

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра экономической теории и маркетинга**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ**

**Методические указания к практическим занятиям  
и выполнению контрольных заданий для студентов  
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»  
очной и заочной форм обучения**

Минск 2011

УДК 658.7(076.5)(075.8)  
ББК 65.01.78я73  
У67

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Составители:

доктор экономических наук, профессор *С. И. Барановский*;  
доцент, кандидат физико-математических наук *А. П. Крачковский*;  
ассистент *С. В. Шишло*

Рецензент

доктор экономических наук,  
профессор кафедры ценовой политики и логистики БГЭУ  
*И. И. Полещук*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2011 год. Поз. 72.

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения.

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2011

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью изучения курса «Управление закупками» является получение студентами современных знаний, которые позволят им находить наиболее эффективные способы организации закупочной деятельности на предприятиях.

Задачи курса:

- осуществление процесса управления закупками на предприятиях;
- проведение аудита закупочной деятельности;
- анализ эффективности работы поставщиков и закупаемого сырья и материалов;
- осуществление выбора поставщиков;
- создание системы доставки сырья и материалов от поставщиков и т. д.

Дисциплина «Управление закупками» закладывает основы для принятия управленческих решений в области обеспечения организации (предприятия). Центральными проблемами являются выбор наиболее оптимального поставщика, определение уровней текущего и страхового запасов сырья, материалов и полуфабрикатов, повышение качества взаимодействия с поставщиками, снижение затрат на организацию процесса снабжения, выбор рациональных схем доставки и т. д.

Программа курса предполагает всестороннее рассмотрение вопросов закупочной деятельности в различных условиях хозяйствования, управления запасами, проведения закупок на предприятиях разной формы собственности, повышения эффективности функционирования организаций (предприятий).

В пособии приведена программа дисциплины, основные термины и понятия, вопросы, тестовые задания, требования по выполнению контрольных работ, пример выбора контрольного задания, литература.

Содержание издания соответствует образовательному стандарту, утвержденному Министерством образования Республики Беларусь, и базовой учебной программе по курсу «Управление закупками» для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг», утвержденной ректором БГТУ 30 апреля 2010 г., регистрационный № 316/баз.

# **ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ»**

## **Тема 1. Цели, задачи и функции управления закупками**

Предмет курса. Сущность материально-технического снабжения (МТС) на предприятии. Особенности МТС на предприятиях химико-лесного комплекса, промышленности строительных материалов.

Объекты, основные направления управления закупками. Содержание и логика построения дисциплины.

Факторы, определяющие форму организации закупок, методологические основы исследований деятельности поставщиков сырья и материалов. Содержание процесса управления закупками на предприятиях.

Определение основных функций управления закупками на предприятиях: анализ поставщиков, организация процесса закупок, входной контроль качества, организация складской деятельности, взаимодействие с внутренними потребителями сырья и материалов.

Знания и навыки, необходимые специалисту в области управления закупками.

## **Тема 2. Правовые основы закупок: договор поставки товаров, обязанности поставщика и покупателя**

Договор поставки товаров (контракт). Состав договора поставки. Компетентность сторон. Законность предмета или цели контракта. Обязанности поставщика-продавца. Договор о намерениях и коммерческое предложение. Обязательные сведения договора на поставку: дата заключения; полное наименование сторон; объем и ассортимент товаров; сроки, порядок поставок; качество, комплектность, упаковка и маркировка товара; цены и порядок расчетов; имущественная ответственность сторон. Вступление договора в законную силу. Учет, контроль выполнения поставок.

Права покупателя, гарантии. Спорные вопросы и их решение. Расторжение договора поставки

Статус государственных закупок. Положение о порядке выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) при осуществлении государственных закупок на территории Республики Беларусь. Виды процедур заку-

пок. Планирование закупок. Этапы проведения закупок. Централизованное осуществление закупок.

### **Тема 3. Влияние маркетинга и логистики на закупочную деятельность**

Маркетинговые исследования рынка поставщиков. Взаимодействие и взаимозависимость между исследованиями рынков готовой продукции и материально-технического снабжения его производства. Анализ зависимости цен от объемов закупок продукции, условий платежей. Анализ каналов распределения продукции поставщиков.

Исследование рынка поставщиков средств производства. Взаимодействия отделов закупок, маркетинга, логистики, конструкторского и производственного по формированию ассортимента закупок продукции.

Использование логистической концепции управления предприятием для повышения эффективности управления закупками. Определение оптимальных объемов и сроков выполнения заказов с целью снижения затрат на организацию закупок. Совершенствование взаимодействия процесса закупок с производством. Оптимизация доставки сырья и материалов на рабочие места.

Сущность содержания и структура документов, связанных с передачей, транспортировкой, хранением, таможенным контролем, поставками материалов.

### **Тема 4. Отдел закупок и его место в структуре предприятия**

Функции отдела закупок и его взаимодействие с различными подразделениями предприятия.

*Производственные подразделения:*

- расчет потребности и формирование заявок на материально-технические ресурсы;
- отчетность об использовании материально-технических ресурсов и соблюдении установленных норм расходования;
- оформление актов о браке в поставках.

*Диспетчерский отдел:*

- определение производственных планов и графиков производства;
- учет сведений о нормах запасов на участках, в цехах и их соблюдение;

– контроль графиков подачи материалов в производственные подразделения.

*Транспортный отдел:*

– определение оперативных, месячных, квартальных и годовых планов-графиков перевозок материально-технических ресурсов;

– учет и контроль транспортно-экспедиционной документации с отметками о приеме материально-технических средств от поставщиков.

*Финансовый отдел:*

– согласование проектов претензий;

– предложения по устранению причин, послуживших основанием для предъявления претензий и санкций к предприятию;

– утверждение расчетов нормативов оборотных средств.

*Бухгалтерия:*

– утверждение смет расходов на приобретение материально-технических ресурсов;

– подведение итогов инвентаризации материально-технических ресурсов;

– анализ отчетов о движении сырья и материалов, об их остатках на конец отчетного периода и т. д.

*Отдел маркетинга:*

– обобщение информации о поставщиках, требующихся предприятию;

– сбор сведений о ценах на материально-технические средства у различных поставщиков, заготовительных организаций;

– сбор информации о состоянии товарного рынка.

*Юридический отдел:*

– проведение правовой экспертизы представленных для визирования договоров, приказов, распоряжений, инструкций;

– утверждение протоколов согласования разногласий по условиям заключаемых договоров и т. д.

## **Тема 5. Планирование материально-технического снабжения**

План снабжения как отражение потребности предприятия во всех видах материально-технических и энергетических ресурсов, оборудования для производства продукции и других нужд предприятия.

Этапы планирования: 1) подготовка данных, необходимых для составления плана; 2) расчет потребности в материальных ресурсах; 3) расчет ожидаемых остатков запасов на конец планового периода и переходящих запасов материалов; 4) определение оптимальных по-

требностей закупок материальных ресурсов; 5) выбор поставщиков; 6) выбор и обоснование системы управления запасами; 7) составление плана поставок в соответствии с выбранной системой управления запасами, подписание договоров с поставщиками.

## **Тема 6. Нормирование производственных запасов**

Цели и задачи нормирования производственных запасов. Значение нормирования запасов для ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Методы нормирования производственных запасов и их классификация.

Факторы, влияющие на величину производственных запасов. Определение взаимосвязи между объемами поставок и потребления, периодичностью поставок с величиной запасов.

Модели управления запасами. Нормирование производственных запасов с помощью экономико-математических моделей: классическая модель оптимизации партий закупок и текущего запаса; однопродуктовая и многопродуктовая модели управления запасами.

## **Тема 7. Формирование взаимосвязей с поставщиками**

Мероприятия по вовлечению поставщиков в процесс снабжения предприятия. Значение электронного документооборота и возможности удаленной работы через Интернет. Основные положения системы выбора поставщиков.

Предоставление поставщикам доступа к внутренним системам предприятия по управлению заказами, счетами, спецификациями, управлению информацией в каталогах, взаимному обмену электронными документами для повышения эффективности взаимодействия. Шкала критериев выбора поставщика.

## **Тема 8. Оперативно-календарное планирование материально-технического снабжения**

Значение оперативно-календарного планирования МТС для повышения эффективности производства. Конкретизация плановых заданий по месту, периоду времени и нормативной базе. Обеспечение полноты использования производственных ресурсов, ритмичности производства и равномерности выпуска продукции.

Увязка оперативно-календарных планов закупок с системами управления производственными запасами. Метод снабжения «Точно в срок» на основе оперативно-календарных планов.

Количественный контроль снабжения сырьем и материалами для производства готовой продукции различными звеньями предприятия с использованием календарных графиков. Имитационное моделирование закупок.

## **Тема 9. Реализация планов закупок и доставки грузов на предприятие**

Различные системы доставки сырья и материалов. Система централизованной доставки грузов с баз посреднических организаций.

Выбор транспортных организаций и определение рациональных схем доставки грузов. Контроль транспортировки грузов.

Формирование информационных потоков при перемещении грузов от поставщиков к предприятию. Таможенное оформление грузов, поступивших из других стран.

Системы оплаты услуг посреднических, транспортных организаций.

## **Тема 10. Хранение материальных ресурсов и регулирование производственных запасов**

Система хранения материальных ценностей – совокупность элементов, обеспечивающих оптимальную разгрузку, учет, контроль, размещение грузов на складе и создание условий хранения.

Расчет совокупного материального потока на складе и определение оптимальных схем обработки грузов.

Организация процесса разгрузки, учета, контроля прибывших материальных ценностей, а также оформления документооборота.

