалами, комплектующими, оборудованием, инструментами и т. д.

В зарубежной практике деятельность по обеспечению предприятий и организаций необходимой продукцией называется Purchasing (Procurement) – закупки (управление закупками, снабжение).

В зарубежной практике нет единого подхода к терминологии закупок и снабжения.

Так, американские ученые Дж. Бауэрсокс и Дж. Клосс указывают, что снабжение включает в себя закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов или готовых продуктов от поставщиков на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных или торговых предприятий либо в розничные магазины.

В зависимости от сложившейся ситуации приобретение материальных ресурсов (товаров) обозначают разными наименованиями.

Снабжение – это связанные бизнес-функции, включающие планирование, закупки, управление запасами, транспортировку, получение, входной контроль и управление отходами.

Закупки – это обеспечение предприятий или организаций материальными ресурсами или товарами заданного качества и количества из правильного источника, доставленных вовремя, в нужное место по правильной цене. Закупки представляют собой приобретение материальных ресурсов у поставщиков (предприятий добывающей промышленности или предприятий-изготовителей промежуточной или конечной готовой продукции), с распределительных складов и таможенных терминалов, у торгово-посреднических организаций.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что термин «снабжение» является более широким, чем «закупка».

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение закупочной логистики.
2. Каковы задачи, функции и операции закупочной логистики?
3. Охарактеризуйте варианты управления цепями поставок в закупочной логистике.
4. Раскройте общее и различия понятий «материально-техническое снабжение», «закупочная логистика».

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

План

1. Понятие материальных ресурсов в закупочной логистике, их классификация.

2. Системы классификации (иерархическая и фасетная) материальных ресурсов.
3. Системы кодирования материальных ресурсов.
4. Виды классификаций в зависимости от целей их использования.
5. Организация учета материальных ресурсов на предприятиях и в организациях (ведение журналов и реестров заказов).
6. Организация приемки и хранения материальных ресурсов.

Л.: [1]–[4]; [7]; [11]–[15]; [20].

2.1. Понятие материальных ресурсов в закупочной логистике, их классификация

Материальные потоки (МП) являются основным объектом управления в закупочной логистике.

Можно выделить следующие характеристики МП:

- номенклатура (ассортимент, количество);
- габаритные характеристики (объем, площадь, линейные размеры);
- весовые характеристики (масса, масса брутто, масса нетто);
- физико-химические свойства;
- характеристики тары;
- условия договоров купли-продажи;
- правила поставки;
- условия транспортировки и страхования;
- физические характеристики (деловые и стоимостные).

Можно выделить следующие виды МП:

- *по ассортиментному признаку* (одноассортиментные, многоассортиментные);
- *по отношению к логистической системе* (входной, внутренний, внешний, выходной);
- *по натурально-вещественному составу* (с особенными физико-химическими свойствами и со свойствами общего характера);
- *по количественному признаку* (массовые, крупные, мелкие, средние);
- *по удельному весу* (тяжеловесные, легковесные);
- *по степени совместимости* (совместимые, несовместимые);
- *по степени детерминированности* (детерминированные, стохастические);
- *по консистенции* (насыпные, навалочные, тарно-штучные, наливные);

- по способу затаривания (в контейнерах, на поддонах, в ящиках, мешках (коробках) и т. д.);
- по степени непрерывности во времени (непрерывные и прерывные (дискретные)).

2.2. Системы классификации (иерархическая и фасетная) материальных ресурсов

Существуют две основные системы классификации материальных ресурсов, которые различаются стратегией применения классификационных признаков: иерархическая и фасетная.

Иерархическая система классификации материальных ресурсов.

В иерархической системе классификации каждый объект (материальный ресурс) на любом уровне должен быть отнесен к одному классу, который характеризуется конкретным значением выбранного классификационного признака.

Достоинства иерархической системы классификации следующие:

- простота построения;
- использование независимых классификационных признаков.

Недостатки иерархической системы классификации следующие:

- жесткая структура, которая приводит к сложности внесения изменений;
- невозможность группировать объекты по заранее не предусмотренным сочетаниям признаков.

Фасетная система классификации материальных ресурсов позволяет выбирать признаки классификации независимо друг от друга.

Каждый фасет содержит совокупность однородных значений данного классификационного признака.

Достоинства фасетной системы классификации следующие:

- возможность создания большой емкости классификации;
- возможность простой модификации системы классификации.

Недостатком фасетной системы классификации является сложность ее построения из-за множества классификационных признаков.

2.3. Системы кодирования материальных ресурсов

Кодирование – это процедура образования и присвоения кода (кодового обозначения) классификационной группировке или объекту классификации.

Целью кодирования является систематизация объектов путем их классификации, идентификации, ранжирования и присвоения услов-

ного обозначения – кода, по которому можно найти и распознать любой объект среди множества других.

Система кодирования – совокупность правил и методов кодового обозначения классификационных группировок и объектов классификации заданного множества.

Код строится на базе алфавита, т. е. системы знаков (букв, цифр и других символов), принятых для образования кода.

Используемые системы кодирования.

EAN-13 предусмотрена Европейским союзом и используется для осуществления операций как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Дает возможность осуществлять автоматизированную обработку информации в отношении каждой единицы товара, вести учет реализации, управлять запасами и пополнять ассортимент товара. Преимущественно используется при осуществлении розничной продажи товаров.

EAN-14 предполагает наличие информации о таре и упаковке.

Коды, используемые в оптовой торговле.

ITF-14 – код прямоугольного контура, включающий чередующиеся полосы черного и белого цветов и обозначение из 14 цифр. Применяется для кодирования отгрузки упаковок (партий товаров) и достаточно легко наносится на гофрированные упаковки.

Код 128 применяется как дополнение к другим кодам. Содержит следующую информацию: номер партии, дату изготовления, срок реализации.

2.4. Виды классификаций в зависимости от целей их использования

Выделяют следующие виды классификаций в зависимости от их целей:

– *Международные системы:*

- Международная система классификации продукции (товаров, услуг) осуществляется в соответствии с Международной классификацией товаров и услуг (МКТУ) (ICGS – International Classification of Goods and Services).

Международная классификация товаров и услуг предназначена для регистрации товарных знаков.

- Международная стандартная классификация товаров и услуг (МСКТУ). Она предназначена для сбора и обработки данных о товарах и услугах, представленных странами Организации Объединенных Наций (ООН).

- Номенклатура гармонизированной системы описания и кодирования товаров (НГС). Она включает в себя систему классификации и кодирования всех товаров, обращающихся во внешней торговле.

- Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь (ТН ВЭД РБ). Используется в системе мер государственного регулирования внешнеэкономической деятельности страны (тарифное регулирование, таможенный контроль и др.).

ТН ВЭД РБ установлена постановлением Совета Министров Республики Беларусь «О товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности» от 21 января 2010 г. № 56.

- Международная стандартная классификация всех видов экономической деятельности ООН (МСОК).

– *Государственные системы.*

Государственная система классификации представлена в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь ОКРБ 007-2012 «Классификатор продукции по видам экономической деятельности».

– *Отраслевая система.*

Это классификация, которая разрабатывается и используется в отдельных министерствах, ведомствах и подчиненных им организациях (приводится в ГОСТах, прейскурантах, договорах и спецификациях).

– *Учебная система классификации.*

Используется при изучении ассортимента товаров, их потребительских свойств, формировании ассортиментной политики предприятия или организации.

2.5. Организация учета материальных ресурсов на предприятиях и в организациях (ведение журналов и реестров заказов)

Учет материальных ресурсов включает в себя операции приема-отпуска, классификации и оценки запасов.

Прием-отпуск материальных ресурсов определяет следующее:

- порядок приема и отпуска материальных ресурсов;
- организацию приема по качеству, количеству и выявления соответствия сведениям в документах;
- порядок проведения входного контроля качества;
- порядок предъявления претензий поставщикам;
- перечень документов для учета приема и отпуска материальных ресурсов.

Классификация и оценка запасов при их учете включает ресурсы, используемые в качестве сырья, материалов и т. п. при производстве

продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг), и готовую продукцию.

Торговые организации на продукцию, поступившую от поставщиков, согласно заключенным с ними договорам, получают сопроводительные документы: платежные требования-поручения, счета-фактуры, товарно-транспортные накладные. Эти документы регистрируются в журнале учета поступления и проверяются на предмет соответствия их условиям договора: по ассортименту, ценам, количеству, способу, сроку отправки и другим. Одновременно делают отметку о выполнении договора поставки, после чего эти документы передают в бухгалтерию предприятия для оплаты.

2.6. Организация приемки и хранения материальных ресурсов

Приемка товаров по количеству и качеству предусматривает проверку выполнения поставщиками договорных обязательств по количеству, ассортименту, качеству и комплектности товаров.

Приемка товаров по количеству – проверка соответствия количества поступивших товаров данным сопроводительных документов.

Приемка товаров по качеству – проверка соответствия качества поступивших товаров данным сопроводительных документов.

Приемку осуществляет материально ответственное лицо в соответствии с нормативными документами, действующими на территории Республики Беларусь.

При осуществлении приемки товара следует учитывать положения Гражданского кодекса Республики Беларусь (ГК РБ) и договора, заключенного сторонами, а также Положение о приемке товаров по количеству и качеству, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 3 сентября 2008 г. № 1290.

Хранение товаров в магазинах должно быть организовано с учетом товарного соседства, санитарных правил, норм складирования и пожарной безопасности. Ответственность несут материально ответственные лица.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение материальных ресурсов в закупочной логистике, перечислите признаки их классификации.
2. Какие системы классификации материальных ресурсов используются в закупочной логистике?

3. Какие системы кодирования материальных ресурсов используются в закупочной логистике?
4. Назовите виды классификаций материальных ресурсов в зависимости от целей их использования.
5. Какой основной документ Республики Беларусь регламентирует правила приемки товаров по количеству и качеству?

Тема 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЗАКУПАЕМЫХ ТОВАРОВ

План

1. Понятие информации и информационных ресурсов. Требования, предъявляемые к информации.
2. Классификация информации, используемой в закупочной логистике. Роль информации в закупочной логистике.
3. Информационно-аналитическое обеспечение закупочной деятельности.
4. Информационная пирамида в закупочной логистике.
5. Виды источников информации и направленность информационных потоков в закупочной логистике. Оценка источников информации.
6. Товарная и складская документация в закупочной логистике.
7. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения закупочной деятельности.
8. Критерии оценки материальных ресурсов при исследовании рынка закупок (метод Лоуренса Майлса).

Л.: [1]–[4]; [12]–[14]; [27]; [30]; [32].

3.1. Понятие информации и информационных ресурсов. Требования, предъявляемые к информации

Под информацией понимается совокупность различных сообщений о событиях в какой-либо системе и в окружающей ее среде.

Наличие информации позволяет субъектам хозяйствования выполнять следующее:

- принимать обоснованные решения, связанные с закупками;
- разрабатывать закупочную стратегию и тактику ее реализации;

- обеспечивать эффективную закупочную деятельность.

Наличие информации позволяет специалистам службы закупок оценивать следующее:

- рынки, их сегменты и спрос потребителей;
- состояние конкурентной среды;
- факторы макро- и микросреды, в том числе конкуренцию;
- возможности снижения возникающих коммерческих рисков;
- своевременность корректировки поведения предприятий и организаций на рынке, обеспечения их эффективной работы.

Информационные ресурсы (ИР) – это накопленная информация об окружающей действительности, зафиксированная на материальных носителях, обеспечивающих передачу информации во времени и пространстве между потребителями для решения конкретных задач.

К информации и информационным ресурсам предъявляются следующие требования:

- Научность – возможность научной обработки информации.
- Достоверность. Информация должна быть аргументированной и полной при ее получении и выдаче.
- Надежность – накопление в достаточном объеме и обновление.
- Оперативность. Информация должна быть конкретной и качественной, чтобы обеспечивать своевременное принятие коммерческих решений.
- Систематичность – непрерывный и системный сбор данных.
- Комплексность – отражение в комплексе деятельности субъекта хозяйствования, а также данные о рынке и внешней среде.

3.2. Классификация информации, используемой в закупочной логистике. Роль информации в закупочной логистике

В закупочной логистике для принятия решений используются различные виды информации.

Внешняя информация – информация, собранная из источников, находящихся за пределами организации (государственная статистика, законодательные и нормативные акты, издания печати и т. п.).

Ко *внутренней информации* относят информацию, которая получена в пределах своей организации (статистическая, бухгалтерская, оперативная отчетность торговой организации, конъюнктурные обзоры и т. п.).

Первичная информация – это информация, которая изначально отсутствует, для ее получения нужно провести специальные исследования (анкетные опросы, панельные исследования, контроль и др.).

Первичные документы в закупочной логистике.

Путевой лист – основной первичный документ учета работы водителя, выдаваемый ежедневно водителям транспортных средств.

Товарно-транспортная накладная (ТТН) – документ, сопровождающий груз, предназначенный для учета движения продукции и расчетов за их перевозку автомобильным транспортом.

Вторичная информация уже существует в организации, прошла предварительную аналитическую обработку и размещена на различных носителях, возможно, потребуется ее обработка и интерпретация.

Вторичные документы в закупочной логистике.

Журнал учета приходных ордеров – документ, устанавливающий или фиксирующий порядок учета поступающих на предприятие (в организацию) товарно-материальных ценностей.

Карточка неудовлетворенного спроса – документ, в котором фиксируется потребность на очередной завоз товаров от поставщиков.

Карточка учета исполнения договоров поставки – документ, в котором фиксируется фактическое выполнение договорных обязательств поставщиком.

3.3. Информационно-аналитическое обеспечение закупочной деятельности

Цель аналитической работы – получение нового знания о предмете изучения в закупочной логистике.

Основные формы аналитических документов в закупочной логистике следующие:

- конъюнктурные обзоры (описание условий на рынке);
- аналитические справки (данные исследований рынка);
- экспертные заключения.

Информационно-аналитическое обеспечение как процесс предполагает выполнение следующих операций:

- сбор данных;
- обработка данных и формирование информационных банков;
- хранение информации;
- поиск и преобразование информации, аналитическая обработка;
- передача информации и ее использование.

В систему информационно-аналитического обеспечения входят следующие элементы:

- современная техника;
- современные информационные технологии;

- программные продукты;
- базы данных;
- специальные подразделения (специалисты-аналитики).

3.4. Информационная пирамида в закупочной логистике

Обычно принято выделять четыре уровня «лестницы целей» организации. В основе этого стоит информационная пирамида.

Соответственно, информационную пирамиду организации целесообразно представить в четырехуровневом виде (рисунок 4).

1. Низший уровень управления.

Самый низкий уровень пирамиды относится к отдельным сделкам и запросам.

Примеры этих действий – запросы заказа, обработка заказа, определение путей транспортировки, видов транспорта и т. д.



Рисунок 4 – Информационная пирамида организации

2. Оперативный уровень управления.

Следующий уровень информационной пирамиды обеспечивает информацию, необходимую для успешного оперативного управления всей организацией. Данная работа выполняется для оперативных действий.

3. Средний уровень управления.

Достижение целей среднего уровня управления возможно при использовании информации, предназначенной для тактического управ-

ления организацией. Тактические планы и решения по ним принимают руководители среднего звена. На данном уровне обеспечивается информация, необходимая для успешного тактического управления, делаются необходимые выводы по управленческим решениям.

4. *Высший уровень управления* обеспечивает информацию, необходимую для стратегического менеджмента организации, т. е. осуществления высшего руководства организации.

Таким образом, информационная пирамида работает как сверху вниз, так и снизу вверх.

3.5. Виды источников информации и направленность информационных потоков в закупочной логистике. Оценка источников информации

Источники получения информации делятся следующим образом:

- обычные источники – все, что публикуется в открытой печати;
- специализированные (каталоги, рекламные проспекты);
- информация из Интернета – с сайтов предприятий;
- служебная информация – отчетность предприятий.

Информация о рынках – это информация о товаропроизводителях и оптовых торговых организациях, работающих на определенном рынке товаров.

Рынки подразделяют на действующие, рынки имеющихся поставщиков, конкурентов и новые.

Действующие рынки – это совокупность товаропроизводителей, которые работают на данном рынке в настоящее время.

Рынки имеющихся поставщиков – это перечень работающих с предприятием поставщиков.

Рынки конкурентов – это перечень поставщиков конкурентов предприятия.

Новые рынки – это перечень поставщиков, с которыми предприятие ранее не работало, но могло бы поработать.

Выделяют следующие источники получения информации:

- материалы государственных органов управления и статистики;
- материалы научно-исследовательских организаций;
- газеты, отраслевые журналы, экономические обзоры;
- справочники (каталоги «Вся Беларусь», «Бизнес-Беларусь»);
- ярмарки, выставки, конференции;
- банки, биржи, торгово-промышленная палата;
- маркетинговые исследования рынка и сеть «Интернет»;
- опросы экспертов и потребителей;
- консультанты (в том числе);

– собственные базы данных и внутренняя отчетность фирмы.
Критерии оценки источников информации показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии оценки основных источников информации

Информационный источник	Высокая надежность		Высокая актуальность		Минимальная стоимость
	Высокие гарантии	Высокая точность	В статике	В динамике	
Каталоги поставщиков	*	+	+	–	+
Реклама поставщиков	*	*	+	–	+
Государственная статистика	+	*	–	–	+
Отраслевые журналы	*	+	+	*	+
Справочники	*	+	+	*	+
Специализированные издания	*	*	+	+	+
Опрос поставщиков	+	+	+	*	*
Посещение предприятий-поставщиков	+	+	+	+	*
Посещение ярмарок, выставок	*	*	+	*	*
Информация от организаций, торговых посредников	+	+	+	–	+
Пробная закупка	+	+	+	–	–
Примечание – + – максимальное соответствие критерию; * – недостаточное соответствие критерию; – несоответствие оцениваемого источника критерию.					

3.6. Товарная и складская документация в закупочной логистике

Основным нормативным документом, регламентирующим порядок приемки, размещения, хранения и отпуска продукции, является Положение о приемке товаров по количеству и качеству, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 3 сентября 2008 г. № 1290.

Для получения информации о материальном потоке, его характеристиках используют следующие виды документации:

- Заказ-заявка.
- Договор поставки.
- Журнал регистрации заказов покупателей.
- Карточка неудовлетворенного спроса.
- Счет-фактура.
- Журнал передачи продукции со склада в экспедицию.
- Журнал учета продукции и счетов-фактур, принимаемых в экспедицию со складов и отправляемых покупателям.
- ТТН.
- Заявка на автотранспортные перевозки.
- Карточка учета инвентарной тары.
- Книга регистрации документов, сданных лицом, осуществляющим централизованную доставку и завоз продукции.
- Карточка учета исполнения договоров поставки.
- Акты о недостатке, ненадлежащем качестве продукции и др.

3.7. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения закупочной деятельности

В закупочной деятельности важное место занимает информация, полученная в ходе комплексного исследования рынка. Такая информация позволяет принимать оптимальные решения, связанные с закупкой материальных ресурсов и товаров, минимизировать риски. Она позволяет разрабатывать как текущие, так и перспективные планы закупок.

Содержание информации по основным направлениям комплексного исследования рынка представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание информации, полученной по направлениям исследования рынка

Направление исследования	Содержание полученной информации
Изучение покупателей и мотивов их покупок	Типы покупателей, их потребности и поведение
	Численность обслуживаемого населения, его половозрастной и социальный состав, уровень доходов и покупательная способность
	Место жительства, национальные и религиозные традиции
	Жизненный цикл семьи
	Мотивация покупок, предпочтения

Окончание таблицы 3

Направление исследования	Содержание полученной информации
Информация о требованиях покупателей к товару	Качество товара, его технико-экономические показатели
	Эксплуатационные характеристики, потребительские свойства
	Экологичность и безопасность
	Эргономические, эстетические показатели
	Соотношение качества товара и цены
Информация о конъюнктуре рынка	Географическое положение рынка, его границы
	Емкость рынка, степень открытости
	Размеры спроса и предложения, их соотношение
	Уровень цен
	Степень насыщенности рынка
Информация о конкурентах	Конъюнктура рынка и факторы, ее определяющие
	О конкурентах-поставщиках товаров
Изучение потенциальных возможностей организации, ее конкурентоспособности	О торговых конкурентах, работающих с одноименными товарами
	Структура основного и оборотного капитала
	Рентабельность
	Издержки обращения и их структура
	Инвестиционные проекты
	Размер собственного и заемного капитала и др.

3.8. Критерии оценки материальных ресурсов при исследовании рынка закупок (метод Лоуренса Майлса)

Основные критерии исследования рынка закупок следующие:

- ценность продукции (услуг) и рентабельность;
- характеристика стоимости материальных ресурсов и цены готовой продукции;
- доступность материальных ресурсов, их качество и др.

Важное место занимают исследования закупаемого специфического сырья, материалов, продукции или услуги.

Данные исследования касаются в основном закупаемой специфической продукции (уникальной или дорогостоящей продукции), построены на анализе ценности материальных ресурсов, который был впервые разработан Лоуренсом Майлсом.

Анализ ценности материальных ресурсов по методу Лоуренса Майлса предусматривает механизм уменьшения расходов при одно-

временном сохранении или повышении качества приобретаемых материальных ресурсов. Анализ ценности по методу Лоуренса Майлса сравнивает функцию, выполняемую закупленными материальными ресурсами, с расходами в попытке найти вариант уменьшения расходов.

Областями анализа материальных ресурсов здесь являются следующие:

- анализ методов утилизации отходов, включая переработку;
- оценка вариантов целесообразности производства или покупки данных материальных ресурсов;
- исследование упаковки для снижения расходов;
- анализ существующих спецификаций материальных ресурсов, чтобы исключить закупки ненужных товаров;
- анализ сфер применения конкретного товара;
- анализ технических и экономических возможностей замены номенклатурной позиции, закупаемой в настоящее время.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите признаки классификации информации, применяемой в закупочной логистике, и требования, предъявляемые к ней.
2. Охарактеризуйте информационную пирамиду в управлении закупочной деятельностью и ее уровни.
3. Назовите направления комплексного исследования рынка.
4. Какие рынки используют в закупочной логистике?
5. Назовите и охарактеризуйте источники получения информации.
6. В чем суть анализа ценности материальных ресурсов по методу Лоуренса Майлса?

Тема 4. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИКИ

План

1. Роль службы закупок в деятельности предприятий и организаций.
2. Задачи и функции службы закупок, их характеристика.
3. Типы и варианты организационных структур службы закупок, их характеристика.
4. Факторы, определяющие организационную структуру службы закупок. Выбор оптимальной структуры.

Л.: [1]–[4]; [9]–[11]; [27].

4.1. Роль службы закупок в деятельности предприятий и организаций

Управление закупками зависит от наличия соответствующей *организационной структуры*, которая будет способствовать реализации следующих основных целей процесса закупок:

- поступление потоков сырья и товаров по мере необходимости;
- эффективное управление запасами;
- поддержание и повышение качества закупаемой продукции;
- работа с поставщиками и поиск оптимальных поставщиков;
- закупка стандартизированных товаров;
- проведение процесса закупки по наименьшей стоимости;
- повышение конкурентоспособности организации;
- развитие отношений со взаимным обменом функциями;
- снижение административных расходов, связанных с закупкой.

4.2. Задачи и функции службы закупок, их характеристика

Специалисты службы закупок решают задачи и выполняют функции, присущие данной функциональной области (тема 1).

В *основные обязанности специалистов службы закупок* входят следующие:

- проведение маркетинговых исследований рынка;
- выявление потребности организации в материальных ресурсах;
- проведение анализа, учета и хранения документации;
- подготовка документации для заключения договоров;
- обоснование выбора форм транзитных или складских поставок в материальных ресурсах;
- разработка мероприятий, направленных на сокращение расходов;
- ведение реестра поставщиков;
- составление сводного плана закупок и смет затрат;
- контроль за выполнением планов закупок;
- внедрение прикладных программных продуктов.

4.3. Типы и варианты организационных структур службы закупок, их характеристика

На практике могут использоваться линейно-функциональные и дивизиональные организационные структуры.

Можно выделить следующие характеристики *линейно-функциональной организационной структуры*:

- Отдел (служба) закупок является самостоятельным подразделением, которому выделяется бюджет на закупку.
- Типовая структура отдела закупок включает собственное складское, а иногда и транспортное хозяйство.
- Отдел закупок должен обладать полномочиями по выбору поставщиков, соответствующего метода ценообразования и т. д.

Можно выделить следующие характеристики *дивизиональной организационной структуры*:

- Часть или все штабные функции делегируются структурным подразделениям (диверсифицированным территориально или по ассортименту производимой или продаваемой продукции).
- Структура характерна для организаций, использующих корпоративную стратегию концентрированного роста: развитие географии закупок и расширение их ассортимента (может рассматриваться как соединение отдельных линейно-функциональных структур).

На производстве или в торговых организациях могут создаваться следующие специализированные отделы закупок: централизованные, частично централизованные и децентрализованные.

При *централизованном способе* назначается конкретное лицо или создается служба, уполномоченная совершать закупки в интересах всех подразделений предприятия.

Частично централизованные закупки применяют тогда, когда в состав объединения кроме головного предприятия входят филиалы, сохраняющие статус юридического лица. В этом случае головное предприятие осуществляет планирование закупок и заключает договоры для себя и филиалов.

Децентрализованное обеспечение закупок используется тогда, когда в связи со спецификой выпускаемой продукции и территориальной разобщенностью централизация нецелесообразна. Закупки осуществляются служащими каждого из отделов самостоятельно.

4.4. Факторы, определяющие организационную структуру службы закупок. Выбор оптимальной структуры

Основными факторами, предопределяющими структуру службы закупок, являются следующие:

- отраслевая принадлежность организации;
- размеры организации;

- тип производства;
- тип торгового объекта;
- степень специализации;
- ширина и глубина ассортимента;
- месторасположение;
- степень развития партнерских отношений.

Существенное влияние на состав и тип организационной структуры службы закупок оказывает размер предприятия. Чем больше размер предприятия или организации, чем крупнее субъект хозяйствования, тем больше численность работников и количество подразделений службы закупок.

Для предприятий непроизводственной сферы и сферы услуг, где объем работ по закупкам невелик, выполнение функций закупок может возлагаться на руководителя или его заместителя.

По мере развития производственного предприятия или торговой организации изменяется организационная структура управления закупками.

Организационная структура приобретает более сложный вид. Это связано с тем, что возрастает объем производства, требуется достаточный объем закупки материальных ресурсов для процесса производства, требуются крупные закупки товаров для дальнейшей реализации, усложняются хозяйственные связи, расширяется номенклатура товарно-материальных ценностей и круг поставщиков, что, в свою очередь, требует усиления службы закупок.

В число основных структурных подразделений розничной торговой организации входят дирекция по маркетингу, финансовая дирекция, дирекция по информационным технологиям, дирекция по развитию бизнеса и аналитике. От созданной организационной структуры зависит управление закупками и полученный результат.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте роль и значение службы закупок в деятельности предприятий и организаций.
2. Перечислите основные цели процесса закупок.
3. Какие типы и варианты организационных структур службы закупок могут применяться на предприятиях и в организациях?
4. Дайте характеристику линейно-функциональной организационной структуре службы закупок.

5. Дайте характеристику дивизиональной организационной структуре службы закупок.

6. Какие факторы определяют организационную структуру службы закупок?

Тема 5. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

План

1. Понятие логистического подхода в логистике закупок. Необходимость применения логистического подхода в закупочной деятельности производственных предприятий и торговых организаций.

2. Система поставок «точно в срок» («just in time», ТВС), ее сущность и характеристика.

3. Способы реализации системы поставок «точно в срок» («just in time», ТВС).

4. Группы решаемых задач процесса проектирования и внедрения системы поставок «точно в срок» («just in time», ТВС).

5. Метод быстрого реагирования, его значение и сущность.

6. Управление закупками на основе ассортиментной матрицы.

Л.: [1]; [4]; [9]–[12]; [27].

5.1. Понятие логистического подхода в логистике закупок.

Необходимость применения логистического подхода в закупочной деятельности производственных предприятий и торговых организаций

Внедрение логистики в практику закупок позволяет достичь следующих целей:

- осуществления функций закупки с минимальными основными и оборотными средствами;
- снижения текущих издержек при закупке, себестоимости и цены;
- исключения перебоев в торговле из-за отсутствия товаров;
- создания условий для успешного решения маркетинговых задач предприятий и организаций.

Управление закупками на основе современных систем в значительной степени отличается от традиционного варианта (таблица 4).

Таблица 4 – Особенности отдельных аспектов традиционного и логистического вариантов закупочной логистики

Аспект	Традиционный вариант	Логистический вариант
Распределение нагрузки на одного работника	Достижение положительного результата независимо от объема нагрузки на одного работника. Отсутствие системы стимулирования труда	Равномерное распределение нагрузки для достижения общей цели получения максимально высоких результатов. Действие надлежащей системы труда работников
Поставки	Множество источников	Сокращение базы поставщиков
Взаимоотношения с поставщиками	Краткосрочные, негативные и конфронтационные. Переговоры типа «победа или поражение». Ограниченное информирование	Долгосрочные связи, партнерство и сотрудничество. Переговоры типа «победа-победа». Постоянный обмен информацией
Запасы и время выполнения заказа	Большие запасы. Большое время выполнения заказа	Низкие уровни запасов. Короткое время выполнения заказа

5.2. Система поставок «точно в срок» («just in time», TBC), ее сущность и характеристика

Система поставок «точно в срок» («just in time», TBC) достаточно распространена в закупках.

Реализация этой системы позволяет получить такие преимущества, как ограничение внутрифирменного хранения, значительное сокращение товарных запасов, снижение потребности в складских мощностях, персонале, улучшение качества и надежности закупок.

Система TBC предполагает работу с гораздо более низким запасом, чем в условиях традиционных закупок. При этом повышаются требования к надежности всех участников логистического процесса, в том числе и к транспортным организациям. Поэтому если в условиях традиционных закупок при выборе перевозчика в первую очередь обращают внимание на перевозочные тарифы, то в системах TBC предпочтение отдается перевозчику, способному гарантировать надежность соблюдения сроков доставки товара.