Контроль состояния и управления запасами на складе. Особенности классификации грузов, контроля и регулирования запасов на основе методов *ABC* и *XYZ*-анализа.

## **Тема 11. Обеспечение подразделений предприятия материальными ресурсами**

Содержание работ по организации снабжения подразделений предприятия. Определение потребности, планирование запасов в подразделениях и на рабочих местах. Методика расчета лимита на ресурсы.

Переработка и подготовка сырья и материалов к потреблению внутри предприятия. Организация перемещения материальных ресурсов внутри предприятия. Активный и пассивный способы обеспечения подразделений предприятия.

Документооборот при отпуске материалов подразделениям предприятия. Порядок получения материалов по разовым требованиям, лимитным картам, групповым лимитным ведомостям и другим документам.

## **Тема 12. Анализ качественных показателей и издержек снабжения**

Характеристика показателей объема и качества продукции при снабжении предприятия. Использование для анализа показателей статистической отчетности снабжения. Исполнительный баланс МТС.

Затраты на организацию процесса закупок и их значение для оценки работы службы закупок. Изучение структуры издержек снабжения и выявление путей их снижения. Изучение затрат хранения и потерь материальных ресурсов. Анализ затрат на подготовку и доставку материалов на рабочие места.

## **Тема 13. Информационное обеспечение закупочной деятельности**

Значение информации для управления закупками на предприятиях. Общая характеристика источников получения информации. Классификаторы продукции: международные, общегосударственные, отраслевые и организаций.

Информационные системы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками MRP-I, MRP-II, ERP-I, ERP-II, KANBAN, JIT.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ»

## Тема 1. Цели, задачи и функции управления закупками

Деятельность любой организации зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг, которыми ее обеспечивают другие предприятия. Закупки являются начальным звеном в производстве практически любого товара или услуги. От эффективности их выполнения зависят показатели работы всей производственно-хозяйственной деятельности организаций (предприятий). В общем виде сущность закупок заключается в ритмичном и своевременном обеспечении производственного процесса и торговли необходимыми предметами производственно-технического назначения и товарами, а следовательно они оказывают существенное влияние на создание совокупного общественного продукта.

Управление закупками направлено на то, чтобы предприятие получало необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте от надежных поставщиков, своевременно отвечающих согласно своим обязательствам, с хорошим обслуживанием и по выгодной цене. Основными видами закупочной деятельности являются: планирование снабжения материальными ресурсами, управление поставщиками, доставка, приемка и контроль качества, хранение на складе, отпуск на производство, распоряжение неостребованными или некачественными остатками, оценка результатов функционирования закупочной деятельности по уровню качества обслуживания, производительности и издержек.

Одно из важных направлений рационализации управления закупками – развитие экономически целесообразных прямых длительных хозяйственных связей между предприятиями, которые создают более гибкие условия снабжения, обеспечивают требуемую ритмичность, повышают эффективность производства, оптимизируют использование оборотных фондов организаций и одновременно способствуют формированию устойчивых портфелей заказов у поставщиков.

Процесс управления закупками, являясь объективно необходимым условием производства, оказывает на него существенное влияние. От уровня организации снабжения, степени обеспеченности предприятий и организаций материальными ресурсами зависят их важнейшие технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности.

Закупки могут осуществляться в виде коммерческого акта купли-продажи, аренды, лизинга, бартера, толлинга.

Коммерческий акт купли-продажи материально-технических ресурсов не отличается от акта передач любого другого товара или оказания услуг взамен денежной компенсации. Возможны различные виды оплаты, например за наличный расчет, в кредит (отсрочка платежа), предоплата, со скидкой и др.

**Аренда** – предоставление имущества его владельцем во временное пользование другим лицам на договорных условиях, за плату. Арендующий имущество называется *арендатором*; сдающий имущество в аренду – *арендодателем*.

**Лизинг** – долгосрочная аренда (на срок от 6 мес до нескольких лет) машин, оборудования и других средств труда, предусматривающая возможность их выкупа лизингополучателем.

**Бартер** – натуральный товарообмен, при котором один продукт поставщика меняется на другой продукт потребителя без денежной оплаты. Торговая сделка, осуществляемая по схеме «товар за товар», а пропорция такого обмена устанавливается обменивающимися сторонами и фиксируется в договоре.

**Толлинг** – разновидность производственного кооперирования, при котором предприятие-изготовитель получает исходный сырьевой продукт, носящий название давальческого сырья, а поставщик за поставленное сырье получает готовую продукцию.

## Литература

[1, 2, 3, 6, 8, 12, 13, 14, 20, 21]

## Теоретические вопросы

1. Предмет дисциплины «Управление закупками».
2. Сущность материально-технического снабжения (МТС) на предприятии.
3. Особенности МТС на предприятиях химико-лесного комплекса и промышленности строительных материалов.

## Тестовые задания

### 1. Под оперативным лизингом понимается:

- а) орудия труда не амортизируются полностью в течение установленного в договоре срока, который является более коротким по сравнению с их жизненным циклом;

б) владелец орудий труда совершает сделку по его продаже лизингополучателю, а затем сам становится лизингополучателем по отношению к последнему;

в) предусматривается право лизингополучателю дополнять список предоставляемых ему по контракту орудий труда без заключения новых контрактов;

г) выплачиваемые лизингополучателем суммы соответствуют полной амортизации предоставленных лизингодателем орудий труда.

## **2. Складская форма МТС – это процесс:**

а) поставки соответствующих видов материальных ресурсов потребителем непосредственно от предприятий-изготовителей;

б) доставки товара покупателю железнодорожным и автомобильным транспортом без дополнительных складских операций;

в) во время которого товар в больших количествах поставляется дилеру, а тот в дальнейшем перераспределяет его покупателям;

г) доставки товара на склад покупателя, где происходит процедура грузопереработки, после чего полученный товар передается подразделениям предприятия.

## **3. Материально-техническое снабжение – это:**

а) организация процесса доставки требуемых материальных ресурсов;

б) деятельность, которая обеспечивает доступность для пользователя материалов или услуг требуемого качества, количества, в нужном месте и в нужное время;

в) организация процесса закупки материальных ресурсов;

г) деятельность, направленная на организацию процесса приемки, хранения и выдачи материальных ресурсов.

## **4. Производный спрос включает следующие условия:**

а) производить высококачественный продукт;

б) фиксировать минимальное количество покупаемого товара;

в) обращать внимание на развитие конечного спроса;

г) совершать покупку рационально.

## **5. Материальный поток – это:**

а) 20 т полипропилена, который транспортируется от поставщика к покупателю;

б) 10 м<sup>3</sup> круглых лесоматериалов, которые требуются для производства пиломатериалов;

в) 10 коробок метизов, которые хранятся на складе;

г) 40 т груза, который прибывает на предприятие в течение 1 мес.

**6. Информационный поток – это:**

- а) 10 товаротранспортных накладных в течение 1 дня;
- б) 15 договоров поставки;
- в) заключение двух договоров о намерении;
- г) 10 коммерческих предложений.

**7. Логистическая операция – это:**

- а) совокупность действий, обеспечивающих поступление сырья и материалов в логистическую систему;
- б) совокупность определенных действий над материальными и информационными потоками;
- в) операции, обеспечивающие связь между материальными и информационными потоками;
- г) организация движения выходного материального потока.

**8. К критериям макросегментации рынка поставщиков относят:**

- а) вид выпускаемой продукции;
- б) надежность поставки;
- в) ритмичность поставок;
- г) гибкость обслуживания.

**Тема 2. Правовые основы закупок:  
договор поставки товаров, обязанности  
поставщика и покупателя**

*Оферта* (от лат. *offero* – предлагать) – предложение одного лица другому лицу или лицам заключить гражданско-правовой договор. Различают публичную, свободную и твердую оферты. Оферты могут иметь вид письма, коммерческого предложения, рекламы и т. д.

*Договор о намерениях* – предварительный договор, в котором зафиксированы обоюдные желания и намерения контрагентов сотрудничать на договорной основе и в последующем заключить конкретный договор.

*Договор поставки* – договор, при котором одна сторона (продавец) обязуется передать имущество (товар) в собственность, хозяйственное ведение, оперативное управление другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять это имущество и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

Договор поставки считается заключенным, если между сторонами в требуемой форме достигнуто соглашение по всем существенным условиям поставки. Местом заключения договора, если не указано иное, признается место нахождения юридического лица, отправившего оферту.

Договор поставки состоит из ряда пунктов, к которым относятся общие положения, предмет договора, цены и порядок расчета, порядок и сроки поставки, качество и порядок приемки, форс-мажорные обстоятельства, порядок разрешения споров, срок действия договора, порядок его изменения и расторжения, прочие условия, юридические адреса сторон и др.

Государственными закупками являются только закупки товаров (работ, услуг), осуществляемые полностью или частично за счет средств республиканского и местных бюджетов, включая государственные целевые бюджетные фонды, а также за счет государственных внебюджетных и инновационных фондов, в том числе для государственных нужд.

Государственные закупки отличаются от закупок, осуществляемых частными компаниями. К их основным чертам можно отнести следующие:

1) *обязательность закупок*. Государственная закупка совершается не по воле и желанию государственной организации как таковой или как самостоятельного субъекта воли, а в силу выполнения ею предписанных законом определенных действий;

2) *общественная необходимость закупки*. Государственные закупки можно рассматривать как закупки, осуществляемые в силу той или иной общественной объективной необходимости;

3) *целесообразность самой покупки*. Для государственных закупок приобретаются товары и услуги, которые действительно необходимы для эффективного функционирования государства;

4) *количественная разумность закупки*. Объемы закупаемых ресурсов должны быть рациональными согласно потребностям.