Эффективность деятельности от использования системы растет за счет следующих особенностей:

- исключается ряд операций из технологической цепи поставок;
- сокращаются текущие запасы;

- сокращаются страховые запасы, так как увеличивается надежность поставок за счет перехода на долгосрочные отношения с проверенными поставщиками и перевозчиками;
- сокращаются запасы в пути, так как уменьшается время доставки за счет использования расположенных вблизи поставщиков либо складов этих поставщиков;
- улучшается качество товара, так как используются поставщики, качество продукции которых сертифицировано;
- увеличивается надежность поставок, так как возникает совместная заинтересованность в функционировании системы;
- обеспечивается эффективная информационная поддержка синхронизации всех этапов (закупки и сбыта готовой продукции).

5.3. Способы реализации системы поставок «точно в срок» («just in time», TBC)

Используются различные способы реализации системы поставок «точно в срок» («just in time», TBC). Их характеристика представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Способы реализации системы поставок «точно в срок»

Способ	Характеристика
Открытые заказы	Поставка определенного количества товара без права его отгрузки поставщиком до получения соответствующего требования от заказчика. При этом заказ может уточняться и корректироваться (по времени и объемам текущих поставок)
Электронные заказы	Оплата заказов с помощью электронного фонда перечислений за полученное количество единиц товара; использование стандартной процедуры электронных расчетов. Упрощение связи поставщика и потребителя
Закупки без запасов	Поддержание поставщиком запасов для потребителей. Осуществление поставщиком поставок для конкретного заказчика на основе имеющихся запасов требуемого продукта в нужном количестве
Закупки по стандарту	Определение содержания и порядка закупок соответствующими стандартами, общими как для поставщика, так и для потребителя

В процессе закупок могут быть использованы различные способы реализации системы поставок «точно в срок».

5.4. Группы решаемых задач процесса проектирования и внедрения системы поставок «точно в срок» («just in time», ТВС)

В процессе проектирования и внедрения системы ТВС решаются четыре группы задач.

Решение указанных групп задач заключается в следующем:

– *в области отношений с поставщиками:*

- поиск близко расположенных поставщиков;
- переход на длительные хозяйственные связи;
- поддержка поставщиков за счет гарантированности закупок;
- концентрация отдаленных поставщиков;
- вывод закупочных цен на приемлемый для сторон уровень;
- организация безбумажного информационного обмена;
- централизованная доставка силами и средствами поставщика;
- применение сквозных технологических карт работы;

– *по объему поставок:*

- поддержка устойчивой скорости закупок, согласованной со скоростью реализации;
- обеспечение возможности частых поставок малыми партиями;
- работа с переменным размером единичной поставки при фиксированном общем объеме поставок по контракту;
- поощрение поставщиков за готовность упаковывать товары в требуемых количествах;

– *в области качества поставляемой продукции:*

- поставка сертифицированной продукции;
- тесная взаимосвязь персонала, ответственного за качество, у продавца и потребителя;

– *в области отгрузки:*

- составление и четкое соблюдение расписаний прибытия грузов;
- использование постоянных, проверенных перевозчиков.

5.5. Метод быстрого реагирования, его значение и сущность

Метод быстрого реагирования разработан в результате развития философии «точно в срок» и представляет собой метод планирования и регулирования поставок товаров в производственной организации или организации торговли, в основе которого лежит логистическое взаимодействие между организацией-потребителем продукции, его поставщиками и транспортом. Суть метода раскрыта в его названии:

быстрая реакция логистической системы на возникший спрос (рисунок 5).



Рисунок 5 – Логистическая система, реагирующая на возникший рыночный спрос

Если поставщиком является производственная организация, то она должна иметь возможность оперативно перестраивать производство на выпуск нужной потребителю продукции. Поставщик должен иметь возможность быстрого доступа к информации о реальном спросе, который предъявляет потребителю рынок. Решение о поставке товара в организацию торговли организацией-поставщиком принимается тогда, когда достаточно высока вероятность возникновения реальной потребности в товаре данного вида. Передача заказа и поставка товаров должны осуществляться без каких-либо задержек.

5.6. Управление закупками на основе ассортиментной матрицы

Управление закупками на основе разработанной ассортиментной матрицы розничной организации весьма актуально. Ассортиментная матрица служит ориентиром для установления договорных отношений с конкретными поставщиками.

Управление закупками на основе разработанной ассортиментной матрицы будет включать следующие процессы:

- определение ассортимента;
- определение условий поставки;
- взаимодействие с поставщиками;
- заказ товара;
- обработка товара (поставка, приемка, предпродажная подготовка) и выкладка в торговом зале.

Обязательно необходимо, чтобы ассортиментная матрица была одним из основополагающих документов, которыми руководствуется

менеджер отдела закупок, занимающийся формированием ассортимента и его поддержанием для работы с договорами, требованиями к поставщикам, правилами мерчандайзинга.

Если в компании четко определена частота ротации ассортимента, то основными задачами специалиста по закупкам в период между обновлением ассортимента становятся следующие:

- сбор и оценка предложений поставщиков по ассортименту;
- аналитическая работа по выявлению слабо продающихся или не-прибыльных позиций ассортимента и их замена.

Если отделу закупок удастся построить работу с поставщиками и ассортиментом в рамках графика ротации, то это внесет большую четкость и организованность в их работу.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте необходимость применения логистического подхода в закупочной деятельности предприятий и организаций.
2. Раскройте сущность системы поставок «точно в срок» («just in time», TBC).
3. Какие существуют способы реализации системы поставок «точно в срок» («just in time», TBC)?
4. Назовите группы решаемых задач процесса проектирования и внедрения системы поставок «точно в срок» («just in time», TBC).
5. В чем сущность метода быстрого реагирования?
6. В чем сущность метода ассортиментной матрицы в управлении поставщиками?

Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

План

1. Понятие плана закупок. Составляющие плана закупок.
2. Процедура разработки плана закупок. Текущие и перспективные планы закупок.
3. Традиционные и нетрадиционные системы в планировании закупок. Методы закупки, их характеристика.
4. Процедура размещения заказа на закупку и его исполнение.

Л.: [1]–[4]; [11]–[15].

6.1. Понятие плана закупок. Составляющие плана закупок

Для обеспечения эффективного процесса закупок актуальным является разработка плана закупок.

План закупок представляет собой совокупность планово-расчетных документов, в которых обосновывается потребность в необходимых материальных ресурсах или товарах, определяются источники ее удовлетворения.

План закупок должен обеспечивать согласованность действий всех служб и специалистов организации по решению задач, связанных с закупкой.

Выделяют следующие составляющие плана закупок:

- определение потребности и расчет количества закупаемых материальных ресурсов;

- определение метода закупок;

- согласованность цен и заключение договора;

- установление контроля количества, качества и сроков поставок;

- организация размещения товаров на складе.

Эффективное планирование закупок позволяет снять противоречие между снабжением и минимизацией складских запасов.

6.2. Процедура разработки плана закупок.

Текущие и перспективные планы закупок

Для эффективного функционирования закупочной логистики необходимо иметь информацию о том, какие именно материальные ресурсы или товары необходимы для производства продукции и торговли. Такая информация содержится в плане закупок.

План закупок состоит из двух частей:

- расчет потребностей в отдельных видах материальных ресурсов или товаров;

- баланс закупок.

В зависимости от периода, на которые они составляются, планы закупок подразделяют на стратегические (свыше трех лет), тактические (до трех лет) и оперативные (до одного года).

Стратегические (перспективные) планы формируются в рамках проектов, рассчитанных на длительный срок (свыше трех лет) и направленных на решение для предприятия важных задач. В них обычно предусматриваются значимые источники и условия поставки.

Тактические (текущие) планы включают всю основную номенклатуру потребляемых предприятием материальных ресурсов в ближайшие три года. Эти планы тесно связаны со всеми разделами плана

социально-экономического развития предприятия, производства и реализацией продукции, техническим развитием производства.

Без показателей плана закупок невозможно составить смету на производство, спланировать себестоимость продукции, рассчитать норматив оборотных средств и другие финансовые показатели.

Текущие планы составляются на срок до одного года и детализируются на квартал, месяц. Их основная задача – планирование и организация завоза товарно-материальных ценностей.

Планы в натуральных единицах измерения позволяют определить потребность в сырье, материалах и товарах. Они служат основой для планирования перевозок закупленного сырья и материалов.

Планы в стоимостном выражении позволяют определить потребность в финансовых средствах, увязать план закупок с другими показателями плана социально-экономического развития предприятия, используются для планирования себестоимости, прибыли и рентабельности, составления финансового плана.

6.3. Традиционные и нетрадиционные системы в планировании закупок. Методы закупки, их характеристика

Планирование закупок проводится в следующей последовательности:
– расчет потребности в материальных ресурсах и их группировка по значимости;

- выбор логистической системы закупок;
- планирование методов закупок;
- планирование источников закупки сырья и материалов;
- разработка баланса закупок;
- установление хозяйственных связей.

Используют традиционные и нетрадиционные системы.

Выделяют следующие традиционные логистические системы планирования:

- MRP-I (Material Requirement Planning – планирование потребностей в материальных ресурсах);
- MRP-II (Manufacturing Resources Planning – планирование производственных ресурсов) – второе поколение системы MRP;
- система KANBAN (канбан).

К нетрадиционным логистическим системам относятся следующие:

- JIT (just in time – точно в срок);
- SCM (Supply Chain Management – управление цепями поставок);
- SDP (System of Delivery Planning – планирование поставок);
- DDT (Demand-driven Techniques – реагирование на спрос);

– ERP (Enterprise Resource Planning – ресурсное планирование предприятия).

Используют следующие методы закупок материальных ресурсов:

– *Оптовые закупки (закупка материальных ресурсов одной партией)*. Данный метод предполагает поставку материальных ресурсов большой партией за один раз. Преимущества – простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, скидки. Недостатки – потребность в складах, замедление оборачиваемости капитала.

– *Регулярные закупки мелкими партиями*. Покупатель заказывает необходимое количество материальных ресурсов, которое поставляется ему мелкими партиями в течение определенного периода.

– *Ежедневные (ежемесячные) закупки по котирующим ведомостям*. Данный метод логистических закупок широко используется там, где закупаются дешевые и быстро потребляемые товары.

– *Закупки материальных ресурсов по мере необходимости*. Этот метод похож на регулярную закупку материальных ресурсов.

– *Закупки материальных ресурсов с немедленной сдачей*. Сфера применения этого метода – покупка нечасто используемых материальных ресурсов, когда невозможно получать их по мере необходимости. Материальные ресурсы заказываются, когда они требуются.

6.4. Процедура размещения заказа на закупку и его исполнение

В процессе осуществления закупок необходимо соблюдать процедуру размещения заказа на закупку и его исполнение.

Процедура размещения заказа на закупку и его исполнение включает два этапа:

- оформление и отправка заказа;
- выполнение обязательств по оплате заказа.

Оформление и отправка заказа. На данном этапе производятся следующие операции:

- подготовка заказа;
- проверка на наличие долгосрочных договоров с поставщиком;
- оформление или продление договора с поставщиком;
- оформление заказа;
- отправка заказа выбранному поставщику;
- регистрация отправки заказа.

Оформленный и согласованный заказ отправляется выбранному поставщику с помощью предпочтительного канала связи.

Выполнение обязательств по оплате заказа. На данной стадии выполняются следующие этапы:

- получение инвойса – в международной практике документа, направляемого продавцом покупателю о товарах, их описании, количестве, цене и условиях поставки в соответствии с заказом;
- согласование полученного инвойса;
- выполнение обязательств по оплате заказа;
- отправление уведомления о выполнении обязательств по оплате;
- получение уведомления о сроках готовности к отгрузке.

Как только обязательства по оплате выполнены, заказчик с помощью выбранного средства связи информирует об этом поставщика.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение плана закупок. Назовите его составляющие.
2. Какова основная цель планирования процесса закупок?
3. Охарактеризуйте процедуру разработки плана закупок.
4. Перечислите виды планов закупок.
5. Какие методы закупок применяют в закупочной логистике?
6. Охарактеризуйте процедуру размещения заказа на закупку и его исполнение.

Тема 7. НОРМИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСАХ И ТОВАРАХ

План

1. Методы определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий, их характеристика.
2. Методы определения потребности в товарах для торговых организаций, их характеристика.

Л.: [1]–[4]; [9]–[15]; [30]; [32].

7.1. Методы определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий, их характеристика

Выбор того или иного метода зависит от особенностей потребления конкретных видов продукции и наличия необходимых данных для проведения расчетов.

Выделяют следующие методы определения потребности в материальных ресурсах:

– *Метод прямого счета*, который основан на использовании двух показателей: объема производства продукции (выполняемых работ) и нормы расхода материальных ресурсов на единицу продукции (объема работ). Потребность в материалах на плановый период (P_i) в данном случае определяется по формуле

$$P_i = \sum_{j=1}^m H_{ij} \Pi_j, \quad (1)$$

где m – количество разновидностей продукции или работ, на которые используется данный материал;

H_{ij} – норма расхода i -го материала на единицу j -го вида продукции или работ;

Π_j – плановый объем производства j -й продукции.

Выделяют следующие разновидности метода прямого счета:

– *Производительный метод* преимущественно используется на начальной стадии планирования в укрупненной номенклатуре.

– *Подетальный метод* используется при расчете лимита на отпуск материалов по цехам.

– *Метод аналогии* используется, когда на запланированное к производству новое изделие еще нет норм расхода. В этом случае данное изделие приравнивается к какому-то другому, аналогичному изделию, на которое известны нормы расхода. При этом учитываются особенности потребления материала при производстве нового изделия, а также особенности самого изделия по сравнению с аналогичным путем введения поправочного коэффициента.

По *методу аналогии* расчет ведется по формуле

$$P_i = H_a \cdot \Pi_j \cdot K_a, \quad (2)$$

где H_a – норма расхода материала на производство аналогичного изделия;

Π_j – план производства j -го изделия, для которого рассчитывается потребность;

K_a – поправочный коэффициент.

– При многономенклатурном производстве потребность на выполнение производственной программы может определяться *по ти-*

повому представителю. За него принимается одно какое-либо изделие, норма расхода которого наиболее близка к средневзвешенной. Потребность по этому методу определяется путем умножения нормы расхода типового представителя на общую программу производства всех изделий.

Формула метода *по типовому представителю* имеет следующий вид:

$$P_i = H_T \cdot \Pi, \quad (3)$$

где H_T – норма расхода материала на производство типового представителя данной группы изделий;

Π – план производства данной группы изделий.

– При отсутствии норм расхода потребность в материалах на плановый период (P_n) может быть установлена *методом динамических коэффициентов*, т. е. исходя из фактического расхода за соответствующий период, индексов программы производства и норм расхода материалов по формуле

$$P_n = P_\phi \cdot J_n \cdot J_n, \quad (4)$$

где P_ϕ – фактический расход данного материала в прошедшем периоде;

J_n – индекс программы производства;

J_n – индекс норм расхода материалов.

– *Метод рецептурного состава* используется в ряде отраслей пищевой промышленности, металлургии, промышленности строительных материалов для определения потребности в материальных ресурсах. Потребность в данном случае устанавливается в несколько этапов.

Прежде всего рассчитывается объем годной продукции, необходимой для выполнения производственной программы, по формуле

$$\Gamma_n = \sum_{j=1}^m \chi_j \Pi_j, \quad (5)$$

где Γ_n – производство годной продукции;

χ_j – черновой вес j -го изделия (детали);

Π_j – программа производства j -х изделий (деталей).

Потребность в каждом конкретном материале (компоненте), входящем в состав смеси, устанавливается на основе рецептуры, указывающей процентное содержание каждого из компонентов сырья, и планового выхода готовой продукции. Потребность в каждом конкретном материале (компоненте) (P_i) определяется по следующей формуле:

$$P_i = \Gamma_n(Y_m : \Gamma_e), \quad (6)$$

где Y_m – удельный вес данного материала (компонента) в смеси, %;
 Γ_e – плановый выход годной продукции, %.

7.2. Методы определения потребности в товарах для торговых организаций, их характеристика

В закупочной логистике торговые организации могут использовать различные методы определения потребности в товарах.

Метод экстраполяции динамических рядов. Для использования метода экстраполяции динамических рядов целесообразно брать данные объемов продаж товаров за достаточно длительный период времени, так как это уменьшает погрешность в расчетах. Развитие ряда динамики можно прогнозировать по средним темпам роста (снижения) при условии, что спрос на данный товар имеет устойчивую тенденцию роста или снижения.

В начале определяется среднегодовой темп роста на основе данных динамического ряда об объемах продаж за ряд лет, по формуле

$$K_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} 100, \quad (7)$$

где K_p – среднегодовой темп роста;
 n – число показателей в динамическом ряду;
 y_n – конечный показатель ряда;
 y_1 – начальный показатель ряда.

Затем рассчитывается прогнозная потребность в товарах на предстоящий год по формуле

$$П_{n+1} = \frac{y_n \cdot K_p}{100}, \quad (8)$$

где Π_{n+1} – потребность в товарах на планируемый год.

Нормативный метод. В основе нормативного метода лежат физиологические нормы потребления продуктов питания, необходимых для нормальной жизнедеятельности человека. Физиологические нормы рассчитываются на основе изучения потребностей человека в основных пищевых веществах, витаминах, минеральных солях, а также их общей калорийности. Они разработаны Министерством здравоохранения Республики Беларусь в расчете на душу населения и дифференцируются в зависимости от пола и возраста обслуживаемого населения.

Расчет потребности по данному методу осуществляется по формуле

$$\Pi = \sum_{i=1}^n r_i N_i (i = 1, 2, 3, \dots n), \quad (9)$$

где Π – необходимое количество продукта питания на планируемый период, ед.;

r_i – прогнозная численность населения i -й половозрастной группы, чел.;

N_i – норма потребления i -й половозрастной группы (для взрослого трудоспособного населения нормы учитываются с учетом коэффициента физической активности (КФА), ед.;

n – число возрастных групп.

Балансовый метод. Исходной информацией для этого метода являются показатели товарных запасов на начало и конец планируемого периода, а также предполагаемый объем продажи товаров. Потребность в товарах балансовым методом исчисляется следующим образом: на основе данных торговой организации об остатках товаров и прогнозируемых объемах реализации по формуле балансовой увязки рассчитывается потребность в товарах на следующий планируемый период:

$$\Pi = O + T_{зк} - T_{зн}, \quad (10)$$

где O – объем продажи, ед.;

$T_{зк}$ – товарные запасы на конец планируемого периода, ед.;

$T_{зн}$ – товарные запасы на начало планируемого периода, ед.

Метод использования коэффициента эластичности. При использовании данного метода учитываются показатели объемов продаж товаров в расчете на душу населения (как показатель спроса), а также факторных признаков, имеющих количественное измерение. Метод позволяет рассчитать прирост объема продаж при изменении различных факторов таких как цена, денежные доходы, объемы производства и др.

С помощью этого метода рассчитывается коэффициент эластичности спроса по следующей формуле:

$$K_{эл} = \frac{\Delta Y}{\Delta X} \cdot \frac{X_0}{Y_0}, \quad (11)$$

где $K_{эл}$ – коэффициент эластичности спроса;

$\Delta Y (Y_1 - Y_0)$ – прирост (снижение) спроса в расчете на душу населения в текущем периоде по сравнению с базисным;

Y_0 – значение показателя спроса в расчете на душу населения в базисном периоде;

Y_1 – значение показателя спроса в расчете на душу населения в текущем периоде;

$\Delta X (X_1 - X_0)$ – изменение влияющего на спрос фактора в текущем году по сравнению с базисным годом;

X_1 – значение показателя факторов в базисном году;

X_0 – значение показателя факторов в текущем году.

Расчет прогноза спроса на основе коэффициентов эластичности производится в следующем порядке:

- рассчитывается коэффициент эластичности спроса с учетом значения исследуемого фактора;

- определяется изменение значения факторов в прогнозируемом году по сравнению с текущим;

- исчисляется темп развития спроса в прогнозируемом году;

- по темпу развития рассчитывается прогноз спроса на предстоящий год.

Метод применения оперативных данных об изменениях спроса на товары. При использовании указанного метода учитываются данные об обеспеченности населения конкретными товарами и изменение спроса на них, полученные путем опроса населения. Метод позволяет рассчитать количество товаров на планируемый период с учетом первичного спроса на потребность в этих товарах и спроса на их замену (по причине морального или физического износа).

При данном методе используется следующая формула:

$$C_0 = C_n + C_z, \quad (12)$$

где C_0 – общий объем спроса или общая прогнозная потребность в товарах, ед.;

C_n – первичный спрос на потребность населения в товаре, которого оно вообще не имело, ед.;

C_z – спрос или потребность населения на замену товара в связи с моральным или физическим износом.

Задания для самоконтроля

1. Назовите методы определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий.
2. Дайте характеристику методов определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий.
3. Назовите методы определения потребности в товарах для торговых организаций.
4. Дайте характеристику методов определения потребности в товарах для торговых организаций.

Тема 8. ВЫБОР КАНАЛОВ ЗАКУПКИ

План

1. Роль и значение правильности выбора поставщика для эффективной деятельности предприятий и организаций.
2. Классические критерии оценки поставщика, их характеристика. Дополнительные критерии Линдерса и Ферона.
3. Основные критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов.
4. Применяемые в закупочной логистике методы выбора оптимальных поставщиков для партнерства, их характеристика.

Л.: [1]–[4]; [8]–[15]; [25]; [29]; [31].

8.1. Роль и значение правильности выбора поставщика для эффективной деятельности предприятий и организаций

Правильный выбор поставщика играет важную роль в обеспечении эффективной деятельности субъектов закупочной логистики.

Выделяют следующие составляющие эффективной деятельности:

- поставка материальных ресурсов и товаров в нужном объеме и ассортименте;
- поставка конкурентоспособных материальных потоков;
- гарантия своевременных поставок (в нужное время и место);
- поставка материальных потоков на взаимовыгодных условиях;
- поддержание постоянных контактов для решения общих задач;
- возможность договориться при решении проблемных вопросов;
- возможность установления длительных хозяйственных взаимоотношений и пролонгации договоров.

8.2. Классические критерии оценки поставщика, их характеристика. Дополнительные критерии Линдерса и Ферона

В закупочной логистике при выборе поставщика используют классические критерии первичной и вторичной оценки (таблица 6).

Таблица 6 – Классические критерии первичной и вторичной оценки поставщиков

Критерии первичной оценки	Критерии вторичной оценки
Качество	Длительность партнерства
Условия поставок	Лояльность
Сроки поставок	Удаленность
Цена	Упаковка товара

На основании критериев первичной оценки выбирается наилучший поставщик. Критерии вторичной оценки применяются только тогда, когда первичные оценки у поставщиков полностью совпали.

Шкала критериев, предлагаемая М. Р. Линдерсом и Х. Е. Фероном (расположены в порядке приоритетности), следующая:

- качество продукции;
- своевременность доставки;
- цена (сравнение реальной цены с желаемой или минимальной);

- обслуживание (качество обслуживания, квалификация обслуживающего персонала и др.);
- возможность повторных предложений по разработке продукции или услуги по снижению цены;
- техническая, инженерная и производственная мощности;
- оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибьютора);
- детальная оценка финансов и управления.

8.3. Основные критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов

К основным критериям оценки относят следующие:

- качество продукции, ее соответствие требованиям потребителя;
- цена на продукцию поставщиков, их уровень и стабильность;
- полнота товарного ассортимента;
- система расчетов за поставку (предоплата, продажа в рассрочку);
- репутация поставщиков;
- финансовое положение предприятий-поставщиков;
- сроки поставки, оперативность, реакция на запросы покупателей;
- уровень пред- и послепродажного сервиса;
- удаленность поставщика от потребителя;
- способность поставщика обеспечить потребности покупателя;
- возможность предоставления поставщиком оптовых скидок.

Классификация категорий поставщиков по характеру предпочтительности сотрудничества представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Классификация категорий поставщиков по характеру предпочтительности сотрудничества

Наименование поставщика	Характеристика
Стратегический поставщик	Это компания, прошедшая полную проверку и получившая положительные оценки на всех этапах. Сотрудничество с такими поставщиками обычно строится на долгосрочной основе
Развивающийся поставщик	Поставщик, который может стать стратегическим партнером, если сумеет устранить те или иные недостатки
Выбывающий поставщик	Поставщик, который в силу ряда причин не удовлетворяет требованиям покупателя (нарушает обязательства по договору, поставляет ассортимент, не пользующийся спросом, и т. п.). Работа с такими поставщиками постепенно будет прекращена

Окончание таблицы 7

Наименование поставщика	Характеристика
Нежелательный поставщик	Компания, которая не соответствует высоким требованиям покупателя, однако последний не может отказаться от ее услуг. Чаще всего речь идет о ситуативных монополистах, заменить которых в данный момент невозможно
Заблокированный поставщик	В силу ряда причин с ним временно прекращается сотрудничество (нет средств для оплаты, на данный момент не обеспечивает нужные объемы поставок и т. п.)

Цели и мероприятия, направленные на поставщиков в зависимости от определившейся категории поставщика, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия, нацеленные на поставщика в зависимости от его классификационной категории

Категория	Градация	Описание	Цель мероприятия
S	Стратегический поставщик	Стратегический поставщик, партнер для концентрации и фокусировки заказов	Долгосрочное сотрудничество, новые заказы, партнерство по развитию
A	Развивающийся поставщик	Поставщик, цель которого – стать стратегическим партнером. Ему должен быть противопоставлен кандидат на выбывание	Развитие и достижение уровня стратегического поставщика
Z	Выбывающий поставщик	Поставщик, у которого не будут больше заказываться новые товары. Работа с такими поставщиками целенаправленно сокращается	Направление на отчисление из поставщиков, отсутствие новых заказов, сроки выбывания
U	Нежелательный поставщик	Поставщик, который необходим по специфическим причинам, нет возможности отказаться (например, условия рынка, клиента), но нет и желания развивать	В перспективе – отчисление поставщиков
G	Заблокированный поставщик	Может быть заблокирован по разным причинам. Этот статус может быть временным. В зависимости от проводимых мероприятий такие поставщики в дальнейшем снова становятся поставщиками U, Z, A, S	Нет заказов на новые товары и актуальных заказов. Мероприятия по отмене блокировки

Окончание таблицы 8

Категория	Градация	Описание	Цель мероприятия
Ф	Несобственное производство	Одобренный поставщик по изготовлению на стороне (единичные случаи). Служит для покрытия производственных мощностей. Допускается только в случае, если спрос поставщиком S или A не может быть конкурентоспособным	Подлежит оперативному рассмотрению

Характеристика поставщиков в зависимости от принадлежности к классам А, АВ, В, С представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика поставщиков в зависимости от принадлежности к классам А, АВ, В, С, %

Степень выполнения обязательств	Класс	Выполнение требований	Выводы	Действия
90–100	А	Полностью выполнены	Годен для долгосрочной работы	Награждения дипломами
				Изменение планов входящего контроля
80–89	АВ	Выполнены большей частью	Годен с дополнительными мероприятиями по улучшению	Изменение объема заказов (по альтернативным поставщикам)
60–79	В	Условно выполнены	Необходимы срочные мероприятия по улучшению	Изменение объема заказов
				Поиск альтернативных поставщиков
Ниже 60	С	Не выполнены	Не годен для долгосрочных поставок	—

8.4. Применяемые в закупочной логистике методы выбора оптимальных поставщиков для партнерства, их характеристика

Используют различные методы выбора поставщиков.

Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Это может быть наиболее низкая цена, наилучшее качество, график поставок, внушающий наи-

большее доверие, и т. п. Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов отбора.

Метод категорий предпочтения заключается в том, что оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, поступающей из многих подразделений организации. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников.

Метод оценки затрат иногда называют затратно-коэффициентным, или «методом миссий». Используя этот метод, следует разделить весь исследуемый процесс закупок на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитать все расходы и доходы. В результате будут получены данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий).

Метод экспертных оценок основан на привлечении опытных и высококвалифицированных экспертов, которые на основе имеющихся знаний и накопленного практического опыта могут оценить каждого конкретного поставщика, высказать свое отношение к поставщику и повлиять на его выбор.

Метод анализа полной стоимости. Основными факторами решения о целесообразности закупок товаров у территориально удаленного поставщика являются качество товаров, надежность поставщика, цена за единицу товара, закупочная стоимость 1 м³ груза, доля дополнительных затрат в стоимости 1 м³ груза, сроки поставок.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте роль и значение правильности выбора поставщика.
2. Назовите классические критерии оценки поставщиков.
3. Каковы критерии первичной и вторичной оценки поставщиков?
4. Назовите дополнительные критерии оценки поставщиков по Линдерсу и Ферону.
5. Приведите классификацию поставщиков по характеру их предпочтительности.
6. Назовите и охарактеризуйте методы выбора оптимальных поставщиков для сотрудничества.

Тема 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

План

1. Роль и задачи работы с поставщиками в закупочной логистике.

2. Правовое регулирование хозяйственных связей по закупкам товаров в Республике Беларусь.

3. Виды хозяйственных договоров, используемых в закупочной логистике: понятие, структура, их отличительные особенности.

4. Договорная работа в организациях. Роль отдельных функциональных служб организации в разработке проекта договора.

5. Порядок заключения, изменения и расторжения договора.

6. Учет и контроль выполнения договорных обязательств. Имущественная ответственность контрагентов при закупках товаров.

Л.: [4]–[8]; [12]; [21]; [24]; [28]; [32].

9.1. Роль и задачи работы с поставщиками в закупочной логистике

Задачей логистики является рационализация хозяйственных связей между участниками цепочки поставок.

Необходимо не менее двух уровней реагирования на ожидаемые и непредвиденные риски в логистике.

Немедленная готовность к риску может включать следующее:

- повышенный уровень товарно-материальных запасов, обеспечивающий резервы на случай срыва поставок сырья и материалов;

- изменение маршрутов грузоперевозок в ожидании возможных логистических неполадок в обычных маршрутах;

- дублирование поставщиков;

- выбор поставщиков и меры по его рационализации.

Готовность к структурной подготовке к риску должна обеспечиваться специализированными подразделениями, которые обязаны выполнять следующее:

- составлять планы мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств и протоколы рисков;

- осуществлять аудит сделок и хода их исполнения;

- предоставлять руководству отчеты о возможных рисках.

При подготовке сделок не всегда уделяется необходимое внимание в договорах условиям, оптимизирующим логистику и минимизирующим возможные риски.

В результате это может привести к закупке завышенных количеств товаров; поставке без подробных инструкций заказчика; самовывозу при закупках, что часто является невыгодным.

9.2. Правовое регулирование хозяйственных связей по закупкам товаров в Республике Беларусь

К основным документам, обеспечивающим правовое регулирование закупок и договорной работы в Республике Беларусь, относятся следующие:

– ГК РБ.

– Закон Республики Беларусь «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» от 8 января 2014 г. № 128-З (с изменениями и дополнениями) (ст. 19). Требования к заключению и исполнению договоров, предусматривающих поставки продовольственных товаров, между субъектом торговли, субъектом общественного питания и поставщиком продовольственных товаров.

– Постановление Пленума Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь «О некоторых вопросах рассмотрения дел, возникающих из договоров поставки» от 5 декабря 2012 г. № 12.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим взаимоотношения по закупкам и поставкам товаров, является ГК РБ. В нем излагаются общие положения правового права, включающие понятия и условия договора; виды договоров в гражданских правовых отношениях; порядок заключения договора, разрешения преддоговорных споров, изменения и расторжения договора.

Закон Республики Беларусь «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» от 8 января 2014 г. № 128-З содержит принципиально новые подходы и механизмы государственного регулирования хозяйственных связей, закреплены права и обязанности субъектов торговли, поставщиков и государственных органов, противодействующие монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции: ограничение недобросовестных бизнес-практик в сфере поставок продовольственных товаров; перечень недопустимых действий хозяйствующих субъектов при поставках товаров.

В постановлении Пленума Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь «О некоторых вопросах рассмотрения дел, возникающих из договоров поставки» от 5 декабря 2012 г. № 12 определены основные положения, касающиеся порядка заключения договоров поставки, и порядок разрешения споров по их исполнению.

В системе Белкоопсоюза действуют следующие *ведомственные документы*:

– Положение об организации договорной и претензионно-исковой работы в организациях потребительской кооперации, утвержденное постановлением Правления Белкоопсоюза от 24 апреля 2014 г. № 107.

– Методические рекомендации по управлению товарными ресурсами в системе потребительской кооперации, утвержденные постановлением Правления Белкоопсоюза от 13 ноября 2014 г. № 304.

– Положение о порядке выбора поставщика при осуществлении закупок организациями потребительской кооперации, утвержденное постановлением Правления Белкоопсоюза от 29 декабря 2017 г. № 318.

9.3. Виды хозяйственных договоров, используемых в закупочной логистике: понятие, структура, их отличительные особенности

Особое значение в закупочной логистике имеет договорная форма хозяйственных отношений.

Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ст. 390 ГК РБ).

В закупочной логистике чаще всего используются следующие виды договоров: договор купли-продажи (на оптовую партию товара), договор поставки, договор консигнации, дилерский договор.

Любой договор состоит из трех частей: *преамбулы* (вводная часть), *основной* и *заключительной*.

Вводная часть содержит следующие положения:

- Наименование договора.
- Дата подписания договора.
- Место подписания договора.
- Полное фирменное наименование контрагентов, под которыми они зарегистрированы.
- Название сторон по договору (например, «поставщик», «покупатель» и т. д.).
- Подробное наименование должности, фамилии, имени, отчества человека, подписывающего договор, а также наименование документа, из которого следуют его полномочия на подписание договора.

Если это директор предприятия-контрагента, то он в соответствии с законодательством действует от имени предприятия без доверенности.

Все другие уполномоченные специалисты организаций и предприятий действуют по доверенности.

Основная часть договора содержит следующие условия:

- Предмет договора.
- Обязанности и права сторон по договору.
- Срок выполнения обязательств сторонами.
- Место исполнения обязательств сторонами.
- Срок действия договора.
- Ответственность сторон.
- Способы обеспечения обязательств.
- Основания досрочного расторжения, изменения договора.
- Дополнительные условия, которые стороны считают необходимыми.

Конкретное содержание перечисленных условий зависит от вида договора и конкретной ситуации его заключения. Все условия, которые стороны согласовывают в процессе заключения договора, составляют содержание договора. Условия могут быть обычными, существенными (без которых договор считается незаключенным), случайными. Договор считается заключенным, когда между сторонами в требуемой форме достигнуто соглашение по всем существенным пунктам. Существенными являются те пункты договора, которые признаны такими по закону или необходимы для договоров данного вида, а также все те пункты, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение (ст. 158 ГК РФ).

Заключительная часть договора содержит следующее:

- Реквизиты сторон:
 - почтовые;
 - местонахождение;
 - банковские реквизиты сторон (номер расчетного счета, учреждение банка, код банка, микрофинансовой организации, корреспондентский счет банка);
 - отгрузочные реквизиты (для железнодорожных отправок, контейнеров, мелких отправок).
- Подписи представителей сторон.
- Печати предприятий.

Печать предприятия на договоре подтверждает полномочия лица, подписавшего договор, но отсутствие печати предприятия на договоре не делает договор автоматически недействительным.

- Указания на приложения.

Отличительные особенности отдельных видов договоров представлены в приложении А.

9.4. Договорная работа в организациях. Роль отдельных функциональных служб организации в разработке проекта договора

Договорная работа представляет собой совокупность упорядоченных действий юридических лиц (организаций) и индивидуальных предпринимателей, направленных на осуществление взаимоотношений с контрагентами посредством договора.

Значимость договорной работы заключается в том, что она позволяет контролировать целесообразность заключения договоров; создавать процедуры для быстрого согласования договоров; оптимизировать перечень лиц, согласующих договоры; контролировать исполнение договоров; формировать портфель договоров.

Аналитическая работа по формированию условий проекта договора предусматривает следующее:

- Выбор вида хозяйственного договора.
- Выбор формы заключения договора.
- Определение структуры договора с конкретными его условиями, в том числе и существенными.

К существенным условиям любого договора относятся условия о предмете и количестве; условия, которые названы в законодательстве как существенные; условия, относительно которых должно быть достигнуто соглашение сторон.

К договору может прилагаться спецификация.

Спецификация – это неотъемлемая часть договора, документ, в котором содержится уточненное и максимально конкретизированное требование покупателя (торговой организации, индивидуального предпринимателя) к изготовителю в отношении структуры ассортимента, количества и качества подлежащих поставке товаров, предъявленное на основе изучения спроса и принятое к исполнению.

- Учет специалистами торговли внешних обстоятельств неюридического характера.
- Определение эффективных средств обеспечения исполнения обязательств, учитывающих нормы действующего законодательства, обобщение практического опыта.

В процессе разработки проекта договора возникает необходимость решать вопросы организационного, правового, экономического и методологического характера. К разработке договоров привлекаются специалисты различных функциональных служб.

Маркетинговая служба исследует рынок и изучает спрос на рынке, формирует базу данных о спросе и предложении.

Коммерческая и логистическая службы определяют потребность в товарах на основе изучения спроса; ведут поиск поставщиков товаров; конкретизируют основные условия договоров (ассортимент, количество и качество товаров, порядок и сроки поставки, тара и др.).

Экономическая и бухгалтерская службы определяют целесообразность закупки товаров, источники финансирования; рассчитывают экономическую эффективность сделки; определяют имущественную ответственность за неисполнение обязательств по договору.

Юридическая служба разрабатывает формы примерных договоров, рассматривает договоры с точки зрения правомерности и соответствия действующему законодательству.

Общее руководство подготовкой и заключением договоров осуществляет руководитель организации или его заместитель.

Важное значение при разработке содержания договоров имеют условия сделок, формирующих логистику.

Выделяют следующие условия сделок, формирующих логистику:

– *Фиксирование количества товаров.* При заключении договора необходимо указывать количество закупаемого товара и единицы его измерения, что учитывает особенности товара (штучные, весовые, жидкие и т. д.).

– *Фиксирование качества товаров.* Оно определяется соглашением сторон со ссылкой на действующие официальные требования к качеству (ГОСТ, ТУ и т. п.).

– *Определение ассортимента.* В этом направлении совместно с логистом должен работать специалист по закупкам, который должен расписать спецификацию. Ее составление устраняет возможность навязывания поставщиком принудительного (ненужного) ассортимента для оптовых покупателей.

– *Фиксирование грузовых модулей (стандартной единицы отгрузки).* Специалисты по логистике в договорах должны предусмотреть распределение груза на стандартные грузовые модули (вагон, контейнер, паллет, заводская упаковка) с постоянным количеством товарных единиц в одном грузовом модуле. Выбор грузового модуля влияет на стоимость транспортной и складской обработки грузов.

– *Обеспечение кроссдокинга.* При отгрузке клиентам тех же грузовых модулей товаров, которые прибыли от поставщиков, может потребоваться не выгрузка вагонов или контейнеров, а лишь кратковременное нахождение их в «доке» (в вагонах, контейнере, на рампе и т. п.), обработка товаров может производиться по технологии кроссдокинга (сквозного складирования).

– *Фиксирование сроков поставки.* Сроки поставки каждой партии товара должны быть оговорены как можно подробнее, чтобы поставщик имел возможность планировать мероприятия по погрузке и сдаче товаров перевозчикам.

Срок поставки определяется календарной датой или истечением периода времени (год, месяц, неделя, день или час).

– *Вид тары и упаковки.* Упаковка является составным элементом конкурентоспособности товара, придает ему определенный внешний вид, обеспечивает его сохранность и оказывает решающее воздействие при розничной продаже. Стоимость упаковки влияет на конечную цену товара.

– *Регламентация обмена информацией.* Значительное сокращение расходов на товародвижение дает применение интернет-коммуникаций. Информационные потоки при движении товаров включают заказы, деловую переписку; складские и экспедиторские документы; товаросопроводительные, транспортные документы и т. д.

В современных условиях важен электронный обмен информационными потоками. Участники электронного обмена размещают или подтверждают заказы, оплачивают поставки, заказывают транспортные средства, обмениваются другой информацией. Обмен информацией позволяет партнерам действовать оперативно и скоординированно. Информация используется для снижения издержек и улучшения обслуживания клиентов.

9.5. Порядок заключения, изменения и расторжения договора

Используют следующие способы заключения договоров:

– *В общем порядке,* когда стороны свободны в выборе партнера и формировании условий договора. Общий порядок заключения договоров регламентирован статьями 403–414 ГК РФ.

В этом случае используются такие инструменты, как оферта и акцепт.

– *Заключение договора в обязательном порядке* (для одной или обеих сторон). Порядок регламентирован ст. 415 ГК РФ. Это договоры поставки для государственных нужд, публичные договоры.

– *Заключение договоров на конкурсах.*

Все изменения и дополнения в ранее заключенный договор могут вноситься только по соглашению сторон.

Изменение или дополнение условий договора оформляется письменно отдельным соглашением сторон или протоколом; обменом письмами, телеграммами и т. д.

Требование об изменении или расторжении договора может быть заявлено стороной в суд только после получения отказа другой стороны на предложение изменить или расторгнуть договор либо неполучения ответа в срок, установленный законодательством либо договором, а при его отсутствии – в 30-дневный срок (ст. 422 ГК РФ).

Односторонний отказ от исполнения договора поставки (полностью или частично) или одностороннее его изменение допускается в случае существенного нарушения договора одной из сторон поставки товаров ненадлежащего качества с недостатками, которые не могут быть устранены в приемлемый для покупателя срок; неоднократного нарушения сроков поставки товаров; неоднократного нарушения сроков оплаты товаров.

В процессе заключения договора может составляться протокол разногласий.

Протокол разногласий к проекту договора – документ, которым фиксируются разногласия сторон по пунктам заключаемого договора.

В заключенном договоре должен быть указан вид договора и стороны по договору; должны быть указаны существенные условия; должны быть приложены копии лицензии на розничную и оптовую торговлю (по алкогольным напиткам и табачным изделиям); неотъемлемой частью договора должна быть спецификация; должны быть четко определены нормативные акты, в которых содержатся требования к качеству и безопасности товара; должны быть указаны гарантийные сроки на товар; должны содержаться требования к таре, упаковке и маркировке; должна быть определена стоимость тары, входит ли она в цену товара; указаны порядок и сроки возврата и оплаты тары.

При установлении сроков оплаты необходимо конкретизировать дни (банковские или календарные). Для обоснования сроков оплаты за основу берется показатель «товарооборачиваемость по данному товару».

– Предусмотрен наиболее выгодный для организации порядок доставки (централизованная доставка) и включения транспортных расходов в стоимость товара при формировании цены.

– Должны быть определены размер штрафа к сторонам по договору при неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств, вид неустойки, а также компенсация и возмещение убытков.

– Должны быть определены порядок и сроки рассмотрения претензий по качеству и комплектности товаров, их возврата и замены.

– Должны быть предусмотрены дополнительные условия, касающиеся совместной работы сторон по эффективному продвижению

товаров (реклама, проведение выставок-продаж, по сезонным товарам – распределение расходов на распродажу и уценку, возврат товаров, не пользующихся спросом, и т. д.).

В договорах не допускается следующее:

- запрет на перемену лиц в обязательстве по такому договору путем уступки требования, а также ответственности за несоблюдение сторонами указанного запрета;

- включение требований о внесении поставщиком платы за право поставок товаров в торговые объекты и изменение их ассортимента;

- предусматривать обязательства поставщика возмещать убытки в связи с утратой или повреждением товаров после перехода права собственности на них к субъекту торговли, за исключением случаев, если утрата или повреждение произошли по вине поставщика;

- предусматривать обязательства субъекта торговли оказывать поставщику услуги по рекламированию продовольственных товаров, маркетингу и другие услуги.

9.6. Учет и контроль выполнения договорных обязательств.

Имущественная ответственность контрагентов при закупках товаров

В основе экономических отношений между субъектами хозяйствования лежит принцип взаимной материальной ответственности.

Последовательное и систематическое применение мер имущественной ответственности обеспечивается высоким уровнем исковой работы, что является одним из условий укрепления договорной дисциплины, реального выполнения контрагентами договорных обязательств.

Действенный учет и контроль договорных обязательств позволит контрагентам выполнять следующее:

- принимать оперативные коммерческие решения по урегулированию возникающих проблем (задержка сроков поставки, нарушения согласованного ассортимента и т. д.);

- своевременно информировать друг друга об изменившихся обстоятельствах или сложившихся событиях (форс-мажорные обстоятельства; изменение юридического адреса, банковских реквизитов и др.);

- договариваться об особенностях возмещения расходов в дополнение к непосредственно понесенным расходам и упущенной выгоде;

- не допускать амнистирования сторонами друг друга при неисполнении или ненадлежащем исполнении договорных обязательств.

Различают два вида учета и контроля исполнения договорных обязательств: оперативный и сводный.

Оперативный учет отражает данные о ходе и результатах выполнения условий договора отдельно по каждому договору и поставщику.

Сводный учет отражает обобщенные данные о выполнении обязательств по поставкам в целом по товарной группе, торговой организации и осуществляется путем дополнительной обработки данных оперативного учета за тот или иной период.

Результаты сводного учета имеют большое значение для выявления недостатков в организации исполнения договоров, а также причин и условий, порождающих эти недостатки, разработки конкретных мер по улучшению договорной работы дисциплины.

Анализ выполнения договорных обязательств осуществляется по следующим показателям:

1. Оценка выполнения договора *по общему объему поставки*:

– Уровень выполнения договорных обязательств ($Y_{ВД}$) определяется по следующей формуле:

$$Y_{ВД} = \frac{K_{\Phi}}{K_{Д}} \cdot 100\%, \quad (13)$$

где $K_{Д}$ и K_{Φ} – количество поставленного товара по договору и фактически, соответственно, ед.

– Абсолютный размер отклонения поставки от условий договора (недопоставка или перепоставка) ($\pm \Delta K$) определяется по следующей формуле:

$$\pm \Delta K = K_{\Phi} - K, \quad (14)$$

где $K_{Д} > K_{\Phi}$ – перепоставка;

$K_{\Phi} < K_{Д}$ – недопоставка.

2. Анализ выполнения договора поставки *по отдельным ассортиментным позициям* (выполняется по показателям, указанным в пункте 1).

3. Анализ *равномерности*:

– Расчет удельного веса объема поставки за каждый договорной период и сравнение его с нормативным.

– Расчет коэффициента равномерности ($K_{рав.}$) осуществляется по следующей формуле:

$$K_{рав.} = 100 - V, \quad (15)$$

где V – коэффициент вариации.

Коэффициент вариации (V) определяется по следующей формуле:

$$V = \frac{\vartheta_n \cdot 100}{\bar{\Pi}}, \quad (16)$$

где ϑ_n – среднеквадратическое отклонение объемов поставки за каждый равный отрезок времени от среднего уровня за весь период.

Среднеквадратическое отклонение объемов поставки за каждый равный отрезок времени от среднего уровня за весь период (ϑ_n) определяется по следующей формуле:

$$\vartheta_n = \frac{\sum_i^n (\Pi_i - \bar{\Pi})^2}{n}, \quad (17)$$

где Π_i – поставка за i -й отрезок времени;

$\bar{\Pi}$ – средний размер поставки за весь период;

n – число периодов поставки.

Средний размер поставки за весь период ($\bar{\Pi}$) определяется по следующей формуле:

$$\bar{\Pi} = \frac{\sum_i^n \Pi_i}{n}. \quad (18)$$

4. Коэффициент аритмичности ($K_{ар}$) определяется по следующей формуле:

$$K_{ар} = \sum_i^n \left(1 - \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{д}}\right), \quad (19)$$

где $\Pi_{д}$ и Π_{ϕ} – поставка (в натуральных или стоимостных единицах) по условиям договора и фактически за i -й промежуток времени (период), соответственно.

Чем ближе K_{ap} к 0, тем ритмичнее поставки.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств предусмотрены меры имущественной ответственности.

Формами ответственности сторон по договору поставки являются выплата штрафных санкций, неустойки и возмещение убытков в части, не покрытой неустойкой.

Поставщик по договору поставки может отвечать по следующим основаниям:

- за просрочку поставки – передачу покупателю товаров после истечения срока поставки, предусмотренного договором;
- за недопоставку – передачу покупателю в установленный срок меньшего количества товара, чем предусмотрено договором;
- за нарушение согласованного ассортимента;
- за поставку некачественного или некомплектного товара.

Покупатель по договору поставки может отвечать по следующим основаниям:

- за несвоевременную оплату поставленного товара;
- за просрочку возврата тары, специальных контейнеров, за использование их не по назначению.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Укажите нормативные документы, регулирующие закупки и договорную работу.

2. Дайте понятие хозяйственного договора и характеристику вводной, основной и заключительной частей договора.

3. Охарактеризуйте отличительные особенности договоров, применяемых в закупочной логистике.

4. Что такое спецификация? Какова ее роль в договоре?

5. Для чего составляется протокол разногласий?

6. Дайте понятие договорной работы в закупках.

7. Назовите содержание аналитической договорной работы.

8. Охарактеризуйте роль специалистов-логистов организации в разработке условий договора.

9. Каков порядок заключения, изменения и расторжения договора?

10. Как ведется контроль исполнения договорных обязательств?

Тема 10. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ И МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

План

1. Государственные закупки: значение, особенности, понятие, принципы. Правовое регулирование государственных закупок в Республике Беларусь.
2. Прокьюремент: понятие, ключевые моменты, принципы.
3. Этапы осуществления государственных закупок.
4. Виды процедур государственных закупок: понятие, порядок их выбора и краткая характеристика.

Л.: [1]; [4]; [22]; [23].

10.1. Государственные закупки: значение, особенности, понятие, принципы. Правовое регулирование государственных закупок в Республике Беларусь

В современной экономике важное место занимают государственные закупки.

Выделяют следующие задачи государственных закупок:

- экономить бюджетные средства;
- покрывать дефицит определенных товаров на рынке;
- поддерживать отечественного производителя, гарантируя ему реализацию произведенной продукции;
- эффективно и справедливо реализовывать потенциал частного бизнеса, малых предприятий.

В Беларуси, России и ряде других стран первоочередные потребности государства устанавливаются в законодательном порядке и признаются государственными нуждами.

Выделяют следующие особенности государственных закупок:

- государство является заказчиком продукции, оно располагает для этого соответствующими ресурсами;
- структура и состав заказов определяются структурой системы общегосударственных потребностей и функциями государства;
- размеры закупок ограничиваются бюджетными средствами страны;
- государственные заказы размещаются и реализуются на договорной основе.

Государственная закупка – приобретение товаров полностью или частично за счет бюджетных средств и (или) средств государствен-

ных внебюджетных фондов получателями таких средств, а также отношения, связанные с исполнением договора государственной закупки.

Выделяют следующие основные принципы осуществления государственных закупок:

- эффективность расходования денежных средств;
- гласность и прозрачность процесса государственных закупок;
- возможность участия в государственных закупках юридических и физических лиц, в том числе и индивидуальных предпринимателей;
- развитие добросовестной конкуренции;
- справедливое отношение к потенциальным поставщикам;
- оказание поддержки отечественным поставщикам;
- предотвращение коррупции в области государственных закупок;
- экологизация государственных закупок;
- профессионализм при осуществлении государственных закупок.

Правовое регулирование государственных закупок включает следующие документы:

- Международные документы:
 - Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г.
- Национальные документы:
 - Закон Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. № 419-З (в редакции от 17 июля 2018 г. № 136-З).
 - Постановление Совета Министров Республики Беларусь «О реализации Закона Республики Беларусь “О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь “О государственных закупках товаров (работ, услуг)” от 15 июня 2019 г. № 395.
 - Постановления Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь, являющиеся уполномоченным государственным органом в области государственных закупок.

10.2. Прокьюремент: понятие, ключевые моменты, принципы

Мировая практика выработала важный универсальный инструмент ее решения – проведение открытых торгов (конкурсов).

Конкурсные торги – это способ выдачи заказов на поставку товаров, закупки услуг или выдачи подрядов на производство определенных работ по заранее объявленным в специальном документе.

Для этого в мировой практике была разработана система практических мер и процедур, которые бы обеспечивали выполнение данной задачи, получившая название «прокьюремент».

Прокьюремент – совокупность практических методов и приемов, позволяющих максимально удовлетворить потребности покупателя при проведении кампании закупок посредством конкурсных торгов.

Ключевые моменты определения прокьюремента следующие:

- прокьюремент является одним из способов осуществления закупок товаров, работ и услуг;
- конкурсные торги как публичное открытое состязание претендентов за получение контракта на поставку товаров;
- речь идет не столько о текущих интересах, сколько о долгосрочных интересах покупателя.

В основу прокьюремента были заложены следующие принципы:

- открытость – конкурсные торги осуществляются публично;
- равноправие (справедливость) – одинаковые условия для всех участников и категорическое недопущение дискриминационных мер;
- эффективность нацеливает на максимальный конечный результат с максимальной экономической выгодой для покупателя;
- экономичность – закупка с минимальными затратами;
- ответственность – ответственность всех участников.

10.3. Этапы осуществления государственных закупок

Выделяют следующие *этапы проведения государственных закупок*:

- подготовительный этап;
- проведение процедуры закупок;
- заключительный этап.

Подготовительный этап предусматривает следующее:

- формирование и утверждение годового плана государственных закупок;
- выбор процедуры закупок;
- составление и размещение приглашений;
- предоставление документов участникам для подготовки предложений;
- установление требования к участникам о предоставлении конкурсного обеспечения;
- подготовка и подача предложений;
- создание комиссии по государственным закупкам для организации и проведения процедур и заказчика (организатора).

Проведение процедуры закупок предусматривает следующее:

- открытие предложений;
- рассмотрение и отклонение предложений;
- оценка и сравнение предложений;
- выбор участника-победителя и его извещение;

– заключение договора с участником-победителем.

На *заключительном этапе* (хранение документов по процедурам государственных закупок) заказчик (организатор) формирует дело по процедурам государственных закупок в виде электронных и (или) иных документов государственной закупки и хранит в течение пяти лет со дня заключения договора; оператор электронной торговой площадки (ЭТП) обеспечивает хранение документов, размещенных на ЭТП, по проводимым процедурам в течение семи лет, открытый доступ – в течение трех лет, если иное не установлено законом.

10.4. Виды процедур государственных закупок: понятие, порядок их выбора и краткая характеристика

Процедура государственной закупки – регламентированная законом последовательность действий заказчика (организатора) и комиссии по государственным закупкам (в случае ее создания) по выбору поставщика (подрядчика, исполнителя) от принятия решения о проведении процедуры государственной закупки до заключения договора либо отмены процедуры государственной закупки или признания ее несостоявшейся, если иное не установлено законом.

При определении вида процедуры государственной закупки заказчику (организатору) необходимо исходить из двух факторов:

- ориентировочной стоимости годовой потребности в однородных товарах, указанной в годовом плане государственных закупок;
- включен ли предмет государственной закупки в перечень товаров (работ, услуг), государственные закупки которых осуществляются с применением электронных аукционов либо биржевых торгов.

Законом Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. № 419-З (ст. 18) определены следующие виды процедур государственных закупок:

- открытый конкурс;
- закрытый конкурс;
- электронный аукцион;
- процедура запроса ценовых предложений;
- процедура закупки из одного источника;
- биржевые торги.

В настоящее время в Республике Беларусь для проведения государственных закупок используют две ЭТП:

- ЭТП республиканского унитарного предприятия «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» (<http://www.goszakupki.by>);
- ЭТП «Белорусская универсальная товарная биржа» (<http://www.zakupki.butb.by>).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что понимают под государственными закупками?
2. Перечислите основные принципы осуществления государственных закупок.
3. Дайте определение прокьюремента и назовите его принципы.
4. Охарактеризуйте этапы проведения государственных закупок.
5. Какие виды процедур государственных закупок определены в Республике Беларусь?

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

План

1. Источники средств, направляемых на закупку материальных ресурсов и товаров. Направления финансовых потоков в закупочной логистике.
2. Управление затратами и издержки в закупочной логистике.
3. Критерии оценки эффективности закупочной логистики.

Л.: [1]–[4]; [9]–[17]; [29]–[32].

11.1. Источники средств, направляемых на закупку материальных ресурсов и товаров. Направления финансовых потоков в закупочной логистике

Финансовый поток – направленное движение финансовых ресурсов (денежных средств), связанных с материальными и информационными потоками.

Финансовый поток характеризуют следующие *параметры*:

- направление движения и интенсивность потока;
- назначение;
- точка начала и завершения движения финансового потока.

Финансовые потоки классифицируют по следующим признакам:

- В зависимости от источников используемых средств различают внутреннее и внешнее финансирование.

Внутреннее финансирование – это использование собственных средств, прежде всего чистой прибыли, амортизационных отчислений.

Внешнее финансирование (получение кредитов) – это использование средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и граждан. Оно предполагает возвратность и платность. Заемный капитал выступает в двух формах: долго- и краткосрочных финансовых обязательств участников логистического процесса.

Долгосрочные финансовые обязательства – это все виды привлеченных заемных средств со сроком использования более одного года.

Краткосрочные финансовые обязательства включают все формы привлеченного заемного капитала со сроком использования менее одного года. Предоставление кредита предполагает дополнительные затраты на его погашение и уплату процентов.

Финансовая структура капитала – это соотношения собственного и заемного капитала, используемого звеньями логистической системы в процессе хозяйственной деятельности. Ее характер существенным образом влияет на уровень рентабельности собственного капитала, финансовую устойчивость, платежеспособность.

– *По назначению логистические финансовые потоки* бывают следующих видов:

- инвестиционные;
- затраты в связи с производственной деятельностью;
- продажа товаров;
- закупки товаров.

– *По способу переноса авансированной стоимости* на товары логистические финансовые потоки подразделяются следующим образом:

- сопутствующие движению основных фондов предприятия;
- обусловленные движением оборотных средств предприятия.

– *В зависимости от применяемых форм расчетов* различают две большие группы финансовых потоков:

- денежные финансовые потоки, характеризующие движение наличных финансовых средств;
- информационные финансовые потоки, обусловленные движением безналичных финансовых средств.

– *По видам хозяйственных связей* бывают горизонтальные, вертикальные финансовые потоки.

11.2. Управление затратами и издержки в закупочной логистике

Анализ общих логистических издержек можно провести способом расчета приведенных затрат на один заказ, выполненный предпри-

ятием, что отражает динамику затрат при изменении структуры заказов.

Затраты на управление заказами (C_s) включают следующее:

- расходы на содержание офиса (договор аренды, коммунальные платежи – C_{s1});
- оплата телефонных счетов и других средств коммуникации (бухгалтерская отчетность – C_{s2});
- затраты на обслуживание автомобилей сотрудников и курьеров (бухгалтерская отчетность – C_{s3});
- расходы на заработную плату сотрудников офиса и курьеров (C_{s4}).

Для оценки динамики затрат при изменении структуры заказов важен расчет приведенных затрат на один заказ, выполненный предприятием, который осуществляется путем деления затрат по управлению заказами на общее количество заказов (N) по формуле

$$C_s = \frac{C_{s1} + C_{s2} + C_{s3} + C_{s4}}{N}. \quad (20)$$

Затраты на складирование и грузопереработку (C_w) включают следующее:

- затраты, связанные с поставкой товаров на склад (C_{w1});
- затраты на содержание товарных запасов (C_{w2});
- затраты на выполнение заказов потребителей (C_{w3});
- потери продаж, обусловленные стоимостью услуг, связанных с дефицитом товарных запасов, когда поступающие заявки не могут быть удовлетворены (C_{w4}).

Затраты, связанные с поставкой товаров на склад, включают следующее:

- оплата стоимости товара поставщику;
- транспортные издержки, зависящие от базиса поставки;
- затраты первичной регистрации с входным контролем товара, зависящие от величины партии поступившего на склад товара.

Затраты по конкретному товару можно рассчитать, зная их долю (g) в цене товара (p), по формуле

$$C_{w1} = p \cdot g. \quad (21)$$

Затраты, связанные с эксплуатацией склада, включают следующее:

- расходы на содержание склада (аренда, коммунальные платежи);
- заработная плата работников склада;

– затраты на обслуживание складского оборудования.