Государственные закупки осуществляются следующим образом:

- без проведения процедуры закупок;
- с процедурой оформления конкурентного листа;
- с процедурой запроса ценовых предложений;
- проведением конкурса;
- с процедурой закупки из одного источника.

Закупки могут осуществляться централизованно или децентрализованно. Если организация (предприятие) подходит к процессу закупок децентрализованно, то служащие подразделений будут самостоятельно производить закупки, каждый для своего подразделения. Преимуществом такого подхода является то, что пользователь лучше знает потребности отдела, чем кто-либо другой. Процесс осуществления закупок при этом подходе может происходить быстрее.

При централизованных закупках назначается конкретное лицо или создается отдел с полномочиями совершать закупки в интересах всех отделов (за исключением нестандартных закупок). В этом случае предприятие может получить больше преимуществ, поэтому почти

все организации (предприятия), за исключением самых мелких, используют централизованный подход к совершению закупок. Преимущества такого подхода:

- простота стандартизации купленных предметов;
- отсутствие административного дублирования;
- получение скидок стоимости поставляемых ресурсов и др.

Поскольку закупки являются одной из основных функций, то это отражается в организационной структуре предприятия. Служебные обязанности менеджеров по закупкам должны быть четко определены: ясное и конкретное понимание полномочий служащего по закупкам (он должен получать адекватную помощь и чувствовать поддержку со стороны руководства).

## **Литература**

[1, 7, 9, 17, 19, 21]

### **Теоретические вопросы**

4. Договор о намерениях и коммерческое предложение.
5. Договор поставки товаров (контракт): состав договора поставки, компетентность сторон, обязанности поставщика – продавца.
6. Статус государственных закупок. Положение о порядке выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) при осуществлении государственных закупок на территории Республики Беларусь.
7. Виды процедур государственных закупок.
8. Планирование закупок и этапы проведения закупок.
9. Централизованное / децентрализованное осуществление закупок.

### **Тестовые задания**

#### **9. Публичная оферта – это:**

- а) оферта, которая делается (предлагается) нескольким покупателям и используется продавцом для предварительного изучения рынка;
- б) оферта, которая делается (предлагается) продавцом одному возможному, потенциальному покупателю с указанием срока;
- в) оферта, адресованная одному или нескольким конкретным лицам, которая достаточно определена и выражает намерение лица заключить договор;
- г) оферта, адресованная неопределенному кругу лиц и содержащая все существенные условия договора, предложение, из которого усматривается воля оферента заключить договор на указанных в предложении условиях с любым, кто отзовется.

**10. Расставьте в правильном порядке этапы проведения государственных закупок:**

- а) выбор способа осуществления закупки;
- б) доставка товара;
- в) определение предмета закупки;
- г) закупка;
- д) исследование рынка.

**11. Процедура запроса ценовых предложений используется:**

- а) ориентировочная стоимость закупки составляет более 50 базовых величин;
- б) осуществляется закупка на сумму 50–1000 базовых величин;
- в) ориентировочная стоимость закупки составляет от 1000 до 8000 базовых величин;
- г) осуществляется закупка на сумму свыше 8000 базовых величин.

**12. В каких случаях проводится двухэтапный конкурс:**

- а) невозможно определить характеристики товара;
- б) необходимо провести предварительную квалификацию поставщиков;
- в) информация о конкурсе не публикуется в открытой печати;
- г) все ответы верны.

**13. Определите правильный порядок проведения процедуры закупки из одного источника:**

- а) утверждение задания;
- б) выбор поставщика;
- в) заключение договора;
- г) согласование задания в установленных случаях;
- д) подготовка задания на закупку;
- е) оформление документов по процедуре закупок;
- ж) заключение договора;
- з) экспертиза задания в установленных случаях.

**14. Определите правильный порядок проведения процедуры закупки «оформление конкурентного листа»:**

- а) подписание конкурентного листа;
- б) сбор ценовых предложений от участников;
- в) оформление документов по процедуре закупки;
- д) заключение договора поставки.

**15. Преимущества централизованного снабжения:**

- а) простая стандартизация купленных предметов;

- б) отсутствие административного дублирования;
- в) лучший контроль за выполнением обязательств по закупкам;
- г) все ответы верны.

#### **16. Свободная оферта – это:**

а) предложение одного лица другому лицу или лицам заключить гражданско-правовой договор;

б) оферта, которая делается (предлагается) нескольким покупателям и используется продавцом для предварительного изучения рынка;

в) адресованное неопределенному кругу лиц и содержащее все существенные условия договора предложение, из которого усматривается воля оферента заключить договор на указанных в нем условиях с любым, кто отзовется;

г) оферта, которая делается (предлагается) продавцом одному возможному, потенциальному покупателю с указанием срока, в течение которого продавец связан обязательством продажи.

### **Тема 3. Влияние маркетинга и логистики на закупочную деятельность**

На современном этапе развития управления организацией (предприятием) является важным взаимодействие между маркетингом и закупочной деятельностью.

Общими функциями маркетинга и закупочной деятельности служат анализ внешней среды предприятия, рынков сырья и материалов и поставщиков, планирование объемов производства товаров, определение ассортимента, специализации производства, создание долгосрочных связей с поставщиками и т. д.

При анализе внешней среды необходимо в первую очередь обратить внимание на такие элементы, как особенности ценообразования, налогообложения, государственного управления, регулирующего закупку сырья и материалов, внешнеэкономической деятельности, международного законодательства.

Основными задачами при анализе рынка сырья и материалов являются определение сырьевых зон, уровня цен на приобретаемую продукцию, поиск новых видов ресурсов и материалов, которые могут быть использованы в производстве готовой продукции и т. д.

Ведущими задачами при анализе поставщиков выступают анализ их затрат и определение надежности (условий работы с поставщиками), продукции, которую они поставляют.

Планирование объемов производства товаров, определение ассортимента, специализации производства – важнейшие задачи маркетинга, которые, в свою очередь, определяют задачи закупочной деятельности (расчет объемов необходимого сырья и материалов).

Главной совместной задачей является формирование долгосрочных (партнерских) отношений между организацией (предприятием) и поставщиками. Для ее решения возможно использование концепции *SRM* (Supplier relationship management – управление взаимоотношениями с поставщиками).

**SRM** – это скоординированная программа действий, разработанная совместно потребителем и поставщиком, чтобы улучшить общие показатели функционирования и снизить общие затраты.

Управление закупками должно осуществляться на основе логистической концепции управления предприятием, которая подразумевает координацию и интеграцию логистической, маркетинговой и коммерческой деятельности для достижения целей организации (предприятия) с оптимальными затратами ресурсов и высоким уровнем обслуживания потребителей.

Основные цели управления закупками в связи с логистической концепцией следующие:

- обеспечение производственных (сбытовых) подразделений компании предметами снабжения и услугами в соответствии с их требованиями;
- создание условий для нормального функционирования организации (предприятия) за счет ее бесперебойного снабжения ресурсами;
- минимизация затрат на закупки в составе себестоимости;
- обеспечение закупки предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

## Литература

[1, 2, 4, 6, 12, 13, 14, 21, 24]

## Теоретические вопросы

10. Взаимодействие и взаимозависимость между маркетинговой и закупочной деятельностью.

11. Исследование рынка поставщиков средств производства.

12. Логистическая концепция управления предприятием для повышения эффективности управления закупками.

13. Оптимизация доставки сырья и материалов на рабочие места.

14. Сущность содержания и структура документов, связанных с передачей, транспортировкой, таможенным контролем поставки материалов.

## Тестовые задания

**17. SRM позволяют улучшить закупочную деятельность, используя:**

- а) действующие сведения о существующих и ожидаемых характеристиках каждого поставщика;
- б) объективную информацию и обратную связь с поставщиком относительно фактических показателей его функционирования
- в) поддержку управления данными для выбора предпочтительных поставщиков и их ранжирования;
- г) все ответы верны.

**18. Использование концепции SRM позволяет предприятию:**

- а) идентифицировать и квалифицировать поставщиков для определения лучших стратегий закупки;
- б) рационализировать поставщиков и объем закупаемых материалов для минимизации общих расходов;
- в) сократить время обучения персонала;
- г) все ответы верны.

**19. Осуществление закупок согласно концепции SRM позволяет:**

- а) улучшить использование активов в отсутствие больших инвестиций в запасы;
- б) быстро создавать, распространять, собирать и анализировать комплексные запросы;
- в) уменьшить сложность процесса и общей стоимости решения за счет стандартизации множественных закупочных систем;
- г) все ответы верны.

**20. Логистическая концепция управления требует следующей структуры управления предприятием:**

- а) вертикальная;
- б) горизонтальная;
- в) иерархическая;
- г) функциональная ориентированная.

**21. Основные факторы, учитываемые при закупках в традиционной системе управления предприятием:**

- а) цена;
- б) качество;
- в) сроки поставки;
- г) затраты поставщика.

**22. Что является верным для логистической концепции управления:**

- а) множество источников снабжения;
- б) использование локальных (национальных поставщиков);
- в) сокращение базы поставщиков;
- г) краткосрочные взаимоотношения.

**23. Что является верным для традиционной системы управления:**

- а) субподряд или аутсорсинг неключевых видов снабженческой деятельности;
- б) повышенное использование закупочных консорциумов;
- в) высокие издержки снабжения;
- г) низкие уровни запасов.

**24. Для логистической концепции управления верно следующее утверждение:**

- а) большие запасы для обеспечения надежной работы и короткое время выполнения заказа;
- б) низкие уровни запасов и большое время выполнения заказа;
- в) использование системы «точно в срок» и большое время выполнения заказа;
- г) низкие уровни запасов и короткое время выполнения заказа.