Затраты, связанные с содержанием запасов (управлением запасами), могут быть отнесены к затратам на складирование.

Одним из рычагов, с помощью которых закупочная логистика способствует достижению базовых стратегических целей предприятия, является использование модели TCO (Total Cost of Ownership).

В общие затраты (TCO) входит следующее:

- все расходы по приобретению материальных ресурсов;
- операционные затраты службы закупок;
- затраты на складское хранение и обслуживание внутренних потребителей;
- фактические затраты на использование, техническое обслуживание (касаются прежде всего оборудования и некоторых расходных материалов с учетом нормативного и фактического времени);
- объемы реализации отходов.

Общие затраты (TCO) можно рассчитать по формуле

$$TCO = A + (O + W) + F - S, \quad (22)$$

где A – фактические затраты на приобретение материальных ресурсов, таможенные пошлины и платежи, вознаграждения посредническим организациям, транспортно-заготовительные расходы, иные затраты, связанные с приобретением материальных ресурсов;

$(O + W)$ – общие операционные издержки службы закупок на осуществление закупочной функции корпоративных потребителей, в том числе O – операционные затраты отдела закупок; W – затраты на складское хранение, обработку материальных ресурсов, внутрипроизводственное экспедирование и обслуживание внутренних потребителей;

F – стоимость финансовых ресурсов, отвлеченных в материально-производственные запасы, дебиторскую и кредиторскую задолженность по складским запасам (для кредиторской задолженности – со знаком «–»);

S – стоимость реализованных отходов в ценах реализации.

11.3. Критерии оценки эффективности закупочной логистики

В системе сбалансированных показателей оценки и эффективности закупочной логистики выделяют следующие виды показателей:

– *Процессные показатели*:

- количество сотрудников, занятых в закупочной деятельности;

- сумма затрат на закупки в пересчете на одного работающего;
- количество активных поставщиков на одного специалиста по закупкам;

- среднегодовая стоимость товарных запасов в закупочной логистике;

- качество управления запасами;
- надежность поставок;
- оборачиваемость оборотных средств в закупочной деятельности.

– *Финансовые показатели:*

- сумма закупок как процент доходов от продаж;
- расходы на работу по закупочной деятельности;
- расходы на работу по закупочной деятельности как процент от суммы закупленных материальных ресурсов;

- затраты на отвлечение оборотных средств в закупку.

– *Клиентские показатели:*

- удовлетворенность работой службы закупок;
- удовлетворенность бесперебойностью поставок, качеством.

– *Показатели, характеризующие развитие персонала:*

- средняя продолжительность обучения одного специалиста;
- расходы на обучение (за год) одного специалиста по закупкам.

Оценка эффективности системы закупок на предприятии проводится с помощью следующих ключевых показателей эффективности (КРП):

– *Доля закупок у производителей ($D_{\text{произв}}$)* определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{произв}} = \frac{TMC_{\text{произв}}}{TMC} \cdot 100, \quad (23)$$

где $TMC_{\text{произв}}$ – товарно-материальные ценности, закупленные у производителей за отчетный период, р.;

TMC – товарно-материальные ценности, закупленные за отчетный период, р.

– *Доля закупок у основных и альтернативных поставщиков.*

Доля закупок у основных поставщиков ($D_{\text{осн.пост}}$) определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{осн.пост}} = \frac{TMC_{\text{осн.пост}}}{TMC} \cdot 100, \quad (24)$$

где $TMC_{\text{осн.пост}}$ – товарно-материальные ценности, закупленные у основных поставщиков, р.

Доля закупок у альтернативных поставщиков ($D_{\text{альт.пост}}$) определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{альт.пост}} = \frac{TMC_{\text{альт.пост}}}{TMC} \cdot 100, \quad (25)$$

где $TMC_{\text{альт.пост}}$ – товарно-материальные ценности, закупленные у альтернативных поставщиков, р.

– Доля заявок на закупку, выполненных в срок ($D_{\text{вып.ср}}$), определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{вып.ср}} = \frac{Z_{\text{вып.ср}}}{Z_{\text{пост}}} \cdot 100, \quad (26)$$

где $Z_{\text{вып.ср}}$ – количество заявок на закупку, выполненных в срок за отчетный период, ед.;

$Z_{\text{пост}}$ – количество заявок, поступивших за отчетный период, ед.

– Доля заявок на закупку, оплаченных в срок ($D_{\text{опл.ср}}$), определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{опл.ср}} = \frac{Z_{\text{опл.ср}}}{Z_{\text{вып}}} \cdot 100, \quad (27)$$

где $Z_{\text{опл.ср}}$ – количество заявок на закупку, оплаченных в срок за отчетный период, ед.;

$Z_{\text{вып}}$ – количество выполненных заявок на закупку за отчетный период, ед.

– Доля заявок на закупку, выполненных и оплаченных в срок ($D_{\text{вып.ср.опл}}$), определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{вып.ср.опл}} = \frac{Z_{\text{вып.ср.опл}}}{Z_{\text{пост}}}, \quad (28)$$

где $Z_{\text{вып.ср.опл}}$ – количество заявок на закупку, выполненных и оплаченных в срок за отчетный период, ед.;

$Z_{\text{пост}}$ – количество заявок, поступивших за отчетный период, ед.

– Доля просроченной кредиторской задолженности ($D_{\text{пр.кред.зад}}$) определяется по следующей формуле:

$$D_{\text{пр.кред.зад}} = \frac{Z_{\text{пр.кред}}}{Z_{\text{кред}}} \cdot 100, \quad (29)$$

где $Z_{пр.кред}$ – просроченная кредиторская задолженность за отчетный период, р.;

$Z_{кред}$ – кредиторская задолженность за отчетный период, р.

– *Темп роста затрат на приобретение товарно-материальных ценностей* ($T_{затр.тмц}$) определяется по следующей формуле:

$$T_{затр.тмц} = \frac{Z_{тмц.отч}}{Z_{тмц.баз}} \cdot 100, \quad (30)$$

где $Z_{тмц.отч}$ – затраты на приобретение товарно-материальных ценностей в отчетном периоде, р.;

$Z_{тмц.баз}$ – затраты на приобретение товарно-материальных ценностей в базовом периоде, р.

– *Доля заявок на закупку товарно-материальных ценностей, переданных через EDI-сообщения* (D_{EDI}), определяется по следующей формуле:

$$D_{EDI} = \frac{Z_{EDI}}{Z_{пост}} \cdot 100, \quad (31)$$

где Z_{EDI} – количество заявок на закупку, переданных поставщикам через EDI-сообщения за отчетный период, ед.;

$Z_{пост}$ – количество заявок на закупку, переданных поставщикам за отчетный период, ед.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение финансового потока, используемого в закупочной логистике.
2. Назовите источники финансовых средств, направляемых на закупку материальных потоков.
3. Как классифицируются финансовые потоки в закупочной логистике?
4. Какие виды затрат и издержек возникают в закупочной логистике?
5. Что следует понимать под эффективностью закупочной логистики?
6. Назовите основные виды эффективности закупочной логистики.
7. Какие показатели можно отнести к оценочным и обобщенным показателям эффективности закупочной логистики?
8. Охарактеризуйте ключевые показатели результативности закупочной логистики в контексте стратегического планирования логистики.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Занятие 1. Изучение сущности и содержания операций закупочной логистики

Цель занятия: изучить сущность, роль и содержание операций закупочной логистики.

Методические указания по выполнению задания

1. Раскройте сущность закупочной логистики. Дайте определение понятий «закупочная логистика», «материально-техническое снабжение», выявите их взаимосвязь и различие. Результаты представьте по форме таблицы 10.

Таблица 10 – Взаимосвязь и различие понятий «закупочная логистика», «материально-техническое снабжение»

Основные понятия	Определение	Единство	Различие
Закупочная логистика			
Материально-техническое снабжение			

2. Назовите цели и принципы организации закупочной логистики. Покажите системный подход к организации закупочной логистики.

3. Раскройте содержание операций закупочной логистики.

Проведите распределение закупочных операций в зависимости от места и времени их выполнения. Результаты ранжирования представьте по форме таблицы 11.

Таблица 11 – Распределение операций закупочной логистики по месту и времени их выполнения

Место и время операций	Содержание операций
Закупочные операции, имеющие место при взаимоотношениях производственных предприятий с поставщиками сырья	

Окончание таблицы 11

Место и время операций	Содержание операций
Закупочные операции, имеющие место при взаимоотношениях производственных предприятий и торговых организаций	
Закупочные операции, необходимые на всем пути продвижения товаров от изготовителя до конечного потребителя	

4. Определите взаимосвязь закупочной деятельности и конечных результатов работы производственных предприятий и торговых организаций. Результаты представьте по форме таблицы 12.

Таблица 12 – **Закупочные операции в зависимости от их роли в формировании дохода предприятий и организаций и их взаимосвязь с конечными результатами работы**

Роль закупочных функций в формировании дохода предприятия	Содержание закупочных операций	Показатели оценки результатов закупочных операций	Примечание
Функции, непосредственно влияющие на формирование дохода предприятия			
Функции, косвенно влияющие на доходы предприятия			
Вывод			

5. Определите ключевые факторы коммерческого успеха закупочной логистики (ФКУЗЛ), представьте их характеристику.

Результаты представьте по форме таблицы 13.

6. Назовите принципы закупочной логистики и актуальные задачи ее развития в современных условиях.

7. Охарактеризуйте стадии эволюции закупочной логистики.

Таблица 13 – **Дифференцирование ФКУЗЛ**

ФКУЗЛ, зависящие от деятельности предприятия (организации)	ФКУЗЛ, не зависящие от деятельности предприятия (организации)	ФКУЗЛ, находящиеся одновременно под влиянием внешней и внутренней среды

Занятие 2. Изучение операций, выполняемых субъектами закупочной логистики

Цель занятия: изучить операции субъектов закупочной логистики и дать их характеристику.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите и охарактеризуйте операции закупочной логистики, выполняемые субъектами (согласно международной классификации) на внешнем рынке.

Результаты представьте по форме таблицы 14.

Таблица 14 – Характеристика операций закупочной логистики, выполняемых субъектами на внешнем рынке

Субъекты коммерческих операций закупочной логистики	Краткая характеристика	Выполняемые функции закупок
Фирмы		
Государственные органы		
Международные общественные организации		

2. Изучите и охарактеризуйте операции закупочной логистики, выполняемые субъектами на внутреннем рынке Республики Беларусь.

Результаты представьте по форме таблицы 15.

Таблица 15 – Характеристика операций закупочной логистики, выполняемых субъектами на внутреннем рынке Республики Беларусь

Субъекты коммерческих операций закупочной логистики	Краткая характеристика	Выполняемые функции закупок
Промышленные предприятия		
Торговые посредники:		
оптовые организации		
розничные организации		
оптово-розничные организации		
Министерства, ведомства		
Общественные организации		

3. Изучите и охарактеризуйте операции закупочной логистики, выполняемые субъектами потребительской кооперации Республики

Беларусь. Выявите отдельные специфические особенности, присущие операциям закупочной логистики, в системе потребительской кооперации. Сделайте соответствующие выводы.

Результаты представьте по форме таблицы 16.

Таблица 16 – Характеристика субъектов операций закупочной логистики в потребительской кооперации Республики Беларусь

Субъекты коммерческих операций	Краткая характеристика	Выполняемые функции закупок

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Занятие 3. Изучение методических основ классификации сырья, промышленной продукции и товаров народного потребления

Цель занятия: изучить сущность, структуру, правила, принципы, методы и виды классификации сырья, промышленной продукции и товаров народного потребления.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите следующие основные понятия, используемые в системах классификации (иерархической и фасетной):

- классификация и классификационная группировка;
- элемент классификации;
- основание классификации;
- ступень классификации;
- уровень и глубина классификации;
- емкость классификации.

2. Изучите построение классификации товаров народного потребления иерархическим методом.

При иерархическом методе делимое множество делится на классификационные группировки последовательно по всем ступеням по принципу субординации, т. е. группировки нижестоящих ступеней строго подчинены группировкам вышестоящей ступени, а на каждой ступени они находятся в отношении соподчинения (рисунок 6).

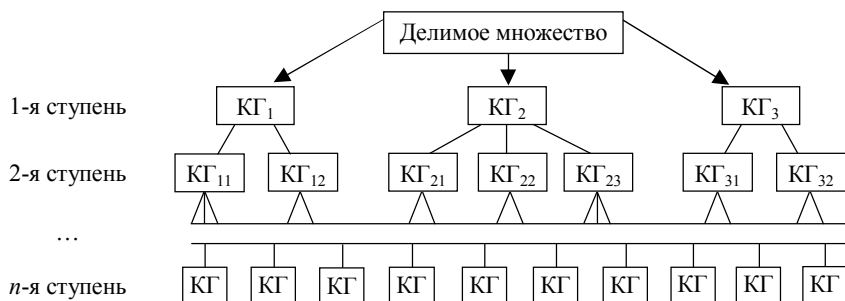


Рисунок 6 – Схема классификации, построенная иерархическим методом

Пользуясь справочником товароведов, постройте иерархическим методом классификацию текстильных волокон, используя рисунок 6. На каждой ступени установите таксонометрическую категорию классификационных группировок. Выявите достоинства и недостатки этой классификации.

Для выполнения задания следует использовать информацию о том, что текстильные волокна по природе подразделяют на два класса: натуральные (природные) и химические.

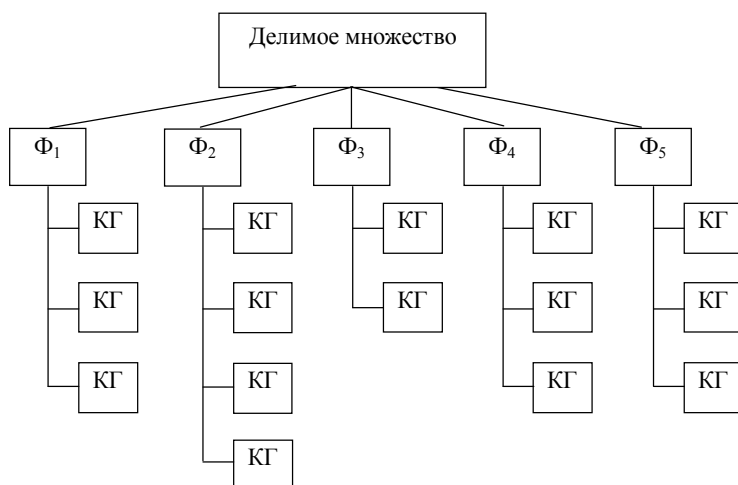
По происхождению натуральные волокна подразделяют на три подкласса: растительного, животного и минерального происхождения. Химические волокна делят на два подкласса: химические и синтетические.

По видам натуральные волокна делятся следующим образом: к волокнам растительного происхождения относятся хлопок, лен, пенька, джут и пр.; к волокнам животного происхождения – шерсть и шелк; к минеральным – асбест. Химические волокна делятся следующим образом: к искусственным относят вискозные, медноаммиачные и ацетатные; к синтетическим относят капрон, лавсан, нитрон, вилол и др.

3. Изучите построение классификаций товаров народного потребления фасетным методом.

При фасетном методе делимое множество делится на независимые классификационные группировки по выбранным фасетам (наборам признаков) в последовательности, установленной фасетной формулой, определяющей вид основания и последовательность деления.

Схема классификации, построенная фасетным методом, приводится на рисунке 7.



Условные обозначения:
 КГ – классификационная группировка;
 Φ – фасета

Рисунок 7 – Схема классификации, построенная фасетным методом

Пользуясь справочником товароведа, постройте фасетным методом классификацию кожаной обуви по следующей фасетной формуле: Φ_1 (назначение обуви), Φ_2 (вид обуви), Φ_3 (материал верха), Φ_4 (материал подошвы), Φ_5 (половозрастной признак). Используя рисунок 7, проанализируйте, насколько удобна эта классификация при осуществлении операций закупочной деятельности.

По перечисленным ниже классификационным группировкам выявите признаки общности или различия, которые могут быть положены в основу классификации (фасеты), подберите к каждой фасете соответствующие классификационные группировки и графически постройте фасетным методом классификацию товаров (таблица 17).

Таблица 17 – Классификация кожаной обуви

Номер фасет	Признак классификации	Классификационная группировка
Φ_1	Назначение	Уличная, домашняя, спортивная
Φ_2	Материал верха	Юфтевая, хромовая, из искусственной кожи
Φ_3	Материал подошвы	Кожаная, резиновая, войлочная
Φ_4	Вид обуви	Сапоги, ботинки, туфли, сандалии

В качестве образца используйте рисунок 8, на котором приведена фасетная классификация кожаной обуви.

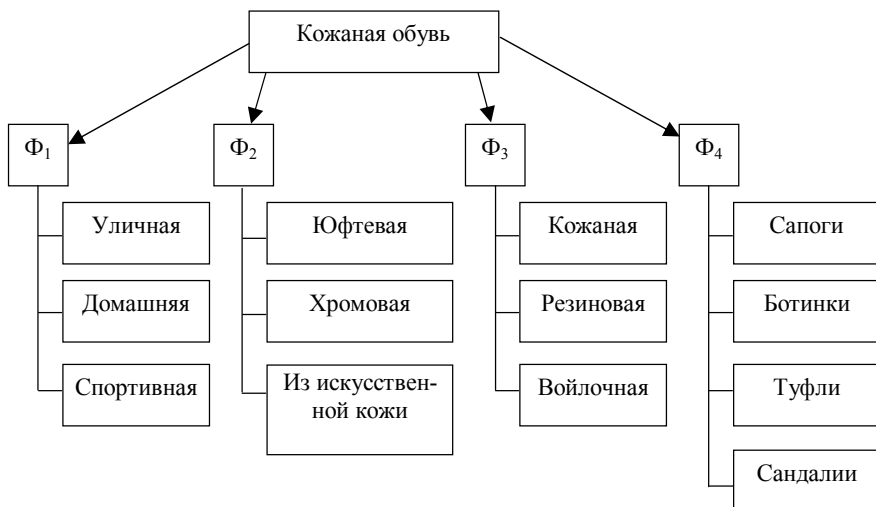


Рисунок 8 – Схема классификации ассортимента кожаной обуви фасетным методом

Задание выполните по следующим вариантам:

– *Вариант 1.* Пальто – зимние, мужские, демисезонные, летние, женские, на утепленной подкладке, без подкладки, для девочек, для мальчиков, однобортные, двубортные.

– *Вариант 2.* Радиоприемники – сетевые, стационарные, с автономным питанием, на интегральных схемах, на полупроводниковых приборах, монофонические, стереофонические, носимые, с КВ-диапазоном, с УКВ-диапазоном.

– *Вариант 3.* Мебель – гнутая, щитовая, столярная, рамочная, деревянная, кухонная, лакированная, металлическая, мягкая, для спальни, жесткая, полированная, пластмассовая.

– *Вариант 4.* Посуда стеклянная – хрустальная, выдувная, стаканы, графины, прессованная, с алмазной гранью, рисунок гравировкой, рисунок травлением, кухонная, столовая, из жаростойкого стекла, из известково-калиевого стекла, бесцветная, из цветного стекла.

– *Вариант 5.* Лаки – полиэфирные, для отделки дерева, спиртовые, для паркета, наружных работ, канифольные, полуматовые, масляные, бесцветные, нитроцеллюлозные, для покрытий по металлу.

Результаты представьте по форме таблицы 18.

Таблица 18 – Характеристика методов классификации, их преимущества и недостатки

Метод классификации	Сущность метода	Преимущества	Недостатки

Занятие 4. Изучение методических основ и систем кодирования товаров

Цель занятия: изучить сущность и методы кодирования, ознакомиться с построением штриховых кодов на товары системы EAN-13; ознакомиться с построением классификатора на товары и продукцию.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите следующие основные понятия, используемые в системах кодирования:

- кодирование;
- код, штриховой код (ШК);
- система кодирования;
- алфавит;
- длина и разряд кода;
- структура кода;
- контрольное число;
- позиция.

2. Изучите структуру штрихового кода EAN-13, представленную на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура штрихового кода EAN-13

Штриховой код представляет собой чередование темных (штрихов) и светлых (пробелов) полос разной ширины. За единицу ширины принимается модуль – самый узкий штрих или пробел (ширина – 0,33 мм). Каждая цифра кодируется семью модулями, которые сгруппированы в два штриха и два пробела.

3. Изучите структурную схему расшифровки типов штриховых кодов, представленных в таблице 19.

Таблица 19 – Структура штриховых кодов разных типов

Структура кодов	EAN-8	EAN-13	EAN-14
Страна, где находится банк данных о штриховом коде	1–2 (3*)	1–2 (3*)	1–2 (3*)
Организация-изготовитель или продавец	3–5 (4–5**)	3–7 (4–7**)	3–7 (4–7**)
Информация о товаре	6–7	8–12	–
Код упаковки товара	–	–	8–13
Контрольная цифра	8	13	14

4. Изучите коды стран, располагающих банком данных о штриховых кодах (таблица 20).

Таблица 20 – Коды стран местонахождения банка данных о штриховых кодах

Страна	Код

4. Используя Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Классификатор продукции по видам экономической деятельности» ОКРБ 007-2012 изучите его построение.

В отчете начертите схему девятизначного кода ОКРБ и таксонометрических категорий классификационных группировок на различных ступенях классификации; выявите признаки, положенные в основу классификационных группировок на различных ступенях, определите применяемые методы кодирования; определите названия разделов, групп, классов, категорий, подкатегорий, видов и подвидов товаров по следующим кодам ОКРБ: 18.22.34.891; 19.30.13.630; 21.24.11.150; 34.10.23.350.

Результаты представьте по форме таблицы 21, в которой по представленным цифровым кодам отразите соответствующую подробную текстовую информацию, характеризующую эти коды.

Таблица 21 – Структура кодов по ОКРБ 007-2012

Код ОКРБ	Раздел	Группа	Класс	Категория	Подкатегория	Вид	Подвид

5. Составьте цифровые коды по разделам, группам, классам, категориям, подкатегориям, видам и подвидам в соответствии с ОКРБ для следующих товаров:

- льняные ткани, содержащие льна не менее 85% по массе, с добавлением хлопка;
- нетканые материалы с покрытием на полимерной основе;
- мужская модельная обувь с верхом из кожи;
- глазурованные керамические плиты;
- горные велосипеды;
- диван-кровать с деревянным каркасом.

Результаты представьте по форме таблицы 22.

Таблица 22 – Структура кодов товаров по ОКРБ 007-2012

Код ОКРБ	Раздел	Группа	Класс	Категория	Подкатегория	Вид	Подвид

6. Используя маркировочные данные упаковок со штриховыми кодами, в соответствии с данными рисунка 9, таблицы 19 проверьте достоверность трех штриховых кодов по контрольному числу, используя нижеизложенную методику.

Методику проверки достоверности штрихового кода на примере кода 6425001234560 можно представить следующим образом:

1. Складываются цифры, стоящие на четных позициях кода:

$$4 + 5 + 0 + 2 + 4 + 6 = 21.$$

2. Полученная сумма умножается на 3:

$$21 \cdot 3 = 63.$$

3. Складываются цифры, стоящие на нечетных позициях кода, кроме 13-й:

$$6 + 2 + 0 + 1 + 3 + 5 = 17.$$

4. Суммируются результаты вычислений пунктов 2 и 3:

$$63 + 17 = 80.$$

5. Полученное число 80 вычитается из ближайшего вышестоящего числа, кратного 10 (это 90):

$$90 - 80 = 10.$$

6. Последняя цифра результата по пункту 5 должна равняться 13-й цифре штрихового кода:

$0 = 0$, т. е. в данном примере код составлен верно.

Результаты работы представьте в произвольной форме.

Занятие 5. Группировка материальных ресурсов по значимости на основе методов ABC- и XYZ-анализа

Цель занятия: изучить методы ABC- и XYZ-анализа, выявить их практическую значимость и применение в процессе группировок материальных ресурсов.

Вопросы и задания

1. Раскройте сущность и значение метода ABC-анализа.
2. Раскройте сущность и значение метода XYZ-анализа.
3. Какие алгоритмы расчетов применяются при использовании методов ABC- и XYZ-анализа?
4. Что собой представляет совмещенный ABC- и XYZ-анализ?
5. В каких случаях применяется совмещенный ABC- и XYZ-анализ?
6. Что собой представляет матрица ABC-XYZ-анализа?
7. Какое значение имеет использование матрицы ABC-XYZ-анализа при принятии решений о процедуре совершенствования управления материальными потоками в организации?
8. Дайте краткую характеристику позиций в матрице ABC-XYZ-анализа.
9. Назовите преимущества совмещенного ABC- и XYZ-анализа.
10. Как используются материалы совмещенного ABC- и XYZ-анализа в практической деятельности организаций?

Тема 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЗАКУПАЕМЫХ ТОВАРОВ

Занятие 6. Информационное обеспечение закупочной логистики и исследование рынка закупаемых товаров

Цель занятия: приобрести практические навыки по оценке состояния рынка сырья или определенного товара, тенденций его развития.

Описание ситуации

Рынок представляет собой сферу обращения конкретных видов сырья или товара (группы товаров), характеризующихся определенными признаками производственного или потребительского назначения.

Конъюнктура рынка – совокупность условий, характеризующих рыночную ситуацию, сложившуюся на рынке на определенный момент или период времени под воздействием совокупности условий.

Для оценки состояния рынка используются параметры, характеризующие предложение, спрос, структуру и пропорциональность рынка, тенденции его развития, устойчивость, региональные отличия, деловую активность, уровень конкуренции, монополизацию и др.

Методические указания по выполнению задания

1. Подготовка к выполнению задания. Работа осуществляется в группах по 2 чел. Состав группы утверждает преподаватель на основе предложений студентов.

Перечень тем для исследования

- Конъюнктурный обзор рынка безалкогольных напитков.
- Конъюнктурный обзор рынка мяса и пищевых субпродуктов.
- Конъюнктурный обзор рынка рыбы и морепродуктов.
- Конъюнктурный обзор рынка молочных продуктов.
- Конъюнктурный обзор рынка макаронных изделий.
- Конъюнктурный обзор рынка пищевых масел и жиров.
- Конъюнктурный обзор рынка алкогольных напитков.
- Конъюнктурный обзор рынка сахара.
- Конъюнктурный обзор рынка кондитерских изделий из сахара.

- Конъюнктурный обзор рынка овощей и фруктов.
- Конъюнктурный обзор рынка мебели.
- Конъюнктурный обзор рынка обуви.
- Конъюнктурный обзор рынка стекла.
- Конъюнктурный обзор рынка чулочно-носочных изделий.
- Конъюнктурный обзор рынка холодильников и морозильников бытовых.

- Конъюнктурный обзор рынка телевизоров.
- Конъюнктурный обзор рынка стиральных машин.
- Конъюнктурный обзор рынка трикотажных изделий.
- Конъюнктурный обзор рынка ковров и ковровых изделий.
- Конъюнктурный обзор рынка древесины и изделий из дерева.
- Конъюнктурный обзор рынка целлюлозно-бумажной продукции.
- Конъюнктурный обзор рынка обоев.
- Конъюнктурный обзор рынка кокса, нефтепродуктов.
- Конъюнктурный обзор рынка минеральных удобрений.
- Конъюнктурный обзор рынка резиновых и пластмассовых изделий.
- Конъюнктурный обзор рынка автомобильных шин.
- Конъюнктурный обзор рынка цемента.
- Конъюнктурный обзор рынка строительных материалов.

2. Сбор информации. В качестве источников информации для изучения рынка необходимо использовать данные конъюнктурных обзоров, сети «Интернет», статистических ежегодников и сборников, публикуемых Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь, таких как «Статистический ежегодник Республики Беларусь»; «Балансы товарных ресурсов в Республике Беларусь»; «Регионы Республики Беларусь. Социально-экономические показатели»; «Регионы Республики Беларусь. Основные социально-экономические показатели городов и районов»; «Промышленность Республики Беларусь»; «Внутренняя торговля и общественное питание Республики Беларусь».

Выполнение задания предполагает заполнение целого ряда таблиц.

3. Изучите информацию о предложении сырья или товара на рынке.

Предложение – это объем товаров, предназначенных на продажу и предлагаемых покупателям на рынке в течение определенного периода. Предложение включает объем производства и ассортимент выпускаемой продукции, импорт, экспорт и др.

Данные о предложении товара или группы товаров представьте по форме таблиц 23–29.

Таблица 23 – Динамика производства ... товара в Республике Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Год	Объем производ-ства	Абсолютный прирост к		Темп роста, в % к	
		предыдущему году	базисному году	предыдущему году	базисному году

Таблица 24 – Производство товара ... в Республике Беларусь в разрезе областей за 20_ – 20_ гг.

Области	Год						Отклонение (+; -) по удельному весу, %	
	20_		20_		20_			
	Объем произ- водства	Удель- ный вес, %	Объем произ- водства	Удель- ный вес, %	Объем произ- водства	Удель- ный вес, %	20_ г. от 20_ г.	20_ г. от 20_ г.
Итого								

Таблица 25 – Ассортиментная структура производства ... товара в Республике Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Товарная позиция	Год						Отклонение (+; -) по удельному весу, %	
	20_		20_		20_			
	Объем	Удель- ный вес, %	Объем	Удель- ный вес, %	Объем	Удель- ный вес, %	20_ г.	20_ г.
							от 20_ г.	от 20_ г.
Итого								

Таблица 26 – Импорт ... товара в Республику Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Год	Объем импорта	Абсолютный прирост к		Темп роста, в % к	
		предыдущему году	базисному году	предыдущему году	базисному году

Таблица 27 – Экспорт ... товара из Республики Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Год	Объем производства	Абсолютный прирост к		Темп роста, в % к	
		предыдущему году	базисному году	предыдущему году	базисному году

Таблица 28 – Баланс ресурсов ... товара в Республике Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Запасы на начало года					
Производство					
Импорт					
Итого ресурсов					
Потреблено в Республике Беларусь					
Экспорт					
Запасы на конец года					

Таблица 29 – Основные предприятия-производители и поставщики-посредники ... товара в Республике Беларусь

Наименование предприятий	Ассортимент товаров	Конкурентоспособность товаров (высокая, средняя, низкая)
Предприятия-изготовители		
Оптовые посредники		

4. Изучите информацию о спросе на товар на потребительском рынке Республики Беларусь, факторах, его определяющих.

Покупательский спрос – это потребность населения в товарах, выраженная в денежной форме и обеспеченная платежными средствами. Это форма проявления личных потребностей населения в предметах потребления и платных услугах. Одной из форм проявления реализованного спроса является показатель розничного товарооборота. Из статистических сборников, перечисленных выше и рекомендуемых для изучения, можно получить информацию о реализованном спросе (розничный товарооборот, объем продажи в расчете на душу населения, в расчете на 100, 1 000 жителей и др.), факторах, оказывающих влияние

на спрос (денежные доходы населения, изменение цен на товары, численность населения и его половозрастной состав, количество семей и их жизненный цикл, социальный состав населения и др.).

Результаты изучения и обобщения данной информации могут быть представлены по форме таблиц 30–32, на графиках, диаграммах.

Таблица 30 – Динамика продажи товара в Республике Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Розничный товарооборот в действующих ценах, млн р.					
Розничный товарооборот в сопоставимых ценах, млн р.					
Индекс цен				–	–

Таблица 31 – Динамика продажи ... товара на душу населения в Республике Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Объем продажи					
Численность населения, тыс. чел.					
Продажа на душу населения					

Таблица 32 – Отдельные факторы, определяющие спрос на потребительском рынке Республики Беларусь за 20_ – 20_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Денежные доходы населения, их структура					
Покупательная способность среднедушевых располагаемых денежных доходов					
Среднемесячная заработная плата (в разрезе отраслей экономики)					

Окончание таблицы 32

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Средний размер начисленных пенсий					
Потребление основных продуктов питания на душу населения в год					
Наличие товаров длительного пользования на 100 домашних хозяйств, шт.					
Обеспеченность товарами длительного пользования домашних хозяйств, %					
Численность населения, его половозрастная структура и др.					

5. Изучите пропорциональность рынка товара.

Пропорциональность рынка – оптимальное соотношение между различными элементами и процессами рынка.

Показатели пропорциональности рынка относятся к числу исключительно важных характеристик товарного рынка, особенно соотношение спроса и предложения и его динамические сдвиги. Однако в конъюнктурном анализе редко удастся непосредственно сопоставить объемы спроса и предложения. Поэтому при оценке пропорциональности рынка отдельного товара на основе статистических данных можно опираться на косвенные оценки соотношения спроса и предложения с помощью конъюнктурных индикаторов, к которым относятся данные о товарных запасах и ценах, их изменения в динамике.

Если соотношение между спросом и предложением сбалансировано, то индикаторы стабильны, диспропорции между спросом и предложением отмечаются изменениями индикаторов. В условиях рыночной конкуренции цена достаточно чутко реагирует на изменение пропорций спроса и предложения. Товарные запасы растут, когда рыночное предложение опережает спрос, сокращаются, если спрос опережает предложение.

Результаты оценки пропорциональности рынка могут быть представлены по форме таблицы 33, на графике.

Таблица 33 – **Индикаторы пропорциональности рынка ... товара за 20_ – 20_ гг.**

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	20_	20_	20_	20_ г. к 20_ г.	20_ г. к 20_ г.
Товарные запасы на конец года: в сумме					
в днях					
Средние розничные цены на товары в организациях розничной торговли					
Индексы потребительских цен на ... товар					

6. Оцените показатели, характеризующие рынок товара и тенденции его развития.

7. По результатам проведенного исследования необходимо подготовить презентацию и реферат, включающий следующие разделы:

- Характеристика товара как объекта закупочной деятельности.
- Предложение товара на потребительском рынке Республики Беларусь.
- Спрос на товар на потребительском рынке Республики Беларусь.
- Пропорциональность рынка товара.

Занятие 7. Изучение ситуации на рынке листового проката черных металлов

Цель занятия: приобрести навыки оценки ситуации на рынке материальных ресурсов с целью обеспечения основы для планирования закупок.

Описание ситуации

Машиностроительное предприятие «Альтаир», находящееся в Минской области, производит продукцию промышленного назначения. Предприятие находится в тяжелом экономическом положении. Оно испытывает недостаток собственных оборотных средств, а так как стоимость денежного кредита весьма высокая, предприятие широко использует бартерный обмен товарами с поставщиками. Предприятие испытывает значительные трудности с инвестиционными ресурсами, поэтому технические нововведения практически отсутст-

вуют. Около половины технологического оборудования отслужило свой срок и требует замены. Производственные мощности предприятия загружены только на 40%. В этой связи отмечается сложное социально-экономическое положение работников предприятия, которое выражается низким уровнем заработной платы.

Для изготовления продукции предприятие применяет листовой прокат черных металлов (это основной материал) следующего ассортимента (таблица 34).

Таблица 34 – Ассортимент листового проката черных металлов, мм

Марка листового проката	Размеры (толщина, ширина, длина)
Г/к ст 3ПС	2,0 х 1 250 х 2 500
Г/к ст 1ПС	2,5 х 1 250 х 2 500
Г/к ст 3СП	2,5 х 1 250 х 2 500
Г/к ст 3СП	3,0 х 1 265 х 2 510
Г/к ст 3СП	4,0 х 1 410 х 6 020
Г/к ст 3ПС	4,0 х 1 250 х 6 000
Г/к ст 3СП2	4,0 х 1 800 х 6 000
Г/к ст 3ПС	16,0 х 2 000 х 6 600
Г/к ст 08ПС	0,6 х 1 250 х 2 500
Г/к ст 08ПС	1,0 х 1 000 х 2 000

До прошлого года объем потребления предприятием листовой стали составлял 300 т в год, а в текущем году он сократился более чем в два раза в связи со спадом производства продукции.

Материальные ресурсы закупает отдел материально-технического снабжения. До прошлого года предприятие имело трудности с материальным обеспечением, закупки листового проката черных металлов осуществлялись в основном напрямую у заводов-поставщиков, а доставка – железнодорожным транспортом. В указанный период отдел материально-технического обеспечения предприятия не имел опыта изучения сырьевого рынка, а трудности с обеспечением сырьем и материалами не позволяли выбирать наиболее выгодных поставщиков или их менять, поскольку предприятие зависело от них. Изготовители-поставщики диктовали свои условия предприятию. С прошлого года у предприятия также возникли трудности со сбытом своей продукции.

В это же время стало меняться положение на рынке листового проката черных металлов. У предприятия «Альтаир» изменились хо-

зяйственные связи. Основными поставщиками листового металлопроката стали оптово-посреднические фирмы и металлобазы, которые перечислены ниже: закрытое акционерное общество (ЗАО) «АГИС», «Брок-инвест-сервис и К», открытое акционерное общество (ОАО) «КОМ-ТЕХ», акционерное общество (АО) «Металлоинвест-маркет», АО «Промресурскомплект», ЗАО «Стройрезервцентр», АО «Центральная оптовая металлобаза», общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Профиль», АО «Центр-металл». Переориентация материального обеспечения предприятия «Альтаир» с металлургических предприятий-изготовителей на оптово-посреднические фирмы произошла в связи с тем, что уменьшился объем потребления листового проката черных металлов, снизились размеры заказываемых партий металла. Металлургические предприятия не поставляют металлопродукцию покупателям мелкими партиями, это является прерогативой оптово-посреднических фирм.

Значительные изменения на рынке проката черных металлов произошли в текущем году. Ранее структура реализации прокатной продукции большинства металлургических предприятий характеризовалась значительной (более 50%) долей экспорта. С введением «валютного коридора» эффективность экспортных поставок стала резко снижаться. При росте цен на топливно-энергетические ресурсы и транспортные тарифы цены на металлопрокат на внешнем рынке оказались практически замороженными (в рублевом эквиваленте). Предприятия-экспортеры теряют при экспорте своей продукции на каждом долларе США. Такая экономическая ситуация привела к переориентации сбытовых приоритетов производителей металлопроката на внутренний рынок. В то же время на внутреннем рынке продолжается спад платежеспособного спроса на листовую металлопрокат в основных отраслях-потребителях: машиностроении, капитальном строительстве. Низкий платежеспособный спрос отечественных потребителей и возможность многих из них закупать только небольшие партии листового проката черных металлов обусловили необходимость активизировать работу с мелкооптовыми потребителями через сеть дилеров и оптово-посреднических фирм. Многие предприятия-потребители вынуждены приобретать листовую металлопрокат по цене выше отпускной на месте.

Цены на горячекатаный листовую прокат на рынке дилеров и оптово-посреднических организаций колебались в текущем году от 1 600 р. до 2 020 р. за 1 т.

Отпускная цена холоднокатаного листового металлопроката была от 2 млн р. за 1 т и выше, а оцинкованного листа – от 3 300 р. до 4 000 р. за 1 т. Цены на металлопрокат продолжают повышаться под влияни-

ем роста цен на топливно-энергетические ресурсы, доставку сырья для металлургического производства. Прогнозирование цен, выполненное специалистами предприятия, позволяет предполагать, что цены на листовой прокат через год могут увеличиться не менее чем на 10% по сравнению с предыдущим периодом.

Дайте оценку ситуации на рынке листового проката черных металлов и представьте подробный письменный отчет.

Методические указания по выполнению задания

1. Проанализируйте имеющуюся информацию, характеризующую ситуацию на рынке листового металлопроката.

2. Определите положение предприятия «Альтаир» в терминах факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

3. Укажите, как изменились экономические факторы внешней среды, какое влияние они оказали на положение предприятия.

4. Укажите, почему изменился состав поставщиков и цены на листовой прокат черных металлов.

5. Оцените технологические, социальные и политические факторы и их влияние на положение предприятия на рынке.

6. Укажите, почему изменилась география рынка листового проката черных металлов для предприятия «Альтаир».

7. Сделайте выводы о дальнейших планах по закупке листового проката черных металлов.

Тема 4. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИКИ

Занятие 8. Изучение типов и вариантов организационной структуры службы закупок

Цель занятия: изучить типы организационных структур логистики и выполняемые функции специалистов в области закупочной логистики.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите существующие типы организационных структур логистики (приложения Б–Г), выявите их преимущества и недостатки.

Результаты представьте по форме таблицы 35.

Таблица 35 – **Преимущества и недостатки организационных структур логистики различных типов**

Тип организационной структуры логистики	Преимущества	Недостатки

2. Изучите должностные инструкции специалистов по логистике. Для этого необходимо использовать материалы интернет-ресурсов. Далее следует выделить функции специалистов, связанные с логистикой закупок.

Перечень и содержание функций представьте по форме таблицы 36.

Таблица 36 – **Функции по закупкам специалистов по логистике**

Квалификация специалиста	Содержание функций закупочной логистики	Примечание

3. Выявите взаимосвязь специалистов по закупкам с другими структурными подразделениями.

4. Спроектируйте организационную структуру для производственного предприятия или торговой организации, в том числе службы закупок, определите конкретные функции ее специалистов.

При проектировании конкретной организационной структуры необходимо учесть следующие факторы:

- отраслевая принадлежность производственного предприятия или торговой организации;
- размеры предприятия или организации;
- тип производства или торгового объекта;
- масштабы производства промышленного предприятия;
- степень специализации;
- ширина и глубина ассортимента;
- месторасположение;
- степень развития партнерских отношений, в том числе с зарубежными партнерами.

Определяющие организационную структуру факторы студент выбирает сам.

Спроектированный тип организационной структуры представьте в виде схемы. Выбранные функции для специалистов представьте по форме таблицы 37.

Таблица 37 – **Перечень функций специалистов ... организационной структуры службы логистики**

Специалист	Выполняемые функции	Примечание

Тема 5. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

Занятие 9. Задача «сделать или купить» («make or buy», МОВ)

Цель занятия: изучить сущность системы «сделать или купить» («make or buy», МОВ) и приобрести навыки практического ее применения.

Методические указания по выполнению задания

В логистике закупок одной из стратегических задач является «сделать или купить» («make or buy», МОВ).

При решении задачи «сделать или купить» применяется модель общих затрат (Total Cost of Ownership – TCO), т. е. рассчитываются затраты по двум альтернативным вариантам производства и закупки, а затем проводится их сравнение.

Последовательность решения задачи «make or buy» состоит из следующих основных этапов:

- Расчет стоимости альтернативных вариантов (стоимости собственного производства, которая включает закупку сырья, транспортно-заготовительные расходы, основную и дополнительную заработную плату, стоимость энергии и топлива, общехозяйственных и прочих расходов; стоимости закупок готовой продукции (отдельных комплектов) у стороннего поставщика, которая включает отпускную цену, затраты на размещение заказа, упаковку, транспортные расходы и др).

- Сравнительная оценка стоимости альтернативных вариантов.

- Принятие решения:

- «Делать», когда затраты на собственное производство меньше, чем затраты на закупку у сторонней организации. При этом потребность в готовой продукции стабильна и достаточно велика. Есть возможность быстро привлечь квалифицированные рабочие кадры и управленцев.

- «Купить», если затраты на закупку меньше затрат на производство. Потребность в изделиях должна быть невелика или недостаточно стабильна. Организация собственного производства потребует много времени и малоэффективных финансовых вложений со значительным сроком возврата. В компании отсутствуют необходимые производственные мощности и кадры нужной квалификации, а привлечь их на рынке труда не представляется возможным или затруднительным.

Ситуация

Производственное предприятие выпускает мебель различных видов и размеров, при этом древесно-стружечные плиты (ДСтП) для каркасов приобретает у сторонних поставщиков.

Маркетинговые исследования рынка материалов показывают, что в ближайшей перспективе отпускные цены поставщиков (изготовителей) ДСтП существенно вырастут, что негативно скажется на себестоимости выпускаемой мебели и рентабельности. Поэтому предприятие рассматривает вариант организации собственного производства плит, для чего специалистам по закупкам необходимо произвести сравнительный расчет затрат для вариантов «сделать» и «купить».

На основе исходных данных, представленных в таблицах 38–39, рассчитайте итоговую себестоимость по двум альтернативным вариантам, сделайте выводы и примите верное решение.

**Таблица 38 – Статьи себестоимости производства ДСтП
(в расчете на один лист размером 3 500 x 1 750 x 16 мм), р.**

Статья затрат	Сумма
Основное сырье (опилки, древесная стружка, макулатура, отходы текстильного производства и пр.)	148,0
Транспортно-заготовительные расходы по доставке сырья	12,4
Топливо, энергия на производственные нужды	24,8
Основная заработная плата производственных рабочих	163,0
Дополнительная заработная плата производственных рабочих	32,6

Окончание таблицы 38

Статья затрат	Сумма
Отчисления в фонды социального страхования (30,2% от основной и дополнительной заработной платы)	30,2
Амортизационные отчисления (годовая норма в процентах от расходов на подготовку и освоение производства)	12,5
Эксплуатационные расходы на содержание оборудования и износ инструмента	80,9
Цеховые расходы (административно-управленческие)	62,7
Общезаводские расходы (административно-управленческие)	27,9
Внепроизводственные расходы (общехозяйственные)	105,0

Таблица 39 – Статьи себестоимости при закупке ДСтП у сторонних поставщиков (в расчете на один лист размером 3 500 x 1 750 x 16 мм), р.

Статья затрат	Сумма		
	Первый поставщик	Второй поставщик	Третий поставщик
Отпускная цена поставщика	695,0	711,0	730,0
Расходы на упаковку	2,5	3,2	3,0
Транспортные расходы	12,5	16,8	12,0
Затраты на размещение заказа	3,2	2,8	3,4

Занятие 10. Сравнительная оценка современных систем закупочной логистики

Цель занятия: изучить современные системы закупочной логистики.

Методические указания по выполнению задания

В закупочной логистике для управления закупками применяют современные логистические системы (логистические концепции).

Современные логистические системы (логистические концепции) в закупках позволяют обеспечивать производственные предприятия и торговые организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место по приемлемой цене.

1. Изучите современные логистические системы, используемые производственными предприятиями и торговыми организациями.
 2. Дайте подробную характеристику современным логистическим системам.
 3. Выявите их преимущества и недостатки.
- Результаты представьте по форме таблицы 40.

Таблица 40 – Сравнительная характеристика современных логистических систем закупок

Наименование системы	Характеристика	Отрасль применения	Преимущества	Недостатки
Система поставок «точно в срок» («just in time», TBC)				
Задача «сделать или купить» («make or buy», МОБ)				
Ассортиментная матрица				
Метод быстрого реагирования (quick response, QR)				
«Логистика, ориентированная на спрос» (demand-driven techniques, DDT)				
Системы «планирования потребности в материалах (производственного планирования потребности в ресурсах)» (materials (manufacturing requirements) resource planning, MRPI/MRPII)				
Система KANBAN				

4. Подготовьте реферат с презентацией примеров использования изученных современных логистических систем закупок в отечественной или зарубежной практике.

Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

Занятие 11. Разработка плана закупок

Цель занятия: оценить роль и значение планирования закупочной деятельности в системе планирования предприятия, получить навыки расчета показателей плана закупок материальных ресурсов или товаров.

Методические указания по выполнению задания

Планирование закупки товаров – один из важнейших этапов деятельности любого современного производственного предприятия или торговой организации.

Планы закупок составляются как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Стратегические (перспективные) планы формируются в рамках проектов, рассчитанных на длительный срок (свыше трех лет). В них чаще всего предусматриваются важнейшие источники и условия поставки основных видов ресурсов.

План закупок состоит из двух частей: расчета потребностей в отдельных видах материальных ресурсов или товаров, баланса закупок.

1. Рассчитайте оптимальное количество закупаемой бытовой техники, оптимальное число заказов и оптимальные переменные издержки на хранение запасов. С этой целью необходимо решить ситуации 1–3.

Ситуации

Ситуация 1. В течение месяца компании требуется закупить два вида бытовой техники для организации продаж. В течение данного периода времени по каждому виду определите следующее:

- оптимальное количество закупаемой бытовой техники;
- оптимальное число заказов;
- оптимальные переменные издержки за хранение запасов;
- разницу между переменными издержками по оптимальному варианту и случаю, когда покупка всей партии проводится в первый день месяца.

Представлены следующие исходные данные:

- Потребность в бытовой технике в течение месяца – 9 шт., 82 шт.
- Стоимость заказа партии товара – 19 долл. США, 11 долл. США.

– Издержки хранения единицы товара в течение месяца – 13 долл. США, 8 долл. США.

Пояснения к решению ситуации 1.

1. Определяем оптимальное количество закупаемой бытовой техники в течение месяца (K_o) по следующей формуле:

$$K_o = \sqrt{2C_3 \cdot P : I}, \quad (32)$$

где C_3 – стоимость заказа партии товара, долл. США;

P – потребность в бытовой технике в течение месяца, шт.;

I – издержки хранения единицы товара в течение месяца, долл. США.

Подставив в формулу (32) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем следующее:

$$K_{O1} = \sqrt{2 \cdot 19 \cdot 9 : 13} = 5 \text{ шт.}$$

Для второго вида бытовой техники получаем следующее:

$$K_{O2} = \sqrt{2 \cdot 11 \cdot 82 : 8} = 15 \text{ шт.}$$

2. Оптимальное число заказов бытовой техники в течение месяца ($Ч$) определяем по следующей формуле:

$$Ч = \sqrt{P \cdot I : 2C_3}. \quad (33)$$

Подставив в формулу (33) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем следующее:

$$Ч_1 = \sqrt{9 \cdot 13 : 2 \cdot 19} = 2 \text{ заказа.}$$

Для второго вида бытовой техники получаем следующее:

$$Ч_2 = \sqrt{82 \cdot 8 : 2 \cdot 11} = 5 \text{ заказов.}$$

3. Оптимальные переменные издержки за хранение запасов в течение месяца (I_o) вычислим по следующей формуле:

$$I_o = \sqrt{2 \cdot P \cdot I \cdot C_3}. \quad (34)$$

Подставив в формулу (34) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем следующее:

$$I_{O1} = \sqrt{2 \cdot 9 \cdot 13 \cdot 19} = 66,68 \text{ долл. США.}$$

Для второго вида бытовой техники получаем следующее:

$$I_{O2} = \sqrt{2 \cdot 82 \cdot 8 \cdot 11} = 120,13 \text{ долл. США.}$$

4. Разницу между переменными издержками по оптимальному варианту и случаем, когда покупка всей партии проводится в первый день месяца (P), вычислим по следующей формуле:

$$P = I \cdot P : 2 + C_3 - I_O. \quad (35)$$

Подставив в формулу (35) данные, для первого вида бытовой техники получаем следующее:

$$P_1 = 13 \cdot 9 : 2 + 19 - 66,68 = 10,82 \text{ долл. США.}$$

Для второго вида бытовой техники получаем следующее:

$$P_2 = 8 \cdot 82 : 2 + 11 - 120,13 = 218,87 \text{ долл. США.}$$

Ситуации 2–3 решите самостоятельно. По полученным результатам сделайте соответствующие выводы.

Ситуация 2. В течение месяца компании требуется закупить 3 модели телевизоров для организации продаж. В течение данного периода времени по каждому виду определите следующее:

- оптимальное количество закупаемых телевизоров;
- оптимальное число заказов;
- оптимальные переменные издержки за хранение запасов;
- разницу между переменными издержками по оптимальному варианту и случаем, когда покупка всей партии проводится в первый день месяца.

Представлены следующие исходные данные:

- Потребность в телевизорах в течение месяца – 273 шт., 191 шт., 68 шт.

– Стоимость заказа партии товара – 14,3 долл. США, 17,2 долл. США, 8 долл. США.

– Издержки хранения единицы товара в течение месяца – 0,9 долл. США, 1,7 долл. США, 1,9 долл. США.

Ситуация 3. В течение месяца компании требуется 3 марки автомобилей для организации продаж. В течение данного периода времени по каждому виду определите следующее:

- оптимальное количество закупаемых автомобилей;
- оптимальное число заказов;
- оптимальные переменные издержки за хранение запасов;
- разницу между переменными издержками по оптимальному варианту и случаю, когда покупка всей партии проводится в первый день месяца.

Представлены следующие исходные данные:

– Потребность в автомобилях в течение месяца – 67 шт., 37 шт., 29 шт.

– Стоимость заказа партии товара – 217 долл. США, 318 долл. США, 338 долл. США.

– Издержки хранения единицы товара в течение месяца – 49 долл. США, 67 долл. США, 91 долл. США.

2. Изучите источники и состав информации для разработки плана закупок оптовой торговой организации.

Результаты представьте по форме таблицы 41.

Таблица 41 – **Источники и состав информации для разработки плана закупок торговой организации**

Отделы	Состав и содержание информации
Маркетинговый отдел	
Отдел закупок	
Планово-аналитический отдел	
Бухгалтерский отдел	
Юридический отдел	
Транспортный отдел	
Склад	

3. Составьте баланс закупок сахара оптовой торговой организации. Для этого необходимо разместить в соответствующих колонках таблицы 42 следующие исходные данные:

- потребность для обеспечения сахаром розничных торговых объектов на планируемый период составляет 208 т;
- потребность для обеспечения сахаром социальных учреждений – 25 т;
- создание переходящего запаса – 18 т;
- ожидаемые остатки на начало планового периода – 15 т;
- создание страхового запаса – 10 т.

Итоговые цифры левой и правой колонок баланса должны быть одинаковыми.

Таблица 42 – Баланс закупок сахара оптовой торговой организацией, т

Потребность организации			Источник удовлетворения потребности		
	Направления расхода	Количество		Плановые ресурсы	Количество
1			1		
2			2		
3					
4					
	Итого			Итого	

Тема 7. НОРМИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСАХ И ТОВАРАХ

Занятие 12. Определение потребности в материальных ресурсах для производственного предприятия

Цель занятия: изучить методы определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий и приобрести навыки их практического применения.

Методические указания по выполнению задания

Логистика закупок, являясь первой логистической подсистемой, представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей до складов предприятий промышленного производства.

В закупочной логистике используются различные методы для расчета потребности в материальных ресурсах. Выбор того или иного метода расчета зависит от особенностей потребления конкретных ви-

дов продукции и наличия необходимых данных для проведения расчетов.

Осуществление расчета потребности в материальных ресурсах позволяет обеспечивать процесс производства в нужном объеме и в необходимое время.

1. Изучите методы определения потребности в материальных ресурсах, представленные в теме 7 (теоретическая часть пособия).

2. На основе изученных методов определения потребности в материальных ресурсах необходимо решить следующие ситуации.

Ситуации

Ситуация 1. Предприятие «АРС» производит изделия В из материала М. На одно изделие в соответствии с существующей на предприятии технологией установлена норма расхода материала М (50 кг). В третьем квартале года, исходя из требований рынка и производственных возможностей предприятия, требуется изготовить 10 200 изделий В. На складе предприятия на 1 июля находится 6,3 т указанного материала, а в июне уже было заказано поставщику (но еще не получено) 3 т материала. Определите необходимый объем закупок материала М на третий квартал года.

Пояснения к решению ситуации 1.

Определение объема закупок материала М включает два этапа:

– Потребность в материале рассчитывается на основе норм расхода на определенный период времени.

– Установление необходимого объема закупок (O_3).

Для этого можно использовать формулу

$$O_3 = P - O - q_3, \quad (36)$$

где P – потребности предприятия в материале на определенный период времени (год, квартал, месяц);

O – неизрасходованный остаток (запас) данного материала на складе предприятия;

q_3 – заказанная поставщику ранее, но еще не поступившая на предприятие партия материала.

Ситуация 2. Рассчитайте объем закупки стали листовой для завода автомобильных агрегатов на первый квартал планового года, если известно, что потребность на основное производство в первом квартале составляет 32 т; потребность на ремонтно-эксплуатационные

нужды в первом квартале – 141; норма переходящего запаса – 40 т; фактические остатки на начало декабря предпланового года составили 52 т; плановый объем поставок в декабре предпланового года – 75 т; планируемый расход в декабре предпланового года – 84 т.

Ситуация 3. Рассчитайте объем закупки стали сортовой конструкционной для завода автомобильных агрегатов на третий квартал, если известно, что потребность на основное производство в третьем квартале составляет 112 т; потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды в третьем квартале – 114; потребность на прочие нужды – 15 т; норма переходящего запаса – 20 дней; фактические остатки на первое июня составили 67 т; плановый объем поставок в июне – 75 т.

Планируемый расход в июне оцените на основе среднесуточного расхода стали сортовой конструкционной, условно приняв его таким же, как и в третьем квартале.

Решите нижеприведенные ситуации.

Ситуация 4. Предприятие планирует выпустить четыре вида женских кожаных туфель. Общий объем предполагаемого выпуска составляет 100 пар. Намечено выпустить пар первого вида – 10% от всего объема производства, пар второго вида – 55, пар третьего вида – 15, пар четвертого вида – 20%. Нормы расхода кожи на 1 пару составляют соответственно 140, 150, 145 и 155 дм².

Определите потребность в коже для производства 100 пар туфель.

Ситуация 5. Обувная фабрика изготавливает мужские полуботинки размеров с 38 по 45 определенного фасона. На основе изучения спроса покупателей установлена общая годовая программа выпуска полуботинок данного фасона (60 тыс. пар) и удельный вес отдельных размеров в объеме производства.

Определите потребность обувной фабрики в коже для изготовления полуботинок.

Данные для решения задачи представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Исходные данные для расчета потребности в коже

Показатели	Размеры полуботинок							
	38	39	40	41	42	43	44	45
Норма расхода кожи на 1 пару обуви, дм ²	11,5	12	12,5	13	13,5	14	14,5	15

Показатели	Размеры полуботинок							
	38	39	40	41	42	43	44	45
Удельный вес отдельных размеров в объеме производства, %	4	10	22	30	18	10	4	2

Пояснения к решению ситуаций 4 и 5. Рассчитайте программу производства полуботинок определенного размера, далее определите потребность в коже для каждого размера обуви путем умножения норм расхода кожи на плановый объем производства полуботинок. В итоге рассчитайте потребность в коже на изготовление ботинок всех предусмотренных размеров.

Ситуация 6. Предприятие выпускает наукоемкую продукцию, производство которой требует комплектующих изделий. Можно купить эти комплектующие изделия у поставщика по цене 50 тыс. р. за единицу либо изготовить их у себя. Переменные расходы предприятия составляют 43 тыс. р. в расчете на единицу комплектующих изделий. Постоянные расходы составляют 64 500 тыс. р.

Определите «стратегию снабжения» предприятия комплектующими изделиями: закупать комплектующие изделия у поставщика, специализирующегося на их производстве, либо изготавливать их на предприятии.

Пояснения к решению ситуации 6.

К переменным расходам относятся прямые материальные затраты, заработная плата производственного персонала с соответствующими отчислениями и некоторые общепроизводственные расходы.

К постоянным расходам относятся административные и управленческие расходы, амортизированные отчисления, расходы по исследованию рынка, общехозяйственные и коммерческие расходы.

Условия равенства затрат предприятия для обоих вариантов (закупать или производить) можно представить следующей формулой «выработки стратегии снабжения»:

$$V \cdot Q + C = S \cdot Q, \quad (37)$$

где V – переменные расходы на единицу комплектующих изделий;

Q – необходимое количество комплектующих изделий;
 C – постоянные расходы;
 S – цена за 1 ед. закупаемых комплектующих изделий.

При более подробном решении задачи целесообразно изучить и сравнить следующие варианты:

- закупка комплектующих изделий у поставщика и сохранение своих производственных мощностей свободными;
- переход на закупку комплектующих изделий у поставщика и сдача неиспользуемого оборудования в аренду;
- закупка комплектующих изделий и перевод свободных производственных мощностей на выпуск другой продукции.

Ситуация 7. Цех предприятия изготавливает изделия из латунной ленты марки ЛА-67 толщиной 0,55 мм, программа выпуска этих изделий за один месяц – 750 ед. Норма расхода латунной ленты – 15 кг на одно изделие. Материалы завозятся в цех один раз в пять суток, остаток неиспользованной латунной ленты на складе в начале месяца был 1 100 кг. Определите лимит цеху на латунную ленту ЛА-67 в расчете на месяц работы.