#### **Тема 4. Отдел закупок и его место в структуре предприятия**

Функция материально-технического снабжения является неотъемлемой частью деятельности любой организации. Наиболее развита она на производственных предприятиях, так как процесс производства предполагает потребление широкого ассортимента материальных ресурсов и использование оборудования. Непроизводственные предприятия (науки, образования, культуры и др.) также потребляют определенные материальные ресурсы. В связи с этим практически в каждой организации есть служба материально-технического снабжения (СМТС), иногда ее называют службой закупок.

В качестве первоочередной задачи СМТС предприятия, работающего в условиях конкуренции, выступает своевременное и комплектное снабжение производства высококачественными материальными ресурсами. Именно качество исходных материалов, как правило, предопределяет и качество готовой продукции.

Кроме того, важной задачей для службы снабжения является повышение результативности использования средств производства. Это достигается посредством закупки наиболее экономичных видов материалов, ресурсосберегающих машин и оборудования, ускорения оборачиваемости производственных запасов, обеспечения сохранности материальных ценностей, вовлечения в оборот промышленных отходов и вторичного сырья.

Одной из ведущих задач, направленных на повышение эффективности производства, как и вышеперечисленных, является снижение издержек снабжения. Успешное ее решение основывается на применении в управлении предприятием принципов логистики.

Для решения задач СМТС использует функции, которые могут различаться, но можно выделить несколько групп функций общих для всех предприятий:

- изучение рынка сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и оборудования;
- планирование материально-технического снабжения;
- оперативная работа по закупкам материальных ресурсов;
- организация хранения материальных ресурсов на предприятии;
- материально-техническое обеспечение внутренних подразделений предприятия;
- экономическая работа службы материально-технического снабжения.

Четкое определение задач и функций СМТС во многом предопределяет успех ее работы. Они вносятся в положение о службе материально-технического снабжения предприятия, которое является основой организации работы. На базе задач и функций формируется организационная структура службы снабжения. Затем на основе функций разрабатываются должностные инструкции, которые определяют перечень функциональных обязанностей каждого работника. Хорошо продуманный перечень задач, функций и должностных обязанностей, стройная организационная структура СМТС являются залогом слаженной работы коллектива ее сотрудников, предотвращают неравномерную загрузку работников, дублирование функций, делают ее наиболее экономичной.

На организационную структуру оказывает влияние ряд факторов:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- объем, тип и характер деятельности предприятия: тип производства (массовый, серийный или индивидуальный), производственный процесс (прерывный и непрерывный характер);
- степень специализации и кооперации производства (совместные предприятия потребляют несколько видов сырья и материалов, полуфабрикатов, выпускаемых другими предприятиями);

- широта и глубина выпускаемой продукции;
- месторасположение предприятия (предприятие, расположенное в крупном промышленном центре, непосредственной близости к поставщику, в условиях хорошо развитой транспортной сети, может иметь намного меньший аппарат снабжения чем периферийное);
- степень развития товаропроводящих сетей.

Действие разнообразных факторов приводит на практике к созданию на предприятиях различных по составу СМТС. Наиболее существенное влияние на состав службы снабжения оказывает прежде всего размер организации.

В процессе осуществления снабжения предприятия материальными ресурсами работники СМТС взаимодействуют почти со всеми его подразделениями. Внутренние взаимосвязи заключаются в предоставлении службе снабжения цехами и другими подразделениями предприятия исходных данных для разработки плана материально-технического обеспечения.

## Литература

[1, 8, 12, 15, 21]

### Теоретические вопросы

15. Служба снабжения как составная часть организации (предприятия).
16. Задачи и функции отдела снабжения в организации (предприятии).
17. Типы организационной структуры службы материально-технического снабжения.
18. Взаимодействие службы материально-технического снабжения с другими подразделениями организации (предприятия).

## Тестовые задания

### **25. Выбрать положения, относящиеся к планированию материально-технического снабжения:**

- а) анализ номенклатуры материальных ресурсов, потребляемых предприятием;
- б) изучение опыта применения различных материалов другими предприятиями;
- в) анализ номенклатуры материальных ресурсов, предлагаемых на рынке поставщиками;
- г) анализ процессов материально-технического снабжения в текущем и отчетном периодах.

**26. Выбрать положения, относящиеся к оперативной работе по закупкам:**

- а) разработка оперативно-календарных планов материально технического снабжения предприятия;
- б) расчет необходимой величины производственных запасов и потребности в средствах для их формирования;
- в) анализ процессов материально-технического снабжения в текущем и отчетном периодах;
- г) разработка планов завоза материальных ресурсов от различных поставщиков.

**27. Выбрать положения, относящиеся к организации хранения материальных ресурсов:**

- а) подготовка материалов к производственному потреблению;
- б) оперативный учет поступления материалов на предприятие и анализ выполнения оперативно-календарных планов закупок;
- в) разработка лимитов на отпуск материальных ресурсов внутренним подразделениям предприятия;
- г) планирование показателей, отражающих объем и качество работы службы снабжения.

**28. Выбрать положения, относящиеся к обеспечению внутренних подразделений предприятия:**

- а) комплектование заказов цехов и других подразделений предприятия;
- б) организация централизованной доставки материальных ресурсов на рабочие места;
- в) потребности в трудовых и материальных ресурсах для осуществления функции материально-технического снабжения;
- г) контроль отгрузки продукции поставщиками.

**29. Выбрать положения, относящиеся к экономической работе СМТС:**

- а) оформление документов на отпуск материалов;
- б) планирование показателей, отражающих объем и качество работы службы снабжения;
- в) размещение материальных ресурсов по местам их хранения;
- г) решение вопросов с финансовой службой и бухгалтерией предприятия о своевременной оплате счетов поставщиков.

**30. В каких случаях на предприятиях совместно со СМТС создают отделы внешней кооперации:**

- а) на предприятиях, выпускающих сложнотехническую продукцию;

- б) на предприятиях, потребляющих большое количество сырья;
- в) на предприятиях, имеющих большое число зарубежных поставщиков;
- г) на предприятиях, у которых национальные поставщики.

**31. С какими подразделениями организации (предприятия) взаимодействуют сотрудники СМТС:**

- а) отделы главного механика;
- б) бухгалтерия;
- в) конструкторский отдел;
- г) все перечисленные ранее.

**32. Какие подразделения создаются совместно со СМТС на предприятиях, потребляющих большое количество материальных ресурсов:**

- а) отделы внешней кооперации;
- б) сырьевые отделы;
- в) подразделения предприятия, производящие закупку самостоятельно;
- г) управления снабжения.

## **Тема 5. Планирование материально-технического снабжения**

Планы МТС предприятия занимают особое место в системе, так как от качества их разработки непосредственно зависит бесперебойность производственного процесса.

План снабжения предприятия представляет собой совокупность планово-расчетных документов, в которых обосновывается потребность в средствах производства и определяются источники ее удовлетворения. Он состоит из двух частей: расчета потребности в отдельных видах материально-технических ресурсов и баланса материально-технического снабжения.

В зависимости от периода, на который планы составляются, их подразделяют на перспективные, текущие (годовые) и оперативные. Перспективные планы МТС обычно составляют в рамках проектов, рассчитанных на длительный срок и предусматривающих решение какой-то крупной проблемы для предприятия (создание нового производства, освоение производства нового вида продукта и т. д.).

Эффективность составление планов МТС зависит от точного определения потребности в материальных ресурсах, полного учета всех на-

правлений их использования. Потребность предприятия должна быть обоснована соответствующими расчетами по следующим направлениям: основное производство, капитальное строительство, научно-исследовательские работы, ремонтно-эксплуатационные нужды, создание производственных запасов и т. д.

Для определения потребности организации (предприятия) используется ряд методов расчета потребности в материальных ресурсах. Выбор того или иного метода зависит от отраслевой принадлежности предприятия и наличия необходимых исходных данных для проведения расчетов.

Наибольшее распространение получил метод прямого счета, который основан на применении двух показателей: объема производства продукции (выполняемых работ) и нормы расхода материального ресурса на единицу продукции (объема работ).

Расчет необходимого количества материальных ресурсов по методу аналогии производится в случае, если на запланированное к производству новое изделие еще нет норм. В этой ситуации данные изделия приравниваются к какому-то другому, аналогичному изделию, на которое нормы расхода известны. При этом учитываются особенности потребления материала при производстве нового изделия, а также особенности самого изделия по сравнению с аналогичным путем введения поправочного коэффициента.

Планирование потребности в сырье и материалах, рассмотренное выше, требует наличия исходных данных, которых, как правило, нет в момент составления заявки. В этом случае используются методы прогнозирования для определения потребности предприятия в закупках. Данные методы наиболее эффективны при стабильном потреблении материалов.

Известно, что теория прогнозирования включает анализ объекта прогнозирования, методы прогнозирования, подразделяющиеся на математические (формализованные или количественные) и экспертные (интуитивные), системы прогнозирования.

Среди математических методов прогнозирования можно выделить три группы: методы экстраполяции временных рядов (метод скользящего среднего, экспоненциальное сглаживание, метод наименьших квадратов и др.); статистические, включающие корреляционный и регрессионный анализ, факторный анализ и другие; комбинированные, представляющие собой синтез различных вариантов прогнозов.

Качественные методы включают построение интуитивных прогнозных моделей, которые формируются экспертами на основе целевой установки, предоставленной информации, опыта, интуиции и знаний эксперта.

## Литература

[1, 13, 15, 16, 17]

### Теоретические вопросы

19. Сущность и содержание плановой работы по МТС организации (предприятия).
20. Этапы планирования МТС организации (предприятия).
21. Методы определения потребности в материальных ресурсах.
22. Методы прогнозирования потребности в ресурсах.

### Тестовые задания

- 33. Что позволяет план МТС в натуральных единицах измерения:**
- а) увязать планы МТС с другими разделами плана социально-экономического развития организации (предприятия);
  - б) рассчитать себестоимость выпускаемой продукции;
  - в) определить величину прибыли и рентабельности;
  - г) рассчитать потребность организации (предприятия) в средствах производства.
- 34. Метод динамических коэффициентов позволяет определить потребность в материальных ресурсах исходя из:**
- а) рецептуры;
  - б) расхода материалов на аналогичные товары;
  - в) фактического расхода за соответствующий прошлый период и индексов программы производства и норм расхода материалов;
  - г) химических формул.
- 35. Что используется для определения потребности в материальных ресурсах в процессе изменения незавершенного производства:**
- а) план производства готового продукта, содержание полезного вещества в исходном сырье и готовом продукте, плановый выход готового продукта из исходного сырья;
  - б) удельный вес данного материала в продукции, плановый выпуск годной продукции, объем незавершенного производства на конец планового периода;
  - в) объем незавершенного производства на конец и ожидаемый его объем на начало планового периода, индекс программы производства;
  - г) объем незавершенного производства на конец и ожидаемый его объем на начало планового периода, норма расхода материала.

**36. Для определения потребности в материальных ресурсах по методу динамических коэффициентов используются:**

- а) фактический расход данного материала в прошедшем периоде, индекс норм расхода материалов, индекс программы производства;
- б) плановый расход данного материала в будущем периоде, индекс норм расхода материалов, индекс программы производства;
- в) плановый расход данного материала в будущем периоде, индекс норм расхода материалов, поправочный коэффициент;
- г) фактический выпуск годной продукции в прошедшем периоде, индекс норм расхода материалов, поправочный коэффициент.

**37. Потребность предприятия в материальных ресурсах должна учитывать:**

- а) механизацию и автоматизацию производства;
- б) совершенствование технологии;
- в) развитие информационных технологий;
- г) все ответы верны.

**38. Для прогнозирования каких процессов используются методы экспертных оценок:**

- а) стационарных и нестационарных;
- б) непрерывных и дискретных;
- в) описания математической закономерности;
- г) все ответы верны.

**39. Метод экспоненциального сглаживания позволяет:**

- а) заменить фактические значения временного ряда на средние;
- б) построить такое описание процесса, при котором более поздним наблюдениям придается больше веса по сравнению с ранними наблюдениями;
- в) выявить тенденцию, ее развитие и сохранение для последующих периодов;
- г) работать с трендовыми и сезонными моделями.

**40. Расчет потребности в оборудовании производится исходя из:**

- а) необходимости замены физически и морально устаревшего оборудования;
- б) индекса норм расхода материалов;
- в) расширения производственной мощности в связи с увеличением программы производства;
- г) все ответы верны.

## Тема 6. Нормирование производственных запасов

**Запасы** – это накопленные, временно не используемые материальные ресурсы. Они образуются в результате того, что момент создания продуктов не совпадает с моментом их производственного или личного потребления. С помощью запасов, таким образом, соединяются не совпадающие во времени и пространстве производство, транспортировка и потребление.

Существует несколько причин запасообразования, которые носят природно-географический, технико-технологический, организационный и экономический характер (табл. 1).

Материальные запасы выполняют три основные функции, что обеспечивает непрерывность воспроизводства наиболее дешевым из возможных способом.

Таблица 1

**Причины образования и функции запасов**

Характер причин	Причины запасообразования	Функции запасов
Природные и географические	Невозможность непрерывного воспроизводства	Устранение несоответствия между моментами производства, транспортировки и потребления товаров
Технико-технологические		
Организационно-экономические	Особенности хозяйственного механизма экономической системы	Устранение диспропорциональности объемов и структуры спроса и предложения
Экономические	Получение экономической выгоды	Получение спекулятивной прибыли

**Текущие запасы** – основная часть производственных и товарных запасов. Они обеспечивают непрерывность производственного или торгового процесса между очередными поставками. Страховые запасы предназначены для непрерывного обеспечения материалами или товарами производственного либо торгового процесса в случае различных непредвиденных обстоятельств. Запасы сезонные образуются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки. В табл. 2 и 3 представлены формулы для расчета норм текущего и страхового запаса.

Если величины  $T_T$  и  $T_C$  выражены в днях, то для расчета нормы текущего ( $q$ ) и страхового ( $q^*$ ) запаса в натуральном выражении используются зависимости

$$q = T_T \cdot \lambda;$$
$$q^* = T_C \cdot \lambda,$$

где  $\lambda$  – среднесуточная потребность, ед./день.

Таблица 2

**Формулы для расчета текущей составляющей нормы запасов**

Автор метода, год	Расчетная формула	Обозначения
М. П. Айзенберг – Горский, 1956	$T_{\tau} = \frac{T_{\text{cp}} + S_{\text{cp}}}{2} - 1$	$T_{\tau}$ – текущая составляющая нормы запасов;
А. М. Баскин, 1965	$T_{\tau} = \frac{T_{\text{cp}} - S_{\text{cp}}}{2}$	$T_{\text{cp}}$ – средний интервал между поставками, дней; $S_{\text{cp}}$ – средний интервал между суточными отпусками на производство, дней
Методика Минтяжмаша	$T_{\tau} = \frac{T_{\text{cp}}}{2}$	
Б. К. Федорчук, 1967	$T_{\tau} = \frac{\sum_{i=1}^N Q_i \cdot t_i}{2 \sum_{i=1}^N Q_i}$	$Q_i$ – объем $i$ -той поставки; $t_i$ – интервал $i$ -той поставки; $R_{\text{cp}}$ – среднесуточный расход (в год);
Н. Д. Фасоляк, 1972	$T_{\tau} = \frac{1}{2} \left[ T_{\text{cp}} + \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N (t_i - T_{\text{cp}})^2} + \frac{1}{R_{\text{cp}}} \cdot \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N (Q_i - Q_{\text{cp}})^2} \right]$	$Q_{\text{cp}}$ – средний объем поставки; $N$ – количество поставок (год)

Таблица 3

**Формулы для расчета страховой составляющей нормы производственного запаса**

Автор метода, год	Расчетная формула	Обозначения
К. В. Инютина, 1969	$T_c = \gamma \cdot \sqrt{\frac{\sum_i^N (t_i - T_{\text{cp}})^2 \cdot Q_i}{\sum_i^N Q_i}}$	$T_c$ – страховая составляющая; $\gamma$ – коэффициент, показывающий надежность обеспечения запасом; $t_i$ – интервал $i$ -той поставки; $T_{\text{cp}}$ – средний интервал между поставками, дней; $Q_i$ – объем $i$ -той поставки; $N$ – количество поставок
Н. Д. Фасоляк, 1977	$T_c = K \cdot \frac{\sum_j^J (t_j - T_{\text{cp}}) \cdot Q_j}{\sum_j^J Q_j}$	$K$ – коэффициент, показывающий надежность обеспечения запасом; $t_j$ – величина интервалов, большая $T_{\text{cp}}$ ; $J$ – количество опоздавших поставок, т. е. $t_i > T_{\text{cp}}$

Специалисты управляют запасами с помощью двух инструментов: размера заказа и интервала времени между заказами. Исходя из вышеперечисленного можно утверждать, что есть только две возможности построения модели управления запасами. Первая состоит в следующем: необходимо зафиксировать размер заказа, тем самым однозначно ответив

на первый вопрос (об объеме восполнения запаса). Вторая возможность – зафиксировать интервал времени между заказами, тем самым однозначно ответив на второй вопрос (о моменте времени, в которой следует выдать заказ на восполнение запаса).

Таким образом, возможны две основные модели управления запасами:

- 1) с фиксированным размером заказа, или двухбункерная система (two-bin system);
- 2) с фиксированным интервалом времени между заказами.

### **Литература**

[1, 3, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 24]

### **Теоретические вопросы**

23. Цели и задачи формирования производственных запасов.
24. Методы определения размера текущих и страховых запасов.
25. Система управления запасами с фиксированным размером заказа.
26. Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.
27. Сравнение основных моделей управления запасами.

### **Тестовые задания**

**41. Экономическая цель образования запасов проявляется в следующем случае:**

- а) сезонное потребление отдельных групп товаров;
- б) асинхронность производства на технологически связанных между собой предприятиях;
- в) нет правильного ответа;
- г) все ответы верны.

**42. Какая из моделей управления запасами учитывает стоимостные показатели их хранения на складе:**

- а) методика Минтяжмаша;
- б) методика Уилсона;
- в) методика Н. Д. Фасоляка;
- г) методика А. М. Баскина.

**43. Какие вопросы необходимо решить при управлении запасами в организации (предприятии):**

- а) какой должен быть объем заказа и в какой момент времени следует заказать товарно-материальные ценности для восполнения запаса;
- б) какими должны быть размеры текущего и страхового запаса;

- в) какими должны быть объем заказа и размер страхового запаса;
- г) нет правильного ответа.

**44. Для управления запасами учитываются показатели:**

- а) размер заказа и размер запаса;
- б) размер заказа и интервал времени между заказами;
- в) размер запаса и интервал времени между заказами;
- г) интервал времени между заказами и пороговый запас.

**45. Расчетными параметрами модели управления запасами с фиксированным размером заказа являются:**

- а) максимальный желательный запас;
- б) пороговый уровень заказа;
- в) страховой запас;
- г) размер заказа.

**46. Расчетными параметрами модели управления запасами с фиксированным временем между заказами являются:**

- а) максимальный желательный запас;
- б) пороговый уровень заказа;
- в) страховой запас;
- г) размер заказа.