Ситуация 8. Цех предприятия производит изделия В из бронзы. Квартально программа выпуска изделий В – 2 000 шт. Норма расхода бронзы на одно изделие – 60 кг, бронза отпускается со склада и доставляется в цех один раз в неделю, остаток неиспользованной бронзы на складе на начало квартала – 5 200 кг.

Пояснения к решению ситуаций 7, 8.

Лимит на материал цеху определяется на месяц или квартал по следующей формуле:

$$L = П + З - O_n, \quad (38)$$

где L – лимит материала цеху на месяц или квартал;

$П$ – потребность цеха в материале на определенный период;

$З$ – запас материала в цехе, $З = c \cdot t$, где c – среднесуточная потребность материала, t – период подачи (доставки) материала со склада в цех;

O_n – неиспользованный остаток материала в цехе в начале месяца или квартала.

Ситуация 9. Предприятие планирует выпустить 3 вида изделий. Объем выпуска составляет 700 шт. Намечено выпустить изделий

первого вида – 25% от всего объема производства, второго вида – 50, третьего вида – 25%. Нормы расхода стали на одно изделие составляют 31 кг, 429 кг, 108 кг, соответственно.

Определите потребность в стали.

Занятие 13. Использование методов прогнозирования в определении потребности в ресурсах

Цель занятия: изучить методы прогнозирования для определения потребности в товарных ресурсах и приобрести навыки практического их применения.

Методические указания по выполнению задания

Потребность в товаре – это обоснованный расчет объема и ассортимента конкретных видов товаров, необходимых для максимального удовлетворения спроса обслуживаемого населения, подлежащих закупке. Расчет потребности в товарах является основой планирования закупок для торговых организаций.

1. Изучите методы определения потребности в товарах, представленные в теме 7 (теоретическая часть пособия).

2. На основе изученных методов определения потребности в товарных ресурсах необходимо решить ситуации 1–16.

Метод экстраполяции динамических рядов

Ситуации

Ситуация 1. Определите потребность в товарах культурно-бытового назначения для населения обслуживаемого района, используя данные таблицы 44. Обоснуйте возможность использования рядов динамики по предложенным в таблице товарным группам.

Таблица 44 – Динамические ряды объемов продажи товаров, тыс. шт.

Вид товара, группа	Реализация товаров населению по годам					
	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6
Стиральные машины	97	110	124	137	164	185
Холодильники и морозильники	96	129	137	145	156	164

Ситуация 2. Рассчитайте потребность в товарных ресурсах для отдельных видов товаров на основе данных, указанных в таблице 45.

Таблица 45 – Динамические ряды объемов продажи товаров, тыс. шт.

Вид товара	Реализация товаров населению по годам					
	у ₁	у ₂	у ₃	у ₄	у ₅	у ₆
Телевизоры	384	475	510	594	678	698
Часы	2 410	2 513	2 605	2 712	2 785	2 925
Электропылесосы бытовые	315	295	288	260	254	249

Нормативный метод

Ситуация 3. Рассчитайте потребность в мясе и мясопродуктах для района на предстоящий год, если численность населения района в отчетном году составила 38,5 тыс. чел., из них взрослое население – 62,4% (в том числе от 18 до 29 лет (КФА – 1,9) – мужчины – 3, женщины – 5; от 30 до 39 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 10, женщины – 12; от 40 до 59 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 7, женщины – 8; от 60 до 74 лет – мужчины – 3, женщины – 4; старше 75 лет – мужчины – 4, женщины – 6,4; дети – 21,6 (в том числе от года до 3-х лет – 4; от 4-х до 6 лет – 6; от 7 до 10 лет – 5; от 11 до 13 лет – 6,6%); подростки (от 14 до 17 лет) – 16% (в том числе юноши – 7%, девушки – 9%).

Рациональные нормы потребления пищевых продуктов для различных групп населения Республики Беларусь разработаны Министерством здравоохранения Республики Беларусь.

Ситуация 4. Рассчитайте потребность в рыбе и рыбопродуктах для населения района, обслуживаемого районным потребительским обществом (райпо), на планируемый квартал.

Численность населения района составляет 44,5 тыс. чел., из них дети (до 14 лет) – 20,8%, в том числе от года до 3-х лет – 5; от 4-х до 6 лет – 4; от 7 до 10 лет – 6; от 11 до 13 лет – 5,8%.

Подростки (от 14 до 17 лет) – 15,5%, в том числе юноши – 9, девушки – 6,5%.

Взрослое население – 63,7%, в том числе от 18 до 29 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 8, женщины – 7; от 30 до 39 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 9, женщины – 10; от 40 до 59 лет (КФА – 1,9) – мужчины – 8, женщины – 9; от 60 до 74 лет – мужчины – 4, женщины – 3; старше 75 лет – мужчины – 2,7, женщины – 3%.

Произведенные расчеты скорректируйте с учетом того, что население района удовлетворяет потребности в рыбе на 20% за счет продовольственного рынка.

Ситуация 5. Рассчитайте потребность на планируемый год в молоке и молочных продуктах для населения, обслуживаемого торговой сетью райпо.

Численность обслуживаемого населения района составляет 35 600 чел., в том числе дети (до 14 лет) – 20,8%; в том числе от года до 3-х лет – 4; от 4-х до 6 лет – 6; от 7 до 10 лет – 5; от 11 до 13 лет – 5,8%.

Подростки (от 14 до 17 лет) – 20,3%, в том числе юноши – 9, девушки – 11,3%.

Взрослое население – 58,9%, в том числе от 18 до 29 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 7, женщины – 6; от 30 до 39 лет (КФА – 2,2) – мужчины – 8, женщины – 7; от 40 до 59 лет (КФА – 1,9) – мужчины – 10, женщины – 9; от 60 до 74 лет – мужчины – 3, женщины – 3; старше 75 лет – мужчины – 2, женщины – 3,9%.

За счет собственного хозяйства потребность населения в молоке и молочных продуктах удовлетворяется на 14%.

Балансовый метод

Ситуация 6. Определите, какое количество сахара необходимо закупить райпо на предстоящий год, если реализация сахара в отчетном году – 1 020 т; товарные запасы на конец отчетного года (фактически) – 3,8; прогнозная величина запасов сахара на конец планируемого периода должна составить 9,5 т; прогнозируемое увеличение продажи сахара в предстоящем году – 1,5%.

Ситуация 7. Определите необходимое количество макаронных изделий для населения, обслуживаемого розничным торговым предприятием, если численность обслуживаемого населения в отчетном году составила 39,5 тыс. чел., в прогнозном году индекс численности населения будет 1,02; продажа макаронных изделий на душу населения в отчетном году – 30 кг; запасы макаронных изделий на начало планируемого года – 3,8 т; запасы макаронных изделий на конец планируемого года должны составить 7,5 т.

Ситуация 8. Определите необходимое количество мясопродуктов для района на будущий год исходя из следующих данных:

- реализация мясопродуктов на душу населения в отчетном году – 35 кг;
- запасы мясопродуктов в райпо на конец отчетного года – 5 т;
- планируется увеличить запасы мясопродуктов на конец предшествующего года на 15%;
- численность населения района, обслуживаемого райпо, составляет 54,5 тыс. чел.;
- индекс изменения численности населения на предстоящий год – 1,012.

Метод использования коэффициента эластичности

Ситуация 9. Рассчитайте потребность в обуви для района на предстоящий год, если известно, что численность населения, обслуживаемого торговой организацией, – 45 тыс. чел.; объем производства обуви в целом по республике на душу населения в год составил в базисном году 3,5 пары, в текущем году – 3,8 пары; согласно прогнозу в предстоящем году он увеличится на 12% по сравнению с предшествующим годом; фактическая реализация обуви в районе в базисном году составила 160 тыс. пар, в текущем году – 180 тыс. пар.

Ситуация 10. Определите необходимое количество швейных изделий на планируемый год на основе следующих данных:

- Среднедушевой доход в базисном году составил 680 усл. ед., а в текущем году – 750 усл. ед. По прогнозам в планируемом году он увеличится до 850 усл. ед.
- Продажа швейных изделий на одного человека в базисном году составила 450 усл. ед., а в текущем году – 540 усл. ед.
- Численность населения, обслуживаемого торговой организацией, составляет 35 тыс. чел.

Ситуация 11. Определите возможный объем спроса на товар в будущем году, если известно, что в базисном году среднедушевая реализация товара населению, обслуживаемому торговой организацией (50,5 тыс. чел.), составит 220 усл. ед.

Коэффициент эластичности спроса на товар составил от денежных доходов +2,05; от цены – (–2,5).

По расчетам плановых органов прирост денежных доходов на душу населения в будущем году составит 10%, цены – 20%. Средний индекс роста численности населения – 1,02.

Ситуация 12. Определите необходимое количество мясных продуктов на будущий год, учитывая, что реализация мясопродуктов на душу населения в отчетном году составила 42 кг, коэффициент эластичности спроса на мясопродукты от денежных доходов населения равен 1,2. По прогнозным данным, снижение денежных доходов населения в будущем году составит 5%. В районе проживает 25 тыс. чел., индекс изменения численности населения на предстоящий год – 1,015.

***Метод применения оперативных данных об изменениях
спроса на товары***

Ситуация 13. С целью определения спроса на стиральные машины на планируемый год проведен анкетный опрос семей, проживающих на территории района, который позволил выявить следующее:

- обеспеченность семей стиральными машинами составляет 83%;
- 16% семей не имеют стиральных машин, но намерены приобрести их в планируемом году;
- 8% семей имеют стиральные машины, но желают заменить старую машину на новую.

Рассчитайте необходимое количество стиральных машин для населения района в планируемом году, основываясь на объеме первичного спроса и спроса на замену товаров. В районе деятельности торговой организации проживает 850 семей.

Ситуация 14. Перед отделом закупок организации поставлена задача определить спрос на замену и первичный спрос на холодильники на планируемый год. С этой целью был проведен анкетный опрос, результаты которого следующие: из 300 опрошенных семей холодильники имели 260, в том числе 10% холодильников было приобретено свыше 10 лет назад, 45% семей, у которых нет холодильников, высказали желание приобрести их в планируемом году. Средний срок службы холодильника – 10 лет. В районе деятельности субъекта торговли проживает 1,5 тыс. семей.

Ситуация 15. Определите потребность в запасных частях к мотоциклам «Минск» в планируемом году для сельского населения, обслуживаемого райпо.

По данным Государственной автомобильной инспекции в личном пользовании сельских жителей насчитывается 3 080 мотоциклов ука-

занной марки, в том числе 25% мотоциклов приобретено 2 года назад, 15% – 6 лет назад, остальные – 10 лет назад. По техническим нормам предполагается замена тормозных колодок после 30 тыс. км пробега, мотопокрышек – после 40 тыс. км пробега. Среднегодовой пробег мотоциклов – 8,5 тыс. км.

В соответствии с техническими нормами в 200 мотоциклах с 6-летним сроком эксплуатации производилась замена тормозных колодок, а в 1 500 мотоциклах с 10-летним сроком эксплуатации своевременно были заменены тормозные колодки и мотопокрышки.

Ситуация 16. Определите прогнозную величину необходимого количества синтетических моющих средств на планируемый год на основе следующих данных:

- фактическая численность населения в районе в отчетном году – 25 600 чел.;
- потребление моющих средств в среднем на семью по данным анкетного опроса составило 18 кг в год;
- численность населения района возрастет в планируемом году на 0,5%;
- средний коэффициент семейности – 2,6;
- в связи со снижением покупательной способности населения предполагается, что потребление синтетических моющих средств сократится в среднем на 6% в расчете на одну семью.

Тема 8. ВЫБОР КАНАЛОВ ЗАКУПКИ

Занятие 14. Выбор поставщиков материального потока на основе методики рейтинговой оценки

Цель занятия: изучить сущность методики рейтинговой оценки поставщиков материального потока, приобрести практические навыки по ее использованию, на основе результатов расчетов рейтинга осуществить выбор оптимальных для сотрудничества поставщиков.

Описание ситуации

Произведите комплексную оценку рейтинга поставщиков, на ее основе сделайте выводы о выборе оптимальных поставщиков материального потока.

Исходные данные для выполнения задания представлены в приложениях Д–М.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучение сущности, содержания и поэтапных действий методики рейтинговой оценки поставщиков материального потока осуществляется на основе информации, представленной на рисунке 10.

1. Изучение показателей рейтинговой оценки поставщиков
2. Ранжирование показателей оценки. 2.1. Экспертные оценки специалистов. 2.2. Определение коэффициентов весомости
3. Изучение опыта коммерческой работы торговых предприятий с поставщиками товаров
4. Определение фактического значения показателей рейтинговой оценки
5. Определение обобщающего показателя рейтинговой оценки поставщика
6. Определение рейтинга и категории поставщика

Рисунок 10 – Характеристика методики рейтинговой оценки поставщиков материального потока

2. Изучение показателей оценки рейтинга поставщиков материального потока необходимо осуществить на основе информации, представленной в таблице 46, а также в приложении Д.

Таблица 46 – Показатели оценки рейтинга поставщиков материального потока

Показатели
Репутация и имидж
Территориальная и коммуникативная доступность
Уровень специализации
Важность для поставщика объема продаж
Концентрированность поставщика на работе с клиентами
Качество поставляемого товара
Условия оплаты
Условия транспортировки товара
Доставка товаров

Показатели
Предоставление дополнительных услуг
Цена товара

3. Определение важности показателей оценки рейтинга.

Для проведения объективной оценки необходимо определить коэффициенты весомости показателей. Определение коэффициентов весомости показателей проводится с помощью метода ранжирования. Коэффициент весомости количественно характеризует значимость отдельного показателя в общей их совокупности.

Параметры весомости отдельных показателей коммерческой привлекательности определяют исходя из условия, что сумма всех коэффициентов весомости есть величина постоянная, принимается равной единице. При этом условии коэффициент весомости каждого отдельного показателя будет в интервале от 0 до 1. Наиболее распространенным методом определения коэффициентов весомости является экспертный метод.

Для определения коэффициентов весомости показателей оценки проводится опрос экспертов по закупкам (студентов).

Каждому эксперту (общее количество N – количество студентов в группе) необходимо проранжировать (упорядочить) 11 показателей. При этом наиболее важному показателю соответствует самый высокий ранг ($n = 11$), следующему по важности – ранг $n - 1$, далее – ранг $n - 2$ и т. д., вплоть до последнего, наименее важного из всех показателей, которому присваивается ранг, равный 1.

Коэффициенты весомости (m_i) определяются по формуле

$$m_i = \sum_{j=1}^N R_{ij} : \sum_{j=1}^N R_{ij} \cdot n, \quad (39)$$

где $\sum_{j=1}^N R_{ij}$ – сумма рангов i -го показателя;

$\sum_{j=1}^N R_{ij} \cdot n$ – сумма рангов всех показателей.

Результаты ранжирования и рассчитанные коэффициенты весомости представьте по форме таблицы 47.

Таблица 47 – **Определение коэффициентов весомости показателей оценки рейтинга поставщиков товаров**

Показатели	Ранги, предоставленные экспертами					Сумма рангов (R_i)	Коэффициент весомости (m_i)
	1	2	3		N		

4. Определение комплексной оценки рейтинга поставщиков.

Оценка фактического уровня показателей должна учитывать особенности закупаемых материальных потоков. Исследуются договоры поставки, а также выборочные данные о результатах работы с поставщиками избранной товарной группы (приложения Ж–М).

На следующем этапе оценки необходимо определить уровень фактических показателей. Показатели оценки рейтинга поставщиков устанавливаются экспертами в баллах в соответствии с указанной методикой.

После формализованной оценки каждого из 11 показателей, согласно предлагаемой оценочной шкале (приложение Д), результаты определения экспертами фактических показателей в баллах группируются в сводную таблицу 48.

Таблица 48 – **Фактическая оценка показателей рейтинга поставщиков товаров, баллов**

Показатели	Оценки экспертов (P)			Средняя арифметическая оценка (P_{cp})
	1	2	N	
1	2	3	4	5

Среднее арифметическое значение каждого показателя определяется по формуле

$$P_{cp} = \sum_{i=1}^n P_i : N, \quad (40)$$

где P_{cp} – среднее арифметическое значение показателя;

P_i – численные значения показателей в баллах,
установленные каждым экспертом по шкале;

N – количество экспертов.

Следующим этапом оценки является определение обобщающего комплексного показателя коммерческой привлекательности (Q), который называется рейтингом поставщика и определяется по формуле

$$Q = \sum_{i=1}^n m_i \cdot P_{cp}. \quad (41)$$

Рассчитанные комплексные обобщающие показатели по поставщикам необходимо представить по форме таблицы 49.

Таблица 49 – **Комплексная оценка рейтинга поставщиков материального потока**

Номер показателя	Средняя арифметическая оценка (P_{cp})	Коэффициент весомости (m_i)	$P_{cp} \times m_i$	Комплексный обобщающий показатель (Q)
1	2	3	4	5

Результаты оценки используются для определения рейтинга поставщиков и группируются по трем категориям (А, В и С). Категория А – группа поставщиков высокого рейтинга ($4 \geq Q \geq 3$), В – категория среднего (переходного) рейтинга ($2 < Q < 3$), С – категория низкого рейтинга ($Q \geq 2$).

5. Осуществите выбор оптимальных поставщиков, применяя изученную методику рейтинговой оценки и исходные данные, представленные в ситуациях 1–4 (таблицы 50–53). Коэффициенты весомости показателей и средние арифметические оценки в баллах приводятся.

Сделайте соответствующие выводы по полученным расчетным данным. Назовите поставщиков, наиболее предпочтительных для осуществления закупок.

Ситуации

Ситуация 1. Для оценки поставщиков А, Б, В и Г использованы следующие критерии и их значения: надежность снабжения – 0,35, качество поставляемой продукции – 0,25, сроки выполнения экстренных заказов – 0,15, условия платежа – 0,15, оформление товара (упаковка) – 0,10. Оценка поставщиков по перечисленным критериям (от 1 до 10 баллов) приведена в таблице 50. Определите, кому из поставщиков следует отдать предпочтение при установлении договорных отношений.

Таблица 50 – **Исходные данные для решения ситуации 1**

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Надежность снабжения	7	6	5	5
Качество поставляемой продукции	5	6	7	4
Сроки выполнения экстренных заказов	5	7	5	7
Условия платежа	4	6	9	6

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Оформление товара (упаковка)	8	6	9	6

Ситуация 2. Для оценки поставщиков А, Б, В и Г использованы следующие критерии и их значения: приемлемая цена – 0,29, сроки выполнения текущих заказов – 0,21, своевременность доставки – 0,18, обслуживание – 0,15, имидж – 0,17. Оценка поставщиков по перечисленным критериям (от 1 до 10 баллов) приведена в таблице 51. Определите, кому из поставщиков следует отдать предпочтение при установлении договорных отношений.

Таблица 51 – Исходные данные для решения ситуации 2

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Приемлемая цена	6	5	6	7
Сроки выполнения текущих заказов	6	5	6	5
Своевременность доставки	4	8	5	8
Обслуживание	4	6	9	6
Имидж	6	7	9	4

Ситуация 3. Для оценки поставщиков А, Б, В и Г использованы следующие критерии и их значения: соблюдение договоров по срокам поставки – 0,35, удаленность поставщика от потребителя – 0,25, организация управления качеством у поставщика – 0,15, условия платежа – 0,15, производственная мощность – 0,10. Оценка поставщиков по перечисленным критериям (от 1 до 10 баллов) приведена в таблице 52. Определите, кому из поставщиков следует отдать предпочтение при установлении договорных отношений.

Таблица 52 – Исходные данные для решения ситуации 3

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Соблюдение договоров по срокам поставки	8	7	4	5
Удаленность поставщика от потребителя	4	5	7	3

Окончание таблицы 52

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Организация управления качеством у поставщика	5	4	6	8
Условия платежа	6	8	7	4
Производственная мощность	3	7	9	5

Ситуация 4. Для оценки поставщиков А, Б, В и Г использованы следующие критерии и их значения: соблюдение договоров по срокам поставки – 0,35, удаленность поставщика от потребителя – 0,15, организация управления качеством у поставщика – 0,25, условия платежа – 0,15, производственная мощность – 0,10. Оценка поставщиков по перечисленным критериям (от 1 до 10 баллов) приведена в таблице 53. Определите, кому из поставщиков следует отдать предпочтение при установлении договорных отношений.

Таблица 53 – Исходные данные для решения ситуации 4

Критерии	Поставщики			
	А	Б	В	Г
Соблюдение договоров по срокам поставки	2	7	4	5
Удаленность поставщика от потребителя	4	3	8	3
Организация управления качеством у поставщика	5	4	3	8
Условия платежа	10	8	7	1
Производственная мощность	3	7	9	5

По выполненным ситуациям сделайте соответствующие выводы, касающиеся возможности использования данной методики.

Занятие 15. Выбор поставщиков материального потока на основе методики анализа полной стоимости

Цель занятия: изучить сущность методики анализа полной стоимости, приобрести практические навыки принятия решения о целесо-

образности закупки товаров у территориально удаленного поставщика на основе данной методики.

Описание ситуации

Выявите систему оценочных показателей, используемых в задании для выбора оптимального поставщика.

Решите ряд ситуаций, основанных на изученной методике анализа полной стоимости.

Методические указания по выполнению задания

Суть данной методики заключается в том, что анализируются расходы, связанные с закупкой товаров у поставщиков, расположенных в разных городах Беларуси.

Торговая организация «Орбита», расположенная в Минске, осуществляет оптовую торговлю продовольственными товарами. Основные поставщики данных товаров также размещены в столице. Многие позиции ассортимента можно закупить в других городах Республики Беларусь. Подобные закупки связаны с дополнительными расходами и оправданы лишь при наличии разницы в цене.

Основными статьями таких дополнительных расходов являются затраты на транспортировку товаров; экспедирование; таможенные пошлины; затраты на содержание страховых запасов, запасов в пути и др.

В результате применения методики анализа полной стоимости все затраты в логистической системе идентифицируются и группируются, что позволяет уменьшить суммарные затраты по каждому отдельному поставщику.

Основными факторами принятия решения о целесообразности закупки товаров у территориально удаленного поставщика являются качество товаров, надежность поставщика, цена за единицу товара, закупочная стоимость 1 м^3 груза, доля дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 груза, стоимость 1 м^3 груза, сроки выполнения текущих и экстренных заказов.

Оценка целесообразности закупки товаров у территориально удаленного поставщика основана на построении кривой выбора поставщика, которая представляет собой график функциональной зависимости. Аргументом является закупочная стоимость 1 м^3 груза в других городах, а функцией – выраженное в процентах отношение дополнительных затрат на доставку груза из этих городов в Минск к закупочной стоимости 1 м^3 этого груза в самих городах.

Примерная ситуация и пояснение к ее решению

Оптовая торговая фирма, находящаяся в Минске, решает вопрос о целесообразности осуществления закупки продовольственных товаров (мясных консервов и кондитерских изделий) в Могилеве и Витебске.

На основе данных таблицы 54 необходимо построить график зависимости доли дополнительных затрат от стоимости груза (кривую выбора поставщика).

1. Пользуясь построенным графиком, следует определить целесообразность закупки в Могилеве и Витебске позиций ассортимента, указанных в таблице 55.

Решение. График зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 от удельной стоимости груза строится в прямоугольной системе координат. По оси x откладывают закупочную стоимость 1 м^3 груза, а по оси y – долю дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 груза.

После построения графика необходимо в процентном соотношении определить разницу в ценах Минска и территориально удаленных поставщиков (при этом за 100% необходимо принять цену за товар в Могилеве и Витебске).

На графике, на оси x , нужно отметить точку, соответствующую стоимости 1 м^3 груза, и возвести из нее перпендикуляр длиной, равной разнице в ценах, выраженной в процентах.

Таблица 54 – Данные о закупочной стоимости и доли в ней дополнительных затрат

Закупочная стоимость 1 м^3 груза, усл. ед.	Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 груза, %
5 500	78,0
11 000	45,0
31 000	14,7
50 000	9,4
71 000	6,6

Таблица 55 – Данные о стоимости 1 м^3 груза и цене за единицу продукции, усл. ед.

Товар	Стоимость 1 м^3 груза		Цена за единицу		
	в Могилеве	в Витебске	в Могилеве	в Витебске	в Минске
Консервы мясные	12 000	11 000	12,0	11,0	14,5

Окончание таблицы 55

Товар	Стоимость 1 м ³ груза		Цена за единицу		
	в Могилеве	в Витебске	в Могилеве	в Витебске	в Минске
Кондитерские изделия	25 000	23 000	16,0	18,0	21,0
Макаронные изделия	20 000	17 000	20,0	22,1	23,0
Крупа	18 000	22 000	12,0	13,3	12,0
Безалкогольные напитки	36 000	38 000	27,2	29,4	34,3

Если конец перпендикуляра окажется выше кривой выбора поставщика, то закупать товары выгодно в Могилеве или Витебске.

При иной ситуации товар лучше закупать в Минске. Это следует из того, что если дополнительные затраты на доставку 1 м³ груза превысят разницу в закупочных ценах, то везти такой товар в Минск убыточно.

Решите ситуацию 1, применяя изученную методику анализа полной стоимости. Исходные данные представлены в таблицах 56–57.

Ситуации

Ситуация 1. Примите решение о целесообразности закупки товаров у территориально удаленного поставщика на основе анализа полной стоимости.

1. На основе данных таблицы 56 постройте график зависимости доли дополнительных затрат в стоимости груза (кривую выбора поставщика).

Таблица 56 – Данные о закупочной стоимости и доли в ней дополнительных затрат

Закупочная стоимость 1 м ³ груза, усл. ед.	Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м ³ груза, %
5 850	79,0
12 100	47,0
29 000	14,7
52 000	8,4
69 000	5,7

2. Пользуясь построенным графиком, определите целесообразность закупки в Могилеве и Витебске позиций ассортимента, указанных в таблице 57.

Таблица 57 – Данные о стоимости 1 м³ груза и цене за единицу продукции, усл. ед.

Товар	Стоимость 1 м ³ груза		Цена за единицу		
	в Могилеве	в Витебске	в Могилеве	в Витебске	в Минске
Консервы мясные	13 000	12 000	13,0	12,0	15,5
Кондитерские изделия	26 000	24 000	17,0	18,0	22,0
Макаронные изделия	22 000	18 000	21,0	23,1	24,0
Крупа	17 000	21 000	12,0	13,3	12,0
Безалкогольные напитки	37 000	40 000	29,2	32,4	35,3

2. Решите ситуацию 2 в соответствии с предложенными вариантами.

Распределение вариантов для решения ситуации студентами осуществляет преподаватель.

Ситуация 2. Компания, размещенная для торговли в Гомеле, имеет возможность покупать товар как у гомельского, так и минского поставщиков.

На основе анализа полной стоимости примите решение о целесообразности (либо нецелесообразности) закупки товаров у поставщика, находящегося в Минске. Исходные данные для решения задачи по вариантам представлены в таблице 58.

Таблица 58 – Исходные данные для решения задачи по вариантам

Показатели	Вариант				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Тариф за доставку 1 м ³ груза из Минска, усл. ед./м ³	16	14	17	14	15
Проценты за кредит, привлеченный для оплаты за товар, % в год	9,5	10,0	9,0	11,0	9,0

Окончание таблицы 58

Показатели	Вариант				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Увеличение срока выполнения заказа при закупке товаров в Минске, дней	6	5	7	4	5
Закупочная стоимость 1 м ³ товара в Минске по ассортиментным позициям, усл. ед./м ³ : товар А (по 20 ед. в 1 м ³)	350	370	340	375	360
товар В (по 10 ед. в 1 м ³)	120	150	115	125	110
товар С (по 10 ед. в 1 м ³)	60	85	75	80	70
Закупочная стоимость 1 м ³ товара в Гомеле по ассортиментным позициям, усл. ед./м ³ : товар А (по 20 ед. в 1 м ³)	390	400	385	425	405
товар В (по 10 ед. в 1 м ³)	160	190	180	170	155
товар С (по 10 ед. в 1 м ³)	95	120	115	105	110
При закупке товара в Минске компания несет дополнительные затраты на экспедирование и грузопереработку, усл. ед./м ³	5,5	4,5	6,0	4,0	5,0
При закупке товаров в Минске компания несет дополнительные затраты на страхование груза, рассчитываемые в процентах от его стоимости, %	1,5	1,2	1,8	1,6	1,4

Пояснение к решению ситуации по вариантам

Основные поставщики фирмы М, расположенной в Гомеле и осуществляющей оптовую торговлю широким ассортиментом товаров, также размещены в Гомеле. Однако многие из ассортиментных групп товара могут быть закуплены в других городах страны, например, в Минске или за рубежом. Подобные закупки сопряжены с дополнительными транспортными и иными расходами и будут оправданы при наличии разницы в цене.

Логистическая концепция полной стоимости означает, что учет только транспортных издержек создает искаженное представление об

экономической целесообразности закупок у территориально удаленного поставщика. Последнему следует отдать предпочтение лишь в том случае, если разница в ценах будет выше, чем сумма всех дополнительных затрат, возникающих в связи с переносом закупки в удаленный от Гомеля город или регион.

Оценка целесообразности закупок у территориально удаленного поставщика основана на построении и последующем использовании кривой выбора поставщика. Предварительно необходимо выбрать такую единицу груза, тарифная стоимость транспортировки которой из города N в Гомель была бы одинакова для всех товарных групп, рассматриваемых в рамках данной задачи. В качестве такой единицы груза выберем 1 м^3 .

Кривая выбора поставщика представляет собой график функциональной зависимости. Аргументом здесь является закупочная стоимость 1 м^3 в городе N, а функцией – выраженное в процентах отношение дополнительных затрат на доставку 1 м^3 этого груза из города N в Гомель к закупочной стоимости 1 м^3 этого груза в городе N.

Имея построенную для нескольких значений закупочной стоимости груза кривую, а также сравнительные прайс-листы цен на товары ассортимента фирмы в Гомеле и в городе N, можно быстро принимать решения, какой из товаров следует закупать в городе N, а какой – в Гомеле.