**47. К возмущающим воздействиям, отклоняющим параметры управления запасами от расчетных значений, относятся:**

- а) увеличение объема потребления запаса;
- б) задержка поставки;
- в) неполная поставка;
- г) все ответы верны.

**48. К факторам, приводящим к увеличению дефицита складских площадей и стоимости дефицита, относятся:**

- а) занижение размера заказа;
- б) ускорение поставки;
- в) поставки завышенного объема;
- г) все ответы верны.

## **Тема 7. Формирование взаимосвязей с поставщиками**

При снабжении товарами и услугами суть отношений между двумя субъектами хозяйствования является основным моментом, влияющим

на общие затраты и достижение удовлетворения клиента, поэтому управление снабжением не просто связано с обменом денег на товары и услуги, но и с управлением отношениями между покупателем и поставщиком.

«Хорошие источники снабжения» – это гарантия хорошего качества сегодня, в то время как прогрессивное мышление и планирование – это гарантия улучшенного качества завтра. Без сомнения, «хорошие источники снабжения» – это важные активы любого предприятия.

Искусство управления взаимоотношениями с поставщиками с точки зрения перспективности снабжения заключается в том, чтобы привести обе стороны к эффективным рабочим отношениям.

Отношения покупателя с поставщиками являются переходной стадией от традиционных, антагонистических рыночных отношений к полностью интегрированным отношениям, как показано на рис. 1.



Рис. 1. Стадии развития отношений между поставщиками и организацией (предприятием)

**Приемлемые поставщики** отвечают текущим оперативным потребностям в соответствии с требованиями контракта. Приемлемые поставщики обеспечивают своим покупателям уровень эффективности, которому легко могли бы соответствовать другие поставщики, и, таким образом, они не имеют достаточной конкурентоспособности.

**Хорошие поставщики** – это те, которые несколько лучше приемлемых поставщиков в том, что они в комплект к продукции предлагают дополнительные услуги, приносящие добавленную стоимость. Для превращения поставщика из приемлемого в хорошего потребуются значительные усилия его самого и покупателя.

**Предпочтительные поставщики** – это поставщики, у которых отношения с покупателем ориентированы на долговременный процесс, и эта интеграция избегает ненужного дублирования и ускоряет сделки, которые обычно проводятся с помощью электронных средств. Обе стороны работают над взаимным усовершенствованием для устранения деятельности, не приносящей добавленной стоимости. Предпочтительные поставщики отвечают всем оперативным и стратегическим потребностям компании-покупателя.

**Исключительные поставщики** прогнозируют оперативные и стратегические потребности покупателя и способны соответствовать им с избытком. С исключительными поставщиками взаимный прогресс может быть источником серьезного конкурентного преимущества. Они могут служить в качестве эталона, высшей планки, иллюстрировать возможности экспериментирования с новыми подходами к управлению базой снабжения, а также быть предвестником управления снабжением, целями и отношениями поставки в будущем.

Проблема выбора поставщика является одной из наиболее существенных задач управления закупками. Отдельные руководители предприятий-потребителей недооценивают значение «правильного» выбора поставщика для эффективного функционирования организации. Насколько хорошо с точки зрения управления закупок поставщики выполняют свои функции, может зависеть собственный успех предприятия-покупателя в обеспечении потребителей качественными товарами и услугами. Исследования показывают, что во многих компаниях мира, по крайней мере, половина проблем, связанных с качеством, возникает из-за проблем с поставщиками. Поэтому эффективное решение задачи выбора поставщика является основой успешного функционирования и создания устойчивой базы снабжения любого предприятия.

Среди наиболее распространенных методов выбора поставщика можно выделить методы: категорий предпочтения; рейтинговых оценок; оценки затрат (затратно-коэффициентный, или метод миссий); доминирующих характеристик.

*Метод категорий предпочтения* дает оценку поставщику путем сбора информации от различных подразделений предприятия, участвующих в процессе поставки материальных ресурсов.

*Метод рейтинговых оценок* является разновидностью метода категорий предпочтения, который заключается в отборе критериев выбора поставщика, определении их значимости (весовых коэффициентов критериев) и расчете итогового рейтингового значения.

*Метод оценки затрат* заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делят на несколько возможных вариантов (миссий) и тщательно рассчитываются все расходы и доходы для каждого из них.

*Метод доминирующей характеристики* требует сосредоточения на одной выбранной характеристике (критерии) как основе для последующей оценки.

Методы оценки поставщиков могут использоваться как для предварительной оценки неизвестных поставщиков, так и для оценки поставщиков во время совместной работы.

## Литература

[2, 4, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 24]

## Теоретические вопросы

28. Построение взаимоотношений между покупателями и поставщиками.

29. Основные положения системы выбора поставщиков.

30. Методы выбора поставщиков.

31. Метод рейтинговых оценок и его преимущества по сравнению с другими.

## Тестовые задания

**49. Источниками информации о поставщиках служат:**

- а) каталоги и прайс-листы;
- б) банки и финансовые институты;
- в) конкуренты потенциального поставщика;
- г) нет правильного ответа.

**50. Информация метода «Собственное расследование» включает:**

- а) неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
- б) неформальные личные контакты и переписку с возможными поставщиками;

- в) общение с конкурентами потенциального поставщика;
- г) все ответы верны.

**51. Расположите критерии шкалы оценки деятельности поставщиков, предлагаемой Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фиром, в порядке убывания их значимости:**

- а) цена;
- б) своевременность доставки;
- в) качество поставляемой продукции;
- г) техническая, инженерная и производственная мощь;
- д) детальная оценка финансов и управления;
- е) оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибьютора);
- ж) повторные предложения по разработке продукции или услуги, по улучшению стоимости;
- з) обслуживание.

**52. Негативными моментами работы с одним поставщиком являются:**

- а) высокие цены;
- б) снижение качества обслуживания потребителя;
- в) ухудшения качества продукции и условий поставки;
- г) нет верного ответа.

**53. Разновидностью какого метода выступает метод оценки затрат:**

- а) комплексной оценки;
- б) ранжирования;
- в) анализа затрат;
- г) нет верного значения.

**54. Надежность поставщика означает:**

- а) способность поставщика в краткосрочном периоде удовлетворять требования покупателя в области качества материальных ресурсов;
- б) способность поставщика в долгосрочном периоде точно в срок поставлять материальные ресурсы;
- в) способность поставщика в течение длительного периода времени поставлять необходимый объем продукции;
- г) все ответы верны.

**55. Какие качественные параметры деятельности поставщика влияют на его выбор:**

- а) имидж;

- б) отсутствие негативных сообщений;
- в) способность к долгосрочным отношениям;
- г) доброжелательность.

**56. Хорошие поставщики – это:**

- а) организации, выполняющие все условия договора поставки;
- б) поставщики, позволяющие оформить заказ через свой сайт;
- в) поставщики, способные составить прогноз потребностей покупателей;
- г) организации, предоставляющие дополнительные услуги по обслуживанию покупателей.

## **Тема 8. Оперативно-календарное планирование материально-технического снабжения**

Сложность процесса материально-технического обеспечения и необходимость достижения целей предприятия требуют всесторонней увязки всех отдельных операций в ходе снабжения, синхронизации действий всех элементов этого процесса при непрерывном изменении внешних и внутренних условий. Это достигается за счет функционирования комплексной системы оперативного управления МТС, обеспечивающей четкое решение задач рациональной организации работы всех подразделений по своевременному и качественному удовлетворению потребностей организации (предприятия) в установленном количестве и номенклатуре, с равномерным и наиболее рациональным использованием ресурсов и обязательного выполнения договорных обязательств, возникающих по поставкам ресурсов.

Основные задачи оперативного планирования МТС – обеспечение высокого уровня ритмичности и синхронизации производства, полной загрузки оборудования и рабочих, рационального уровня запасов сырья, материалов, комплектующих изделий, ускорения оборачиваемости оборотных средств, экономии материальных и трудовых ресурсов.

В составе системы оперативного управления МТС выполняются следующие основные операции: составление оперативно-календарных планов, организация работ по оперативному управлению, оперативная координация, оперативный учет, оперативный анализ, оперативный контроль, оперативное регулирование (диспетчеризация).

Оперативно-календарный МТС составляется в соответствии с производственной программой и содержит перечень, сроки, объемы материальных ресурсов и услуг, необходимых для выпуска готовой продукции, планы перевозок, объем текущих и страховых запасов и т. д. в короткие

плановые периоды. Его составление – сложная, трудоемкая работа, требующая предварительного, глубокого анализа реальных условий производства, складского хозяйства, выявления характерных особенностей и рациональных элементов в сложившейся системе планирования.

Организация работы по выполнению оперативного управления снабжением – это совокупность мер, связанная с регламентацией действий управленческого персонала предприятия по своевременному и качественному МТС организации (предприятия), обеспечению доставки требуемых и мобилизацией имеющихся ресурсов, а также их распределением для выполнения производственных программ.

Основой для выполнения работ по планированию, контролю, анализу и регулированию (диспетчеризации) является оперативный учет результатов сбытовой, производственной и снабженческой деятельности предприятия за определенный период времени. Оперативный учет предназначен для получения связанного набора показателей, значения которых сравниваются затем с запланированными, т. е. ожидаемыми. Главную роль в подготовке информации, необходимой для принятия и обоснования решений по регулированию хода производства, играет оперативный анализ – всесторонняя оценка функционирования объекта управления, причин отклонений от запланированного уровня, выявление резервов, определение возможных альтернатив управленческих решений.

Оперативный контроль за ходом снабжения имеет целью выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков доставки, производства, рассогласований в работе СМТС и других подразделений и служб предприятия.

**Оперативное регулирование** – завершающий этап оперативного управления МТС, на котором осуществляется процесс разработки и реализации решений по предупреждению отклонений и сбоев в ходе снабжения производства, а в случае их возникновения – по их незамедлительному устранению. Предупреждение или устранение отклонений и сбоев возможно благодаря использованию страховых и текущих запасов.

Качество вырабатываемых управляющих воздействий и их эффективность в очень большой степени зависят от своевременности и полноты информации, характеризующей состояние объекта управления. Опоздание в процессе обработки оперативной информации лишают ее практической ценности из-за быстрой смены ситуаций и превращают в аналитический материал, который может быть использован только для оценки хода снабжения, а не для регулирования им.

Оперативная координация осуществляется в целях обеспечения согласованной работы СМТС с подразделениями предприятия и поставщиками. Координация на практике сводится к уточнению распределения

ответственности и обязанностей между управленческими работниками, устраняющими возникшие в ходе снабжения отклонения.

Оперативно-календарный план МТС состоит из следующих основных разделов: план производства и потребности предприятия в материальных ресурсах и услугах, план управления запасами на складах, план выбора источников материальных ресурсов, план доставки материальных ресурсов, план выдачи материальных ресурсов подразделениям организации.

План производства и потребности организации в материальных ресурсах – это детальное описание производства продукции и потребности в каждом виде материального ресурса для каждого подразделения в натуральном и стоимостном выражениях.

План управления запасами заключается в определении потребности предприятия в пополнении запасов ресурсов на складах, направленных на обеспечение бесперебойной работы предприятия в форс-мажорных ситуациях, и уменьшении запасов в случаях накопления их сверх нормативных.

План выбора источников материальных ресурсов включает календарный план выбора поставщиков материальных ресурсов. В результате реализации данного плана предприятие выбирает поставщиков.

План доставки (транспортировки) материальных ресурсов – это план, отражающий график доставки ресурсов от поставщиков. При составлении данного плана необходимо учитывать: тип груза, выбор модели перевозки (униmodalная, интерmodalная, мультиmodalная, амодальная), выбор транспортных средств по грузоподъемности, необходимой для расчета загрузки транспорта, расчета оптимальных маршрутов движения.

Наиболее эффективным методом оперативного управления МТС является «точно в срок» («точно вовремя», «Just In Time», JIT). Основная идея метода заключается в следующем: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных ресурсов, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.

## **Литература**

[2, 5, 13, 15]

### **Теоретические вопросы**

32. Оперативное управление материально-техническим снабжением.
33. Увязка оперативно-календарных планов закупок с системами управления производственными запасами.
34. Оперативно-календарный план материально-технического снабжения.
35. Снабжение организации (предприятия) по методу «точно в срок».

## Тестовые задания

**57. Какие затраты являются переменными при закупке сырья и материалов согласно системе «точно в срок»:**

- а) на управление складской системой;
- б) связанные с формированием запаса;
- в) связанные с формированием базы поставщиков;
- г) все ответы верны.

**58. Использование системы «точно в срок» требует применения взаимосвязанных принципов:**

- а) поставщик отвечает за качество;
- б) рабочий несет ответственность за выпускаемую продукцию;
- в) потребители инспектируют качество выпускаемой продукции;
- г) все ответы верны.

**59. Оперативное регулирование – это:**

- а) анализ причин поставки некачественных материалов;
- б) расчет потребности в материальных ресурсах;
- в) поиск транспортных компаний для организации своевременной поставки;
- г) нет правильного ответа.

**60. Задачами оперативного управления материально-техническим снабжением являются:**

- а) составление оперативно-календарных планов материально-технического снабжения;
- б) обеспечение рационального уровня запасов сырья, материалов, комплектующих изделий;
- в) расчет потребности в материальных ресурсах.
- г) обеспечение экономии материальных и трудовых ресурсов.

## Тема 9. Доставка грузов на предприятие

Эффективность планирования закупок в организациях (предприятиях) во многом зависит от выбора системы транспортировки материальных ресурсов от поставщиков. Процедура выбора системы транспортировки представлена на рис. 2.

Унимодальная перевозка осуществляется одним видом транспорта и обычно применяется при заданных начальном и конечном пунктах транспортировки без промежуточных операций складирования

и грузопереработки. Критериями выбора вида транспорта в таком случае служат вид груза, объемы поставок, время доставки груза, затраты на перевозку.

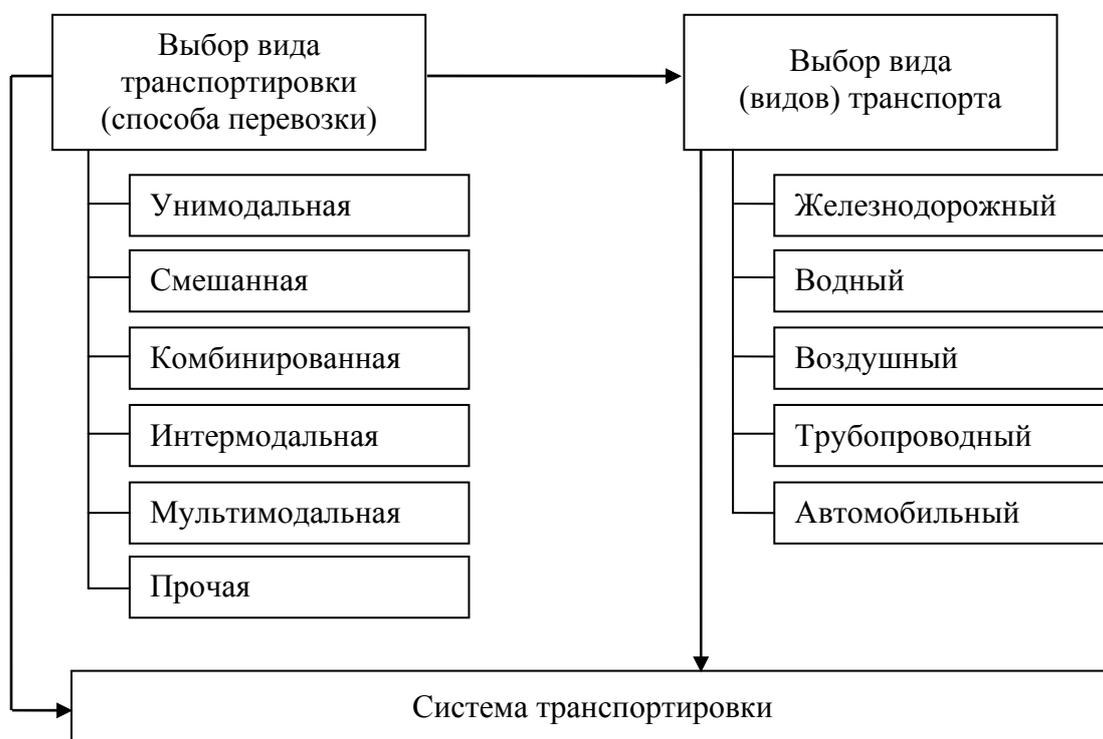


Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор транспортного средства

*Смешанная перевозка* осуществляется двумя видами транспорта, при этом груз обычно доставляется первым видом транспорта в так называемый пункт перевалки или грузовой терминал без хранения или с краткосрочным хранением и последующей перегрузкой на другой вид транспорта. Типичным примером смешанной перевозки выступает обслуживание автотранспортными компаниями железнодорожных станций или морского (речного) порта.

*Комбинированная перевозка* – это перевозка, при которой грузы помещены в одну грузовую единицу: контейнеры, съемные кузова, полуприцепы и т. д. с использованием нескольких транспортных средств. Данная перевозка отличается от смешанной наличием более двух видов транспортных средств.

*Интерmodalная* – последовательная перевозка грузов двумя или более видами транспорта в одной и той же грузовой единице либо транспортным средством без перегрузки самого груза при смене вида транспортировки.

Под мультиmodalными понимаются смешанные перевозки транспортными средствами, принадлежащими одному и тому же юридическому лицу или находящимися в его оперативном управлении.

При выборе систем транспортировки необходимо учитывать вид транспортного средства: автомобильный, железнодорожный, водный (морской, речной), воздушный и трубопроводный.

Одним из основных преимуществ автомобильного транспорта является высокая маневренность. Груз с его помощью может доставляться «от дверей до дверей» с необходимой степенью срочности. Он обеспечивает регулярность поставки. Здесь, по сравнению с другими видами, предъявляются менее жесткие требования к упаковке товара. Основным недостатком автомобильного транспорта является сравнительно высокая себестоимость перевозок, плата взимается по максимуму грузоподъемности автомобиля.

Железнодорожный транспорт – это вид транспорта, хорошо приспособленный для перевозки различных партий грузов при любых погодных условиях. Он обеспечивает возможность доставки груза на большие расстояния, регулярность перевозок. Здесь можно эффективно организовать выполнение погрузочно-разгрузочных работ. Существенным преимуществом железнодорожного транспорта является сравнительно невысокая себестоимость перевозки грузов. Недостаток – относительно низкая скорость доставки грузов.

Водный транспорт (морской) – самый крупный перевозчик в международных перевозках. Его основные преимущества: низкие грузовые тарифы и высокая провозная способность. К недостаткам водного транспорта относят его низкую скорость, жесткие требования к упаковке и креплению грузов, малую частоту отправок.

Водный транспорт (речной) имеет следующие достоинства: низкие грузовые тарифы, при перевозках грузов весом более 100 т на расстояние более 250 км этот вид транспорта самый дешевый. К недостаткам внутреннего водного транспорта, кроме малой скорости доставки, относят также низкую доступность в географическом плане. Это обусловлено ограничениями, которые накладывает конфигурация водных путей.