Принятие решения о закупке товаров у территориально удаленного поставщика рекомендуется представить в виде решения предлагаемых ниже четырех задач.

1. Рассчитайте дополнительные затраты, связанные с доставкой 1 м^3 различных по стоимости грузов из города N в Гомель.

2. Рассчитайте долю дополнительных затрат по доставке груза из города N в Гомель 1 м^3 груза в стоимости этого груза.

3. Постройте график зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м^3 от удельной стоимости груза.

4. Пользуясь построенным графиком, определите целесообразность закупки тех или иных позиций ассортимента фирмы M в городе N.

Методические указания

1. Расчет дополнительных затрат, связанных с доставкой 1 м^3 из города N в Гомель, выполните по значениям закупочной стоимости для условных позиций ассортимента по форме таблицы 59. Расчеты будут существенно упрощены, если кривую строить для условных позиций ассортимента, закупочная стоимость 1 м^3 которых составля-

ет равные значения, например, 5 000 усл. ед., 10 000 усл. ед. и т. д. При этом необходимо принять во внимание следующие условия:

- Тарифная стоимость транспортировки из города N в Гомель одинакова для всех товаров и составляет 3 000 усл. ед. за 1 м³ груза.

- Срок доставки грузов из города N составляет 10 дней.

- По товарным позициям, доставляемым из города N, фирма вынуждена создавать страховые запасы сроком на 5 дней.

- Затраты на содержание страхового запаса и запаса в пути рассчитываются на основании процентных ставок банковского кредита – 36% годовых (т. е. 3% в месяц или 0,1% в день).

- Расходы на экспедирование, осуществляемое силами перевозчика, составляют 2% от стоимости груза.

- Грузы, поставляемые фирме M гомельскими поставщиками, пакетированы на поддонах и подлежат механизированной выгрузке. Поставщик из города N поставляет тарно-штучные грузы, которые необходимо выгружать вручную. Разница в стоимости разгрузки в среднем составляет 200 усл. ед./м³.

2. Расчет доли дополнительных затрат по доставке 1 м³ груза из города N в Гомель в стоимости этого груза осуществляют, разделив суммарные дополнительные расходы (графа 7 таблицы 59) на стоимость 1 м³ (графа 1 таблицы 59) и умножив полученное частное на 100. Результаты расчетов вносят в графу 8 таблицы 59.

3. График зависимости доли дополнительных затрат в стоимости 1 м³ груза от удельной стоимости груза строят в прямоугольной системе координат. По оси ОХ откладывают закупочную стоимость 1 м³ груза (графа 1 таблицы 59), по оси ОУ – долю дополнительных затрат в стоимости 1 м³ груза (графа 8 таблицы 59).

Таблица 59 – Дополнительные затраты на доставку 1 м³ груза и их доля в его стоимости

Закупочная стоимость 1 м ³ груза	Дополнительные затраты на доставку 1 м ³ груза из города N						Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м ³ груза, %
	Транспортный тариф, усл. ден. ед./м ³	Расходы на запасы в пути, усл. ден. ед.	Расходы на страховые запасы, усл. ден. ед.	Расходы на экспедирование, усл. ден. ед.	Расходы на ручные погрузочно-разгрузочные работы, усл. ден. ед./м ³	Всего	
1	2	3	4	5	6	7	8
5 000	3 000	50	25	100	200	3 375	67,5
10 000	3 000	100	50	200	200	3 550	35,5

Окончание таблицы 59

Закупочная стоимость 1 м ³ груза	Дополнительные затраты на доставку 1 м ³ груза из города N						Доля дополнительных затрат в стоимости 1 м ³ груза, %
	Транспортный тариф, усл. ден. ед./м ³	Расходы на запасы в пути, усл. ден. ед.	Расходы на страховые запасы, усл. ден. ед.	Расходы на экспедирование, усл. ден. ед.	Расходы на ручные погрузочно-разгрузочные работы, усл. ден. ед./м ³	Всего	
1	2	3	4	5	6	7	8
20 000	3 000	200	100	400	200	3 900	19,5
30 000	3 000	300	150	600	200	4 250	14,2
40 000	3 000	400	200	800	200	4 600	11,5
50 000	3 000	500	250	1 000	200	4 950	9,9
70 000	3 000	700	350	1 400	200	5 650	8,1
100 000	3 000	1 000	500	2 000	200	6 700	6,7

4. Целесообразность закупки товара фирмой М в городе N с помощью построенного графика определите в следующей последовательности:

– Рассчитайте в процентах разницу в ценах гомельского и территориально удаленного поставщика, приняв цену в городе N за 100%. Результаты внесите в графу 5 таблицы 60.

– Отметьте на оси абсцисс графика на рисунке точку, соответствующую стоимости 1 м³ груза (графа 2 таблицы 60), и возведите из нее перпендикуляр длиной, равной разнице в ценах, выраженной в процентах (графа 5 таблицы 60).

Вывод о целесообразности закупок в городе N делают в том случае, если конец перпендикуляра окажется выше кривой выбора поставщика. В противном случае принимается решение закупать те или иные ассортиментные позиции товара в Гомеле. Обоснование такого вывода очевидно: если конец перпендикуляра оказывается под кривой, то, следовательно, дополнительные затраты на доставку 1 м³ из города N в Гомель превысят разницу в закупочных ценах, т. е. везти такой товар в Гомель из города N убыточно. Если разница в ценах больше затрат, связанных с доставкой из города N (конец перпендикуляра оказался над кривой), то закупка в городе N экономически предпочтительнее.

Результаты выполненного анализа вносятся в графу 6 таблицы 60.

Таблица 60 – Результаты выбора места закупки

Наименование товарной группы ассортимента фирмы М	Стоимость 1 м ³ груза в городе N, усл. ден. ед.	Цена за единицу, усл. ед.		Разница в ценах, % (цена в городе N принимается за 100%)	Вывод о целесообразности закупки в городе N (да, нет)
		в городе N	в Гомеле		
1	2	3	4	5	6
Консервы мясные	11 000	12,0	14,4	20	Нет
Кондитерские изделия	88 000	100,0	115,0	15	Да

Тема 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

Занятие 16. Решение кейсов по налаживанию хозяйственных отношений с поставщиками

Цель занятия: приобрести практические навыки принятия решения по выбору поставщиков и налаживанию хозяйственных связей с ними.

Кейсы

Кейс 1. ЗАО «Патю» работает на рынке бытовой, аудио-, видео-техники с 1996 г. и является официальным дилером «Philips», «Samsung», «Siemens», «Indesit», «Ariston», «LG», «Whirlpool», «Scarlett», «Tefal», «Moulinex», «Rowenta», «Krupps», осуществляет эксклюзивные поставки техники торговой марки «Bosch», тесно сотрудничает с ведущими белорусскими производителями: «Горизонт», «Атлант», «Витязь», «Белвар», «Midea», «Гефест».

Компания осуществляет как оптовую, так и розничную торговлю. Розничные продажи ведутся через собственную сеть магазинов, которые объединены под торговой маркой «Пятый элемент». В компании имеется отдел закупок, основная задача которого – обеспечение наличия минимально необходимого количества товаров на складе.

Опишите процесс закупки бытовой, аудио-, видеотехники. Перечислите основные функции отдела закупок.

Кейс 2. ОАО «Паритетбанк» необходимо закупить персональные компьютеры с клавиатурами и мышками без операционной системы в

количестве 15 ед., мониторы – 65, матричные принтеры – 20, лазерные принтеры – 10, маршрутизаторы – 5 ед.

Опишите процесс закупки необходимого оборудования. Укажите, каким образом вы будете осуществлять выбор поставщика.

Кейс 3. Кондитерской фабрике «Слодыч» необходимо закупить 1 300 т муки первого сорта. Требуемые сроки поставки – ежеквартально по 325 т. Вид транспорта – автомуковоз. Источник финансирования закупки – собственные средства предприятия. К участию в закупках приглашаются потенциальные поставщики независимо от государственной принадлежности и формы собственности. Предпочитаемая страна происхождения товара – Республика Беларусь.

Опишите процесс закупки муки. Укажите, каким образом вы будете осуществлять выбор поставщика.

Занятие 17. Изучение нормативных документов, регулирующих хозяйственные взаимоотношения в закупочной логистике

Цель занятия: изучить основные нормативные документы, регулирующие хозяйственные связи торговых и промышленных организаций в Республике Беларусь.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите содержание указанных ниже нормативных документов.
2. Ответьте в письменной форме на предложенные для изучения вопросы.

Вопросы и задания для изучения

Гражданский кодекс Республики Беларусь (отдельные главы).

Глава 27.

1. Каково понятие договора?
2. Допускается ли понуждение к заключению договора? Если да, то в каких случаях?

Глава 28.

3. В каком случае договор считается заключенным?
4. Что признается моментом заключения договора?
5. Каковы формы заключения договора?
6. Что такое оферта? Каковы ее виды?
7. Что такое акцепт?

8. Каков порядок заключения договора на основании оферты, содержащей срок для акцепта?

9. Каков порядок заключения договора на основании оферты, не содержащей срок для акцепта?

10. Какой ответ не признается акцептом?

11. Каков порядок заключения договора на торгах?

12. Каков порядок организации и проведения торгов?

Глава 29.

13. Основания изменения и расторжения договора.

14. Последствия изменения договора и его расторжения.

Глава 30.

15. Понятия договоров купли-продажи и поставки, их общие признаки и отличия.

16. В каких случаях допускается односторонний отказ от исполнения договора поставки поставщиком, а в каких – покупателем?

Закон Республики Беларусь «О государственном регулировании торговли и общественного питания» от 8 января 2014 г. № 128-З (с изменениями и дополнениями).

1. Дайте определение понятий «товары», «ассортимент товаров», «покупатель», «поставщик товаров».

2. К какому виду информации должны обеспечить доступ субъекты торговли и поставщики продовольственных товаров при хозяйственных связях?

3. Как определяется цена договора, предусматривающего поставки продовольственных товаров, заключаемого между поставщиком продовольственных товаров и субъектом торговли?

4. Назовите случаи, при которых не допускается установление субъектом торговли, осуществляющим розничную торговлю продовольственными товарами, и поставщиком продовольственных товаров в договорах, предусматривающих поставки продовольственных товаров.

5. Какое условие запрещается навязывать контрагентам субъектами торговли и общественного питания, поставщиками продовольственных товаров?

6. На основании каких договоров осуществляется оказание поставщику продовольственных товаров услуг по продвижению товаров?

7. Допускается ли установление в договорах вознаграждений субъекту торговли за осуществление операций, относящихся к торгово-технологическому процессу (разгрузка, приемка и т. п.)?

8. Какие установлены сроки оплаты товаров при заключении договоров, предусматривающие поставки продовольственных товаров

(с условием оплаты товаров через определенное время после передачи субъекту торговли)?

Положение об организации договорной и претензионно-исковой работы в организациях потребительской кооперации Республики Беларусь, утвержденное постановлением Правления Белкоопсоюза от 24 апреля 2014 г. № 107.

1. Цель разработки Положения.
2. Основные задачи и цели договорной и претензионно-исковой работы в организациях.
3. Кто осуществляет общее руководство договорной работой в организациях?
4. Что представляет собой договорная работа в организациях?
5. Какой должен быть обеспечен порядок осуществления договорной работы?
6. Какой должен быть обеспечен порядок осуществления претензионно-исковой работы?
7. В какой форме должен быть заключен договор на поставку товаров?
8. Что необходимо предусмотреть, указать, проверить при заключении договора на поставку товаров?
9. Как осуществляется регистрация и хранение договоров?
10. Какие договоры подлежат согласованию с Белкоопсоюзом?
11. Какие договоры не подлежат согласованию с Белкоопсоюзом?
12. Укажите порядок согласования договоров с Белкоопсоюзом.

Тест

по теме «Правовое регулирование хозяйственных взаимоотношений по поставкам товаров»

Выберите один или несколько правильных вариантов ответа из предложенных ниже.

1. Кто может вступать в хозяйственные взаимоотношения в процессе закупок материального потока?

Варианты ответа:

- а) юридические лица;
- б) физические лица;

- в) физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность;
- г) гражданин, в том числе иностранный.

2. Кто является сторонами по договору поставки?

Варианты ответа:

- а) продавец и покупатель;
- б) продавец и дилер;
- в) поставщик и покупатель;
- г) консигнант и консигнатор.

3. Какой договор считается заключенным?

Варианты ответа:

- а) подписанный договор (имеются подписи сторон и печати);
- б) договор, который содержит существенные условия, определенные законодательством;
- в) договор, где имеются спецификация и протокол разногласий;
- г) договор, где имеется предмет договора.

4. Без каких существенных условий договор считается незаключенным?

Варианты ответа:

- а) предмет договора;
- б) количество товара;
- в) цена товара;
- г) сроки поставки;
- д) цель;
- е) штриховое кодирование товаров.

5. Что является предметом договора?

Варианты ответа:

- а) вещи, предназначенные для предпринимательской деятельности;
- б) здания, сооружения;
- в) ценные бумаги.

6. Как определяется количество товара, подлежащее поставке по договору?

Варианты ответа:

- а) в соответствующих единицах измерения;

- б) в денежном выражении;
- в) по согласованию сторон;
- г) определяет сам поставщик.

7. Что такое спецификация?

Варианты ответа:

- а) документ, удостоверяющий качество товара;
- б) неотъемлемая часть договора, где указан развернутый ассортимент товаров;
- в) транспортный документ, в котором перечисляются все виды, ассортимент товаров, упакованных в одно тарное место (ящик);
- г) ни при каких условиях товар не принимается.

8. Какие документы удостоверяют качество товаров?

Варианты ответа:

- а) удостоверение (сертификат) качества;
- б) ТТН;
- в) сертификат соответствия.

Занятие 18. Оценка правильности оформления договора поставки

Цель занятия: оценить правильность оформления и полноту содержания договора поставки, приобрести практические навыки по выявлению выгодных и дискриминационных условий договора для его контрагентов.

Описание ситуации

Взаимоотношения в закупочной логистике между субъектами хозяйствования (торговыми организациями и промышленными предприятиями) оформляются договором поставки. Договор поставки является самым распространенным видом договора и представляет собой документ, который определяет права и обязанности сторон по поставке товаров. Поэтому к его содержанию и оформлению предъявляются определенные требования, которые должны соответствовать действующим нормативно-правовым актам.

Методические указания по выполнению задания

1. Проведите анализ условий заключенного договора. Студенты получают от преподавателя реальные договоры поставки и, руководствуясь изученными нормативными актами, анализируют их содержание. Результаты представьте по форме таблицы 61.

Таблица 61 – Характеристика условий договора поставки

Условия договора	Содержание
Вид договора по ведомственной подчиненности	
Срок действия договора	
Место заключения договора	
Стороны по договору и их полное фирменное наименование	
Структура договора	
Наличие существенных условий договора	
Наличие спецификации	
Порядок определения качества товаров	
Порядок оплаты и расчета за товары	
Порядок доставки и оплаты транспортных расходов	
Требования к таре	
Порядок приемки товаров	
Страхование	
Имущественная ответственность поставщика	
Имущественная ответственность покупателя	
Наличие протокола разногласий	
При наличии протокола разногласий укажите спорные условия и дайте обоснование требованиям покупателя	

2. Дайте оценку содержания заключенного договора с точки зрения правильности оформления, полноты содержания договора и выгодности его отдельных условий для покупателя (торговой организации).

Результаты представьте по форме таблицы 62.

3. Дайте оценку логистических рисков при исполнении заключенных договоров. Укажите, как это нашло отражение в содержании договора.

4. Сформулируйте ваши предложения по улучшению содержания заключенного договора.

Таблица 62 – **Выгодные и невыгодные условия заключенного договора поставки**

Условие договора	Выгодные условия	Невыгодные условия

Занятие 19. Оценка поставщиков по результатам работы и принятие решения о пролонгации договоров

Цель занятия: изучить методику оценки поставщиков для принятия решения о пролонгации договоров с ними.

Описание ситуации и постановка задачи

В процессе осуществления договорных отношений в закупочной логистике важное внимание уделяется их продолжительности. Наиболее распространенными сроками продолжительности договорных отношений являются отношения в пределах одного года.

Сложилась положительная практика, заключающаяся в возможности пролонгирования договорных отношений.

Ситуации

Ситуация 1. Для принятия решения о пролонгировании договорных отношений с одним из двух поставщиков произведите оценку их деятельности на основе следующих данных. В течение двух месяцев фирма получала от поставщиков № 1 и № 2 товары А и В. Динамика цен на поставляемую продукцию, динамика поставки некачественных товаров, а также динамика нарушений поставщиками сроков поставок представлены в таблицах 63–65.

Таблица 63 – **Динамика цен на поставляемые товары**

Поставщики	Месяц	Товар	Объем поставки, ед./мес.	Цена за единицу, р.
№ 1	Март	А	1 000	5
		В	550	3
№ 2	Март	А	5 000	4
		В	2 500	2

Окончание таблицы 63

Поставщики	Месяц	Товар	Объем поставки, ед./мес.	Цена за единицу, р.
№ 1	Апрель	А	1 500	6
		В	1 000	4
№ 2	Апрель	А	4 500	5
		В	5 000	4

Таблица 64 – Динамика поставки товаров ненадлежащего качества

Месяц	Поставщики	Количество товара ненадлежащего качества, поставленного в течение месяца, ед.
Март	№ 1	30
	№ 2	200
Апрель	№ 1	75
	№ 2	320

Таблица 65 – Динамика нарушения установленных сроков поставки

Поставщик № 1			Поставщик № 2		
Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней	Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней
Март	7	28	Март	12	48
Апрель	5	40	Апрель	10	40

Выполните оценку поставщиков по показателям цены, надежности и качества поставляемого товара. При расчете рейтинга поставщиков необходимо принять следующие веса показателей: цена – 0,6; качество поставляемых товаров – 0,2; надежность поставки – 0,2.

Методические указания по выполнению задания

1. Расчет средневзвешенного темпа роста цен ($\overline{T_u}$) определяется по следующей формуле:

$$\overline{T_u} = \sum_{i=1}^n T_{ui} \cdot d_i, \quad (42)$$

где n – количество поставляемых разновидностей товара;

$T_{\text{ц}i}$ – темп роста цены на i -й товар;
 d_i – доля i -го товара в общем объеме поставок.

Темп роста цены на i -й товар рассчитывается по формуле

$$T_{\text{ц}i} = (P_{i1} : P_{i0}) \cdot 100, \quad (43)$$

где P_{i1} – цена i -го товара в текущем месяце;
 P_{i0} – цена i -го товара в предшествующем месяце.

Доля i -й разновидности товара в общем объеме поставок рассчитывается по формуле

$$d_i = (S_i : \sum S_i), \quad (44)$$

где S_i – сумма, на которую поставлен i -й товар в текущем периоде.

Результаты расчетов представьте по форме таблицы 66.

Таблица 66 – **Расчет средневзвешенного темпа роста цен**

Поставщик	$T_{\text{ц}A}, \%$	$T_{\text{ц}B}, \%$	$S_A, \text{р.}$	$S_B, \text{р.}$	$d_A, \%$	$d_B, \%$	$\overline{T_{\text{ц}}}$
№ 1	120	133,3	9 000	4 000	0,69	0,31	124,1
№ 2	125	200	22 500	20 000	0,53	0,47	160,25

Расчеты

1-й поставщик $T_{\text{ц}A} = (6 : 5) \cdot 100 = 120.$ $T_{\text{ц}B} = (4 : 3) \cdot 100 = 133,3.$ $S_A = 1\,500 \cdot 6 = 9\,000.$ $S_B = 1\,000 \cdot 4 = 4\,000.$ $d_A = 9\,000 : 13\,000 = 0,69.$ $d_B = 4\,000 : 13\,000 = 0,31.$ 1. $\overline{T_{\text{ц}}} = 120 \cdot 0,69 + 133,3 \cdot 0,31 = 124,1.$	2-й поставщик $T_{\text{ц}A} = (5 : 4) \cdot 100 = 125.$ $T_{\text{ц}B} = (4 : 2) \cdot 100 = 200.$ $S_A = 4\,500 \cdot 5 = 22\,500.$ $S_B = 5\,000 \cdot 4 = 20\,000.$ $d_A = 22\,500 : 42\,500 = 0,53.$ $d_B = 20\,000 : 42\,500 = 0,47.$ 2. $\overline{T_{\text{ц}}} = 125 \cdot 0,53 + 200 \cdot 0,47 = 160,25.$
---	--

2. Расчет темпа роста поставки товаров ненадлежащего качества ($T_{\text{н.к.}}$) осуществляется по следующей формуле:

$$T_{\text{н.к.}} = \frac{d_{\text{н.к.}1}}{d_{\text{н.к.}0}} \cdot 100, \quad (45)$$

где $d_{н.к.1}$ – доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего месяца;

$d_{н.к.0}$ – доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок предшествующего месяца.

Доля товара ненадлежащего качества ($d_{н.к.}$) определяется по следующей формуле

$$d_{н.к.} = \frac{\text{Количество товара ненадлежащего качества}}{\text{Объем поставки}} \cdot 100. \quad (46)$$

Результаты представьте по форме таблицы 67.

Таблица 67 – **Расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок**

Месяц	Поставщик	Общая поставка, ед./мес.	Доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок, %
Март	№ 1	1 550	0,02
	№ 2	7 500	0,027
Апрель	№ 1	2 500	0,03
	№ 2	9 500	0,034

Расчеты

1-й поставщик

Общая поставка

Март. $1\,000 + 550 = 1\,550$.

Апрель. $1\,000 + 1500 = 2\,500$.

Доля товара

Март. $(30 : 1\,550) \cdot 100 = 0,02$.

Апрель. $(75 : 2\,500) \cdot 100 = 0,03$.

$T_{н.к.} = (0,03 : 0,02) \cdot 100 = 150\%$.

2-й поставщик

Общая поставка

Март. $5\,000 + 2\,500 = 7\,500$.

Апрель. $4\,500 + 5\,000 = 9\,500$.

Доля товара

Март. $(200 : 7\,500) \cdot 100 = 0,027$.

Апрель. $(320 : 9\,500) \cdot 100 = 0,034$.

$T_{н.к.} = (0,034 : 0,027) \cdot 100 = 125,9\%$.

Результаты расчетов темпа роста поставок товаров ненадлежащего качества представьте по форме таблицы 68.

3. Расчет темпа роста среднего опоздания ($T_{н.п.}$) определяется по следующей формуле:

$$T_{н.п.} = (O_{CP1} : O_{CP0}) \cdot 100, \quad (47)$$

где O_{CP1} – среднее число опозданий на одну поставку в текущем периоде, дней;
 O_{CP0} – среднее число опозданий на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

Среднее число опозданий (O_{CP}) определяется по следующей формуле:

$$O_{CP} = \frac{\text{Число дней опозданий}}{\text{Количество поставок}}. \quad (48)$$

Расчеты

1-й поставщик
 $O_{CP1} = (40 : 5) = 8$.
 $O_{CP0} = (28 : 7) = 4$.
 $T_{н.п.} = (8 : 4) \cdot 100 = 200\%$.

2-й поставщик
 $O_{CP1} = (40 : 10) = 4$.
 $O_{CP0} = (48 : 12) = 4$.
 $T_{н.п.} = (4 : 4) \cdot 100 = 100\%$.

Результаты расчетов представьте по форме таблицы 68.

Таблица 68 – Расчет рейтинга поставщиков

Показатели	Вес показателя	Оценка поставщика по данному показателю		Произведение оценки на вес	
		Поставщик № 1	Поставщик № 2	Поставщик № 1	Поставщик № 2
Цена	0,6	124,1	160,25	74,46	96,15
Качество	0,2	150	125,9	30	25,18
Надежность	0,2	200	100	40	20
Рейтинг поставщика				144,46	141,33

4. Определение рейтинга поставщика с учетом веса показателя и выбор поставщика.

Так как темп роста отражает увеличение негативных характеристик поставщика, то предпочтение отдают поставщику, чей рейтинг ниже, т. е. второму поставщику.

5. На основе изученной методики решите ситуации 2–3.

Ситуация 2. Для принятия решения о пролонгировании договорных отношений с одним из двух поставщиков произведите оценку их деятельности на основе следующих данных. В течение двух месяцев фирма получала от поставщиков № 1 и № 2 товары А и В. Динамика

цен на поставляемую продукцию, поставки некачественных товаров, а также нарушений поставщиками сроков поставок представлена в таблицах 69–71.

Таблица 69 – Динамика цен на поставляемые товары

Поставщик	Месяц	Товар	Объем поставки, ед./мес.	Цена за единицу, р.
№ 1	Август	А	2 000	10
		В	1 000	5
№ 2	Август	А	9 000	9
		В	6 000	4
№ 1	Сентябрь	А	1 200	11
		В	1 200	6
№ 2	Сентябрь	А	7 000	10
		В	10 000	6

Таблица 70 – Динамика поставки товаров ненадлежащего качества

Месяц	Поставщик	Количество товара ненадлежащего качества, поставленного в течение месяца, ед.
Август	№ 1	75
	№ 2	300
Сентябрь	№ 1	120
	№ 2	425

Выполните оценку поставщиков по показателям цены, надежности и качества поставляемого товара. При расчете рейтинга поставщиков необходимо принять следующие веса показателей: цена – 0,5; качество поставляемых товаров – 0,3; надежность поставки – 0,2.

Таблица 71 – Динамика нарушения установленных сроков поставки

Поставщик № 1			Поставщик № 2		
Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней	Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней
Август	8	28	Август	10	45
Сентябрь	7	35	Сентябрь	12	36

Ситуация 3. Для принятия решения о пролонгировании договорных отношений с одним из двух поставщиков произведите оценку их деятельности на основе следующих данных. В течение двух месяцев

фирма получала от поставщиков № 1 и № 2 товары А и В. Динамика цен на поставляемую продукцию, поставки некачественных товаров, а также нарушений поставщиками сроков поставок представлена в таблицах 72–74.

Таблица 72 – Динамика цен на поставляемые товары

Поставщик	Месяц	Товар	Объем поставки, ед./мес.	Цена за единицу, р.
№ 1	Январь	А	500	10
		В	220	7
№ 2	Январь	А	2 500	9
		В	1 500	6
№ 1	Февраль	А	900	12
		В	700	8
№ 2	Февраль	А	2 500	11
		В	1 500	7

Таблица 73 – Динамика поставки товаров ненадлежащего качества, ед.

Месяц	Поставщик	Количество товара ненадлежащего качества, поставленного в течение месяца
Январь	№ 1	50
	№ 2	150
Февраль	№ 1	30
	№ 2	170

Таблица 74 – Динамика нарушения установленных сроков поставки

Поставщик № 1			Поставщик № 2		
Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней	Месяц	Количество поставок, ед.	Всего опозданий, дней
Январь	10	14	Январь	8	24
Февраль	7	20	Февраль	12	20

Выполните оценку поставщиков по показателям цены, надежности и качества поставляемого товара. При расчете рейтинга поставщиков необходимо принять следующие веса показателей: цена – 0,5; качество поставляемых товаров – 0,2; надежность поставки – 0,3.

Занятие 20. Анализ выполнения договорных обязательств

Цель занятия: изучить подходы к анализу выполнения договорных обязательств.

Методические указания по выполнению задания

1. Изучите показатели оценки выполнения договорных обязательств. Оценка выполнения договорных обязательств осуществляется по целому ряду показателей, расчетные формулы которых представлены в теме 9 (теоретическая часть пособия).

2. На основе изученных показателей оценки выполнения договорных обязательств решите ситуации 1–4. Исходные данные для решения ситуаций представлены в таблицах 75–78.

Ситуации

Ситуация 1. Дайте оценку выполнения договорных обязательств по договору на основе данных, представленных в таблице 75.

Таблица 75 – Исходные данные для решения ситуации 1

Ассортимент	Поставка, ед.		Уровень выполнения договора, %	$\pm \Delta K = K_{\phi} - K_o$
	по договору	фактически		
Пальто зимние	133	167		
Пальто демисезонные	329	240		
Костюмный ассортимент	238	250		
Итого	700	657		

Ситуация 2. Оцените уровень выполнения договора поставки с учетом ассортимента на основе данных, представленных в таблице 76.

Таблица 76 – Исходные данные для решения ситуации 2

Ассортимент	Поставка, ед.		Уровень выполнения договора, %	Поставка, засчитываемая в выполнение плана по ассортименту, ед.	Уровень выполнения с учетом ассортимента, %
	по договору	фактически			
Пальто зимние	133	167			
Пальто демисезонные	329	240			

Окончание таблицы 76

Ассортимент	Поставка, ед.		Уровень выполнения договора, %	Поставка, засчитываемая в выполнение плана по ассортименту, ед.	Уровень выполнения с учетом ассортимента, %
	по договору	фактически			
Костюмный ассортимент	238	250			
Итого	700	657			

Ситуация 3. Дайте оценку ритмичности поставки швейных товаров за год на основе данных, представленных в таблице 77. Выявите возможные варианты аритмичности в поставках товаров поставщиком.

Таблица 77 – Исходные данные для решения ситуации 3

Квартал	Поставка, ед.		Коэффициент отношения ($P_{\phi} : P_o$)	Абсолютное отклонение от единицы
	по договору (P_o)	Фактически (P_{ϕ})		
I	196	160		
II	126	92		
III	196	187		
IV	182	218		
Итого	700	657		

Ситуация 4. Дайте оценку равномерности поставки товаров торговой организации за первое полугодие на основе данных, представленных в таблице 78.

По результатам расчетов сделайте соответствующие выводы.

Таблица 78 – Исходные данные для решения ситуации 4

Месяцы	Поставка за месяц (P_i)	Поставка нарастающим итогом	Отклонение от среднего уровня	Квадрат отклонения от среднего уровня ($P_i - \bar{P}$)
1	85	85		
2	76	161		
3	95	256		
4	103	359		
5	107	466		

Месяцы	Поставка за месяц (Π_i)	Поставка нарастающим итогом	Отклонение от среднего уровня	Квадрат отклонения от среднего уровня ($\Pi_i - \bar{\Pi}$)
6	98	564		
Итого	564	564		

Тема 10. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ И МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Занятие 21. Изучение нормативных документов, регулирующих порядок осуществления государственных закупок в Республике Беларусь

Цель занятия: изучить основные законодательные и нормативные акты, регулирующие вопросы организации государственных закупок в Республике Беларусь.

Описание ситуации

Законодательство Республики Беларусь закупки товаров (работ, услуг) рассматривает в контексте государственных закупок, закупок за счет собственных средств и коммерческих закупок. Общим для них является предмет – товары (работы, услуги), которые приобретаются для удовлетворения определенных потребностей. Различия же между ними строятся по субъектному составу, источнику финансирования закупок и в целом по правовому регулированию соответствующих отношений.

Методические указания по выполнению задания

Изучите законодательные и нормативные акты, регулирующие вопросы организации государственных закупок в Республике Беларусь.

Закон Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. № 419-З (в редакции от 17 июля 2018 г. № 136-З).

Вопросы для изучения

1. Сфера применения закона.
2. Понятие государственной закупки, преференциальной поправки.
3. Основные цели и принципы осуществления государственных закупок.
4. Национальный режим в отношении товаров иностранного происхождения и поставщиков, предлагающих такие товары.
5. Информационное и аналитическое обеспечение государственных закупок.
6. Лица, участвующие в государственных закупках (заказчик, организатор, комиссия, эксперт, экспертная комиссия, участники).
7. Кто осуществляет государственное регулирование в сфере государственных закупок?
8. Виды процедур государственных закупок.
9. Особенности формирования и организации работы комиссии при проведении отдельных процедур государственных закупок.
10. Открытый конкурс (в том числе в виде двухэтапного конкурса и конкурса с ограниченным участием): понятие, особенности применения.
11. Закрытый конкурс: понятие, особенности применения.
12. Электронный аукцион:
 - понятие;
 - аккредитация: понятие, цели проведения;
 - аукционные документы: понятие, требования к содержанию;
 - виды аукционного обеспечения;
 - содержание аукционного предложения;
 - особенности проведения электронных торгов;
 - особенности завершения электронных аукционов.
13. Процедура запроса ценовых предложений: понятие, особенности применения.
14. Процедура закупки из одного источника: понятие, особенности применения.
15. Перечень случаев осуществления государственных закупок с применением процедуры закупки из одного источника.
16. Биржевые торги: понятие, особенности применения.
17. Годовой план государственных закупок.
18. Аккредитация на электронной торговой площадке.
19. Заключение договора на государственные закупки при использовании соответствующих процедур.

20. Признание процедуры государственной закупки несостоявшейся. Отмена процедуры государственной закупки.

21. Хранение документов по процедурам государственных закупок.

22. Особенности проведения процедуры государственной закупки с участием субъектов малого и среднего предпринимательства.

Занятие 22. Изучение процедур государственных закупок в Республике Беларусь и условий их применения

Цель занятия: изучить процедуры государственных закупок в Республике Беларусь и приобрести навыки их практического применения.

Процедуры государственных закупок определены в соответствии с Законом Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. № 419-3.

Методические указания по выполнению задания

Изучите ст. 18 Закона Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. № 419-3, дайте подробную характеристику следующих видов процедур государственных закупок и условий их применения:

– открытый конкурс (в том числе в виде двухэтапного конкурса и конкурса с ограниченным участием);

– закрытый конкурс;

– электронный аукцион;

– процедура запроса ценовых предложений;

– процедура закупки из одного источника;

– биржевые торги.

Результаты представьте по форме таблицы 79.

Таблица 79 – Характеристика и условия применения процедур государственных закупок

Вид процедуры	Понятие (в соответствии с законом)	Условия применения

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

Занятие 23. Изучение и расчет показателей эффективности и результативности закупочной деятельности

Цель занятия: изучить систему показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности, произвести их расчет и сделать соответствующие выводы.

Оценка эффективности системы закупок на предприятии проводится с помощью ряда ключевых показателей эффективности (КРІ).

Рассчитайте показатели, характеризующие эффективность закупочной деятельности торговой организации, на основе данных, представленных в таблице 80.

Таблица 80 – Исходные данные для расчета показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности

Показатели	Условное обозначение	Значение показателя
Товарно-материальные ценности, закупленные за отчетный период, тыс. р.	$ТМЦ$	1 200
Товарно-материальные ценности, закупленные у производителей за отчетный период, тыс. р.	$ТМЦ_{\text{произв}}$	1 001,1
Товарно-материальные ценности, закупленные у основных поставщиков за отчетный период, тыс. р.	$ТМЦ_{\text{осн.пост}}$	1 050
Товарно-материальные ценности, закупленные у альтернативных поставщиков за отчетный период, тыс. р.	$ТМЦ_{\text{альт.пост}}$	150
Количество заявок на закупку, выполненных в срок за отчетный период, ед.	$З_{\text{вып.ср}}$	125
Количество заявок на закупку, оплаченных в срок за отчетный период, ед.	$З_{\text{опл.ср}}$	96
Количество заявок на закупку, выполненных и оплаченных в срок за отчетный период, ед.	$З_{\text{вып.ср.опл}}$	55
Кредиторская задолженность за отчетный период, тыс. р.	$З_{\text{кред.}}$	27
Просроченная кредиторская задолженность за отчетный период, тыс. р.	$З_{\text{пр.кред}}$	17,5

Окончание таблицы 80

Показатели	Условное обозначение	Значение показателя
Затраты на приобретение товарно-материальных ценностей в отчетном периоде, тыс. р.	$З_{\text{тмц.отч}}$	1 425
Затраты на приобретение товарно-материальных ценностей в базовом периоде, тыс. р.	$З_{\text{тмц.баз}}$	1 380
Количество заявок на закупку, переданных поставщикам через EDI-сообщения за отчетный период, ед.	$З_{\text{EDI}}$	205
Количество заявок на закупку, переданных поставщикам за отчетный период, ед.	$З_{\text{пост}}$	207

Методические указания по выполнению задания

1. Изучив расчетные формулы системы ключевых показателей эффективности (KPI), которые представлены в теме 11 (теоретическая часть пособия), произведите соответствующие расчеты следующих показателей:

- доля закупок у производителей;
- доля закупок у основных и альтернативных поставщиков;
- доля заявок на закупку, выполненных в срок;
- доля заявок на закупку, оплаченных в срок;
- доля заявок на закупку, выполненных и оплаченных в срок;
- доля просроченной кредиторской задолженности;
- темп роста затрат на приобретение товарно-материальных ценностей;
- доля заявок на закупку товарно-материальных ценностей, переданных через EDI-сообщения.

2. Результаты расчетов представьте по форме таблицы 81.

Таблица 81 – Показатели эффективности закупочной деятельности организации

Показатели	Условные обозначения	Значение показателя

3. По полученным расчетным показателям сделайте выводы и предложения по их улучшению. Предложения должны быть обоснованными, с детальным пояснением и собственными логическими рассуждениями. Выводы и предложения представьте по форме таблицы 82.

Таблица 82 – **Выводы и предложения по полученным показателям
эффективности закупочной деятельности торговой организации**

Показатели	Выводы	Предложения

На основе анализа ключевых показателей эффективности (KPI) разрабатываются основные направления повышения эффективности системы закупок.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Логистика** : учеб. / под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 368 с.
2. **Бауэрсокс, Д. Дж.** Логистика: интегрированная цепь поставок [пер. с англ.] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
3. **Бурдаева, Е. С.** Коммерческие закупки: взгляд изнутри / Е. С. Бурдаева. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
4. **Верниковская, О. В.** Закупочная логистика : учеб. пособие / О. В. Верниковская. – Минск : БГЭУ, 2014. – 223 с.
5. **Волгин, В. В.** Логистические ловушки и решения в договорах: справочник предпринимателя / В. В. Волгин. – 2-е изд. – М. : Дашков и К°, 2011. – 140 с.
6. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. (с изм. и доп.) // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
7. **Григорьев, М. Н.** Коммерческая логистика: теория и практика : учеб. для бакалавров / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 2-е изд., перераб. доп. – М. : Юрайт, 2016. – 490 с.
8. **Гурская, С. П.** Коммерческая деятельность на оптовом рынке : курс лекций / С. П. Гурская. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 96 с.
9. **Логистика** : учеб. / В. В. Дыбская [и др.] ; под. ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2009. – 944 с.
10. **Иванов, М. Ю.** Логистика : учеб. пособие для вузов / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. – 3-е изд. – М. : РИОР, 2016. – 90 с.
11. **Курочкин, Д. В.** Логистика : курс лекций для вузов / Д. В. Курочкин. – Минск : Амалфея, 2017. – 492 с.
12. **Лайсонс, К.** Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джилингем. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 798 с.
13. **Логистика** : учеб. пособие / И. М. Баско [и др.] ; под ред. И. И. Полещук. – Минск : БГЭУ, 2007. – 431 с.
14. **Логистика** : учеб. пособие для вузов / В. И. Маргунова [и др.] ; под общ. ред. В. И. Маргуновой. – Минск : Выш. шк., 2013. – 508 с.
15. **Логистика** снабжения : учеб. для вузов. – СПб. : Питер, 2010. – 336 с.

16. **Корпоративная** логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

17. **Курочкин, Д. В.** Логистика : практикум / Д. В. Курочкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : ФУАинформ, 2014. – 304 с.

18. **Коммерческая** деятельность. Практикум : учеб. пособие / С. П. Гурская [и др.] ; под общ. ред. С. П. Гурской. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018. – 200 с.

19. **Миротин, Л. Б.** Современный инструментарий логистического управления : учеб. для вузов / Л. Б. Миротин, В. В. Боков. – М. : Экзамен, 2005. – 467 с.

20. **Николайчук, В. Е.** Логистический менеджмент : учеб. / В. Е. Николайчук. – М. : Дашков и К°, 2009. – 980 с.

21. **О некоторых** мерах по совершенствованию организации и дальнейшему развитию работ в области товарной нумерации и штрихового кодирования в Республике Беларусь : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 24 мая 2000 г. № 748 (в ред. от 13 окт. 2017 г. № 773) // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

22. **О государственном** регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 8 янв. 2014 г. № 128-З // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

23. **О государственных** закупках товаров (работ, услуг) : Закон Респ. Беларусь от 13 июля 2012 г. № 419-З // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

24. **О реализации** Закона Республики Беларусь «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь “О государственных закупках товаров (работ, услуг)”» : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15 июня 2019 г. № 395 // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

25. **О некоторых** вопросах рассмотрения дел, возникающих из договоров поставки : постановление Пленума Высш. Хоз. Суда Респ. Беларусь от 5 дек. 2012 г. № 12 // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

26. **Оксенчук, Н.** Методика выбора оптимального поставщика товаров для торгового предприятия / Н. Оксенчук // Агроэкономика. – 2003. – № 2. – С. 11–13.

27. **Положение** о приемке товаров по количеству и качеству : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 3 сент. 2008 г. № 1290 (в ред. от 13 окт. 2017 г. № 773) // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

28. **Программа** развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 28 дек. 2017 г. № 1024 // Пех (ВУ) [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

29. **Положение** об организации договорной и претензионно-исковой работы в организациях потребительской кооперации : утв. постановлением Правления Белкоопсоюза от 24 апр. 2014 г. № 107. – Минск : Белкоопсоюз, 2014. – 10 с.

30. **Сергеев, В. И.** Логистика снабжения : учеб. / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – М. : Рид Групп, 2011. – 416 с.

31. **Чеботаев, А. А.** Логистика и маркетинг (маркетологистика) : учеб. пособие для вузов / А. А. Чеботаев, Д. А. Чеботаев. – М. : Экономика, 2005. – 247 с.

32. **Шрайбфедер, Дж.** Эффективное управление запасами [пер. с англ.] / Дж. Шрайбфедер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Отличительные особенности отдельных видов хозяйственных договоров, используемых в закупочной логистике

Вид договора	Стороны по договору	Цель действия сторон	Отличительные особенности
Договор купли-продажи	Продавец. Покупатель	Реализация товара	Товар уже произведен, находится на складе (в наличии)
			Как правило, заключение, оформление и исполнение договора происходит одновременно
			Чаще используется при разовых сделках, как правило, применяют его индивидуальные предприниматели
Договор поставки	Продавец. Покупатель	Реализация товара	Поставляемые товары предназначены для использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием
			При заключении договора товара нет в наличии
			Момент заключения договора не совпадает с моментом исполнения
			Исполнение договора происходит по частотам в обусловленные сроки
			Предопределяет длительные отношения между сторонами
			Заключение договора может быть предопределено плановым актом
Договор консигнации	Консигнант. Консигнатор	Передача товара в пользование	Право собственности на товар вплоть до его продажи остается за владельцем (консигнантом)
			Хранение товара и предпродажная подготовка осуществляется консигнантом
			Консигнатор несет расходы по рекламе и продаже товаров
			Расчеты за товар происходят после его реализации или по мере реализации
			Консигнатор получает комиссионное вознаграждение
			Возможность возврата нереализованного товара в установленный договором максимальный срок

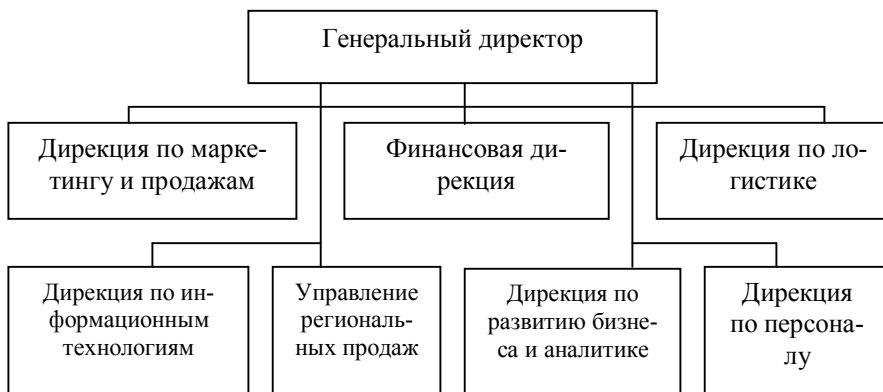
Окончание

Вид договора	Стороны по договору	Цель действия сторон	Отличительные особенности
Дилерский договор	Продавец. Дилер	Оказание услуг и выполнение работ	Использование в экспортно-импортных сделках
			Дилер совершает сделки от своего имени и за свой счет
			Дилер получает исключительное право на реализацию (представительство) продукции продавца на определенной территории
			Дилер использует фирменное наименование производителя (продавца)
			Дилер приобретает товар со скидкой и реализует по цене изготовителя
			Дилер оказывает следующие услуги: реклама товаров
			проведение маркетинговых исследований
			закупка сырья и т. д.

Примерная организационная структура управления закупками промышленного предприятия



**Примерная укрупненная организационная структура
управления розничной компанией**



Примерная организационная структура дирекции по логистике розничной компании



Шкала оценки показателей рейтинга поставщиков товаров

Показатели	Баллы			
	1	2	3	4
Репутация и имидж	Имидж не сформирован, репутация негативная	Незначительная репутация и несформировавшийся имидж	Хорошая репутация и положительный имидж	Отличная репутация, множество положительных отзывов
Территориальная и коммуникативная доступность	Поставщик труднодоступен как территориально, так и коммуникативно	Поставщик расположен далеко, но налажена хорошая коммуникативная связь	Поставщик расположен в одном регионе с хорошей коммуникативной связью	Поставщик расположен в одном городе, налажена хорошая коммуникативная связь
Уровень специализации	Предприятия с неустойчивым, часто меняющимся ассортиментом	Узкоспециализированные предприятия (ассортимент продовольственный и (или) непродовольственный, до 5 наименований товаров)	Специализированные предприятия (торговля несколькими группами товаров продовольственного и (или) непродовольственного ассортимента)	Предприятия универсальные (широкий видовой ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров)
Важность для поставщика объема продаж	Поставщик в категоричной форме диктует условия при формировании объемов поставок	Поставщик, как правило, нацелен на формирование только крупных объемов поставок	Поставщик частично ориентирован на формирование крупных и небольших объемов поставок	Поставщик ориентирован на формирование объемов поставок с учетом требований клиентов
Концентрированность поставщика на работе с клиентами	Индивидуальная работа с клиентами не налажена, пожелания клиентов не учитывают	Требования учитываются, но число постоянных клиентов для поставщика не играет большой роли	Поставщик заинтересован в долговременной работе с клиентами	Поставщик заинтересован в долговременной работе и поддерживает постоянный контакт с клиентом

Продолжение

Показатели	Баллы			
	1	2	3	4
Качество поставляемого товара	Более 10% поставленного товара не соответствует стандартам качества	До 10% поставленного товара не соответствует стандартам	До 5% товара не соответствует стандартам	Все товары соответствуют стандартам качества
Условия оплаты	Полная предоплата	Оплата по факту поставки и (или) частичная предоплата	Отсрочка платежа от 5 до 15 банковских дней	Отсрочка платежа свыше 15 банковских дней
Условия транспортировки товара	Расходы по транспортировке берет на себя покупатель	Расходы по транспортировке покупателем и поставщиком делятся совместно	Расходы по транспортировке берет на себя поставщик при условии полной загрузки транспорта	Расходы по транспортировке берет на себя поставщик
Доставка товаров	Поставщик зачастую (более 20% поставок) нарушает условия поставки по количеству и срывает сроки поставки	Имеются нарушения условий поставки по количеству и времени доставки товаров (до 20% поставок)	Имеются разовые (до 10% поставок) нарушения согласованного объема поставки и графика завоза товаров	Поставщик в течение всего периода поставки ни разу не нарушил условия по количеству товара и срокам поставки
Предоставление дополнительных услуг	Услуги не предоставляются	Поставщик оказывает отдельные разовые услуги в помощи торговле по продвижению товаров	Поставщик оказывает дополнительные услуги торговле, но после длительных переговоров	Поставщик оперативно откликается на предложения торговли о возврате непроданного товара, снижении цен, совместной рекламе, товарном кредите, подготовке товаров к продаже

Окончание

Показатели	Баллы			
	1	2	3	4
Цена товара	Цены в накладных и счетах не согласованы и часто не соответствуют заявленным в прайс-листах	Цены незначительно выше среднерыночных, но предварительно согласованы	Цены соответствуют среднему уровню рынка региона или страны	Цены ниже среднерыночных в регионе (стране)

**Данные об объемах поставки и ценах на продукцию
предприятий-поставщиков кондитерских товаров**

Показатели	В среднем по Республике Беларусь	Поставщики				
		ОАО «Красный пищевойк»	Совместное предприятие «Ивкон»	Совместное предприятие открытое акционерное общество (СП ОАО) «Спартак»	ОАО «Коммунарка»	Иностранное унитарное частное предприятие (ИУЧП) «Сладушка»
Средняя цена на продукцию, тыс. р./кг						
В том числе: шоколад	11,2	—	—	11,5	11,1	10,7
конфеты шоколадные	8,9	—	8,8	9,2	8,8	7,8
карамель	4,5	—	4,4	4,6	4,4	4,1
ирис	4,2	4,2	4,2	—	—	—
халва	3,9	3,8	—	—	—	—
мармелад	4,2	4,1	—	—	—	—
торт вафельный	6,9	—	—	7,7	7,1	—
Объем поставки по договору (V_d), т	—	22	7	50	34	8
Фактический объем поставки (V_d), т	—	18,9	6,5	48	35	5,5
Объем продукции по рекламациям (брак), т	—	0,1	0,1	0,95	0,88	0,8

Данные об объемах поставки и ценах на продукцию предприятий-поставщиков трикотажных товаров за отчетный период

Показатели	В среднем по Республике Беларусь	Поставщики				
		ОАО «КИМ»	ОАО «Світанак»	ОАО «Поле-сье»	ОАО «Купа-линка»	ОАО «8 Марта»
Средняя цена на продукцию, всего, тыс.р./ед.						
В том числе: верхний трикотаж	35,2	38,7	–	32,7	–	34,7
бельевой трикотаж	7,2	7,2	7,8	7,0	7,8	6,8
чулочно-носочные изделия	1,8	1,8	–	1,7	–	1,7
Объем поставки по договору (V_d), млн р.	–	20,0	15,0	10,0	20,0	35,0
Фактический объем поставки (V_d), млн р.	–	17,8	14,5	9,9	14,1	32,7
Объем продукции по рекламациям (брак), млн р.	–	0,9	0,4	1,5	0,3	1,7

**Выборочные сведения договоров поставки с поставщиками
кондитерских товаров за отчетный период**

Сведе- ния	Поставщики				
	ОАО «Крас- ный пище- вик»	СП «Ивкон»	СП ОАО «Спартак»	ОАО «Комму- нарка»	ИУЧП «Сладушка»
Работа с кли- ентом	Индивиду- альной ра- боты нет	За каждым покупате- лем закре- плен ме- неджер по продажам	Индивиду- альной ра- боты нет	Отделом сбы- та поддержи- вается посто- янный контакт с покупателем	Индивиду- альной ра- боты нет
Гаран- тия ка- чества	Гарантиру- ется пол- ная замена продукции, несоответ- ствующей стандартам	+	+	Гарантируется полная замена продукции, несоответст- вующей стан- дартам	Гаранти- руется полная за- мена про- дукции, несоответ- ствующей стандар- там
Усло- вия оп- латы	10 банков- ских дней	Предвари- тельная оплата	Предвари- тельная оплата	3 банковских дня	Предвари- тельная оплата
Усло- вия транс- порти- ровки	Расходы несет по- купатель	Расходы несет по- ставщик	Расходы несет по- купатель	Расходы несет покупатель	Расходы несет по- ставщик
Пре- достав- ление допол- нитель- ных ус- луг	—	Разовые совмест- ные рек- ламные акции	Предос- тавление скидок, совмест- ные рек- ламные кампании	Организация фирменной секции, обу- чение персо- нала на семи- нарах	Разовые совмест- ные рек- ламные акции

**Выборочные сведения договоров поставки с поставщиками
трикотажных товаров за отчетный период**

Сведения	Поставщики				
	ОАО «КИМ»	ОАО «Світанак»	ОАО «Полесье»	ОАО «Купалинка»	ОАО «8 Марта»
Работа с клиентом	Индивидуальной работы нет	За каждым покупателем закреплен менеджер по продажам	Индивидуальной работы нет	Отделом сбыта поддерживается постоянный контакт с покупателем	Индивидуальной работы нет
Гарантия качества	+	+	+	Гарантируется полная замена продукции, несоответствующей стандартам	+
Условия оплаты	10 банковских дней	Предварительная оплата	30 календарных дней	3 банковских дня	Предварительная оплата
Условия транспортировки	Расходы несет покупатель	Расходы несет покупатель	Расходы несет покупатель	Расходы несет поставщик	Расходы несет покупатель
Предоставление дополнительных услуг	—	Разовые совместные рекламные акции	—	Организация фирменной секции, обучение персонала на семинарах	—

**Данные об объемах поставки и ценах на продукцию
предприятий-поставщиков швейных изделий**

Показатели	В среднем по Респу- блике Бела- русь	Поставщики				
		ОАО «Эле- ма»	ЗАО «Вес- нянка»	ОАО «Мастра»	ЗАО «Калинка»	ОАО «Коминтерн»
Средняя цена на продукцию, все- го, тыс. р./ед.						
В том числе: костюмы женские	37,2	37,1	35,7	40,1	37,2	38,7
сорочки мужские	17,7	—	—	27,8	—	18,5
блузки женские	18,8	—	—	25,2	17,1	20,0
верхняя одежда	53,6	63,2	—	67,4	—	52,3
Объем постав- ки по договору (V_d), млн р.	—	20,0	10,0	10,0	15,0	37,0
Фактический объем поставки (V_d), млн р.	—	18,8	11,2	9,7	12,2	29,5
Объем продук- ции по рекла- мациям (брак), млн р.	—	0,9	1,2	0,5	0,3	2,5

**Выборочные сведения договоров поставки с поставщиками
швейных изделий за отчетный период**

Сведения	Поставщики				
	ОАО «Элема»	ЗАО «Веснянка»	ОАО «Мастра»	ЗАО «Калинка»	ОАО «Коминтерн»
Работа с клиентом	Индивидуальной работы нет	Индивидуальной работы нет	За каждым покупателем закреплен менеджер по продажам	Отделом сбыта поддерживается постоянный контакт с покупателем	Индивидуальной работы нет
Гарантия качества	Гарантируется полная замена продукции, несоответствующей стандартам	+	+	+ Гарантируется полная замена продукции, несоответствующей стандартам	+
Условия оплаты	10 банковских дней	Предварительная оплата	30 календарных дней	3 банковских дня	10 банковских дней
Условия транспортировки	Расходы несет покупатель	Расходы несет покупатель	Расходы несет покупатель	Расходы несет поставщик	Расходы несет покупатель
Предоставление дополнительных услуг	Организация фирменной секции, обучение персонала на семинарах	Разовые совместные рекламные акции	—	Организация фирменной секции, обучение персонала на семинарах	—

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК	5
1.1. Сущность закупочной логистики.....	5
1.2. Цели, задачи и функции закупочной логистики	6
1.3. Закупочная логистика как система управления материальными потоками. Операции закупочной логистики	7
1.4. Эволюция закупочной логистики	7
1.5. Закупочная логистика как основная логистическая подсистема. Управление цепями поставок в закупочной логистике	8
1.6. Закупочная логистика и материально-техническое снабжение: общее и различия.....	10
Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	11
2.1. Понятие материальных ресурсов в закупочной логистике, их классификация	12
2.2. Системы классификации (иерархическая и фасетная) материальных ресурсов	13
2.3. Системы кодирования материальных ресурсов	13
2.4. Виды классификаций в зависимости от целей их использования	14
2.5. Организация учета материальных ресурсов на предприятиях и в организациях (ведение журналов и реестров заказов).....	15
2.6. Организация приемки и хранения материальных ресурсов.....	16
Тема 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЗАКУПАЕМЫХ ТОВАРОВ.....	17
3.1. Понятие информации и информационных ресурсов. Требования, предъявляемые к информации.....	17

3.2. Классификация информации, используемой в закупочной логистике. Роль информации в закупочной логистике.....	18
3.3. Информационно-аналитическое обеспечение закупочной деятельности.....	19
3.4. Информационная пирамида в закупочной логистике	20
3.5. Виды источников информации и направленность информационных потоков в закупочной логистике. Оценка источников информации.....	21
3.6. Товарная и складская документация в закупочной логистике.....	22
3.7. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения закупочной деятельности	23
3.8. Критерии оценки материальных ресурсов при исследовании рынка закупок (метод Лоуренса Майлса).....	24
Тема 4. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИКИ.....	25
4.1. Роль службы закупок в деятельности предприятий и организаций.....	26
4.2. Задачи и функции службы закупок, их характеристика	26
4.3. Типы и варианты организационных структур службы закупок, их характеристика	26
4.4. Факторы, определяющие организационную структуру службы закупок. Выбор оптимальной структуры.....	27
Тема 5. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ	29
5.1. Понятие логистического подхода в логистике закупок. Необходимость применения логистического подхода в закупочной деятельности производственных предприятий и торговых организаций	29
5.2. Система поставок «точно в срок» («just in time», ТВС), ее сущность и характеристика.....	30

5.3. Способы реализации системы поставок «точно в срок» («just in time», ТВС)	31
5.4. Группы решаемых задач процесса проектирования и внедрения системы поставок «точно в срок» («just in time», ТВС)....	32
5.5. Метод быстрого реагирования, его значение и сущность	32
5.6. Управление закупками на основе ассортиментной матрицы.....	33
Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК.....	34
6.1. Понятие плана закупок. Составляющие плана закупок	35
6.2. Процедура разработки плана закупок. Текущие и перспективные планы закупок	35
6.3. Традиционные и нетрадиционные системы в планировании закупок. Методы закупки, их характеристика	36
6.4. Процедура размещения заказа на закупку и его исполнение.....	37
Тема 7. НОРМИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСАХ И ТОВАРАХ	38
7.1. Методы определения потребности в материальных ресурсах для производственных предприятий, их характеристика.....	38
7.2. Методы определения потребности в товарах для торговых организаций, их характеристика	41
Тема 8. ВЫБОР КАНАЛОВ ЗАКУПКИ.....	44
8.1. Роль и значение правильности выбора поставщика для эффективной деятельности предприятий и организаций	45
8.2. Классические критерии оценки поставщика, их характеристика. Дополнительные критерии Линдерса и Ферона	45
8.3. Основные критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов	46
8.4. Применяемые в закупочной логистике методы выбора оптимальных поставщиков для партнерства, их характеристика	48
Тема 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОСТАВЩИКАМИ	49

9.1. Роль и задачи работы с поставщиками в закупочной логистике.....	50
9.2. Правовое регулирование хозяйственных связей по закупкам товаров в Республике Беларусь	51
9.3. Виды хозяйственных договоров, используемых в закупочной логистике: понятие, структура, их отличительные особенности.....	52
9.4. Договорная работа в организациях. Роль отдельных функциональных служб организации в разработке проекта договора	54
9.5. Порядок заключения, изменения и расторжения договора	56
9.6. Учет и контроль выполнения договорных обязательств. Имущественная ответственность контрагентов при закупках товаров	58
Тема 10. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ И МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ	62
10.1. Государственные закупки: значение, особенности, понятие, принципы. Правовое регулирование государственных закупок в Республике Беларусь	62
10.2. Прокьюремент: понятие, ключевые моменты, принципы	63
10.3. Этапы осуществления государственных закупок.....	64
10.4. Виды процедур государственных закупок: понятие, порядок их выбора и краткая характеристика	65
Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ.....	66
11.1. Источники средств, направляемых на закупку материальных ресурсов и товаров. Направления финансовых потоков в закупочной логистике	66
11.2. Управление затратами и издержки в закупочной логистике.....	67

11.3. Критерии оценки эффективности закупочной	
логистики	69
Задания для практических и семинарских занятий.....	73
Список рекомендуемой литературы.....	150
Приложения	153

Учебное издание

ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА

Пособие

**для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

Гурская Светлана Петровна

Оксенчук Николай Викторович

Кикинева Евгения Григорьевна и др.

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Н. М. Евтухова

Подписано в печать 16.11.23. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 9,30. Тираж 68 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>