Основным преимуществом воздушного транспорта является скорость и возможность достижения отдаленных районов. К недостаткам относят высокие грузовые тарифы и зависимость от метеоусловий, которая снижает надежность соблюдения графика поставки.

Трубопроводный транспорт перемещает только специфические грузы (недостаток): нефть, газ, некоторые продукты из них. Он имеет высокую степень сохранности грузов (достоинство).

Выбор транспортных компаний является довольно распространенной задачей для предприятий. Алгоритм выбора перевозчика состоит из следующих этапов:

1) предварительный выбор перевозчиков на рынке транспортных услуг, который базируется на маркетинговом анализе. На данном этапе

вы должны выбрать транспортные компании, которые будут в наибольшей степени отвечать целям компании потребителя;

2) отбор и ранжирование факторов-критериев. На указанном этапе происходит выбор наиболее важных критериев эффективности работы транспортной компании для предприятия и каждому присваивается ранг (балл);

3) оценка степени удовлетворения перевозчика выбранным критериям на базе экспертных оценок. Для экспертной оценки необходимо провести выбор шкалы оценки. Например, «хорошо» – 1, «удовлетворительно» – 2, «плохо» – 3;

4) вычисление рейтинга перевозчика по каждому фактору;

5) оценка суммарного рейтинга перевозчика;

6) непосредственный выбор перевозчика.

Поскольку транспортные затраты составляют довольно значительную долю в общей системе затрат снабжения, то любое решение, способствующее более эффективному использованию собственных транспортных единиц и уменьшению расходов на обслуживающий персонал, имеет большое значение.

### Литература

[1, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 23]

### Теоретические вопросы

36. Различные системы доставки сырья и материалов.

37. Система централизованной доставки грузов с баз посреднических организаций.

38. Выбор транспортных организаций.

39. Определение рациональных схем доставки грузов.

40. Контроль транспортировки грузов.

### Тестовые задания

#### **61. К смешанной перевозке можно отнести:**

а) транспортировка грузов двумя видами транспорта: железнодорожным транспортом от поставщика до станции назначения, от станции назначения до потребителя автотранспортным средством;

б) транспортировка грузов, расположенных в контейнере, от поставщика, находящегося в Китае, к покупателю, расположенному в Беларуси железнодорожным, морским и автомобильным транспортом;

в) транспортировка грузов от поставщика к покупателю автомобильным – железнодорожным – морским – автомобильным транспортом;

г) нет правильного ответа.

**62. Самым дешевым видом транспорта является:**

- а) автомобильный;
- б) железнодорожный;
- в) воздушный;
- г) нет правильного ответа.

**63. Какой вид транспорта обладает наиболее высокой способностью доставлять груз в заданную точку территории «от дверей до дверей»:**

- а) автомобильный;
- б) железнодорожный;
- в) воздушный;
- г) трубопроводный;
- д) водный.

**64. Какие из перечисленных критериев учитывают при выборе транспорта:**

- а) себестоимость перевозки;
- б) частота отправок и скорость доставки;
- в) перевозочная способность и доступность доставки;
- г) верны все ответы.

**65. Тарифы на железнодорожном транспорте не включают:**

- а) общие;
- б) исключительные;
- в) льготные;
- г) коммерческие;
- д) местные.

**66. В структуре общественного производства транспорт относится к:**

- а) производству материальных благ;
- б) производству материальных услуг;
- в) производству нематериальных благ;
- г) производству нематериальных услуг;
- д) ни к одной из перечисленных отраслей.

**67. Как необходимо планировать суточный маршрут транспортного средства организации (предприятия):**

- а) так, чтобы маршрут начинался и заканчивался в одной точке;
- б) так, чтобы точки начала и конца движения транспортного средства не совпадали;

- в) так, чтобы все места остановки располагались как можно ближе друг к другу;
- г) все ответы верны.

**68. Мультиmodalная перевозка – это перевозка, при которой:**

- а) доставка осуществляется одним транспортным средством;
- б) все транспортные средства принадлежат одному юридическому лицу;
- в) доставка осуществляется двумя транспортными средствами;
- г) доставка осуществляется тремя видами транспорта.

## **Тема 10. Хранение материальных ресурсов и регулирование производственных запасов**

С момента поступления материальных ресурсов на предприятия и их отпуска подразделениям предприятия происходит технологический процесс складской грузопереработки, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых перегрузочно-транспортных, сортировочных, внутрискладских операций. Несмотря на отдельные различия, технологический процесс складской грузопереработки включает три группы работ, связанные: во-первых, с поступлением и приемкой товаров на склад, во-вторых, с размещением и хранением запасов, в-третьих, с отпуском товаров подразделениям предприятия.

Эффективная складская грузопереработка и процесс материального обеспечения предприятия в значительной мере определяются тем, насколько правильно и четко будет произведена первая группа работ, связанная с приемкой материалов и ресурсов. Приемка состоит в проверке правильности количества, качества, комплектности поступивших товаров, оформлении соответствующих документов и принятии продукции на учет.

Принятая продукция подлежит перемещению в зоны хранения и укладке на места постоянного хранения. Рациональность складского технологического процесса во многом определяется правильностью выбора порядка укладки продукции. Наибольшее распространение получил номенклатурный порядок укладки, при котором в каждом отдельном месте хранения, к примеру ячейке стеллажа, находится продукция одного наименования, сорта, размера в последовательном порядке. При партионной укладке товары размещаются обособленно друг от друга самостоятельными партиями. При этом каждая вновь поступившая на склад партия товара, имеющая целевое назначение в производственном потреблении, учитывается и отпускается со склада отдельно.

В процессе укладки продукции следует учитывать возможные порядки закрепления мест хранения: постоянное, переменное, смешанное. Преимуществом постоянного закрепления мест хранения является то, что постоянство в размещении продукции позволяет персоналу склада быстро производить размещение вновь прибывшей продукции и отборку товаров. Переменное закрепление мест хранения товара вводится для крупногабаритной и тяжеловесной продукции. Рациональность этой системы заключается в том, что появляется возможность использовать ближайшие освободившиеся места хранения для прибывшей продукции. В практике работы складов применяют смешанную систему закрепления продукции за местами хранения.

Различают пять способов хранения и обработки грузов на складах: стеллажный, штабельный, насыпной, наливной и подвижное хранение грузов.

Стеллажный способ предусматривает укладку различных штучных грузов в отдельные ячейки стеллажей, что обеспечивает возможность раздельного размещения и эксплуатационные удобства складской обработки грузов широкой номенклатуры.

Штабельное хранение штучных грузов предусматривает их укладку в несколько ярусов по высоте. Оно обычно представляется целесообразным при складской обработке грузов большого веса и значительных габаритных размеров, а также грузов в пакетах, на поддонах, в контейнерах и в любой производственной таре.

Наливной способ используется для хранения больших количеств жидких и полужидких грузов без тары. Продукция при данном способе хранится в резервуарах различной формы и вместимости.

Насыпной способ применяется при хранении значительных объемов сыпучих грузов без тары. Технологическим оборудованием, обеспечивающим данный способ хранения, являются бункеры, закрома, силосы и т. п.

Подвижное хранение штучных грузов предусматривает их непрерывное или прерывное (с остановками) перемещение в процессе хранения на специальных технологических устройствах гравитационного или конвейерного типа.

В отечественной и зарубежной практике используется ряд общих принципов размещения и укладки грузов, повышающих эффективность складской технологии. Одним из них, например, является принцип «что первым пришло – первым должно уйти», т. е. отпуск товара со склада производится в порядке его поступления на склад. В этом случае обеспечиваются условия для постоянного обновления запаса продукции, что имеет решающее значение при хранении скоропортящейся продукции и продукции с ограниченными сроками хранения.

Учитываются и другие принципы на основе приоритетов, которые устанавливаются в соответствии с поставленной задачей перед конкретным складом. В частности, важным принципом является учет спроса на отдельные разновидности товара. В соответствии с уровнем спроса товары на любом складе можно разделить на ходовые, среднеходовые и малоходовые.

В итоге размещение товаров на складе должно быть таким, чтобы ходовые товары проходили минимальный путь, т. е. они должны укладываться на хранение как можно ближе к экспедициям отпуска, и, наоборот, чем меньшим спросом пользуется товар, тем дальше от оперативной зоны он должен храниться. Для определения партий товаров, которые пользуются наибольшим спросом, возможно использование методов *ABC*, *XYZ*. В ходе данного анализа определяются 9 групп товаров (рис. 3).

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>X</i>	Высокая стоимость годового объема потребления <i>Регулярное потребление</i>	Средняя стоимость годового объема потребления <i>Регулярное потребление</i>	Низкая стоимость годового объема потребления <i>Регулярное потребление</i>
<i>Y</i>	Высокая стоимость годового объема потребления <i>Колеблущееся потребление</i>	Средняя стоимость годового объема потребления <i>Колеблущееся потребление</i>	Низкая стоимость годового объема потребления <i>Колеблущееся потребление</i>
<i>Z</i>	Высокая стоимость годового объема потребления <i>Нерегулярное потребление</i>	Средняя стоимость годового объема потребления <i>Нерегулярное потребление</i>	Низкая стоимость годового объема потребления <i>Нерегулярное потребление</i>

Рис. 3. Результаты *ABC*, *XYZ* анализов

Товары, попадающие в «горячую группу» (*AX*, *AY*, *BX*), необходимо располагать ближе к зоне выдачи, на стеллажах, находящихся в центральном проезде, в нижних ярусах стеллажей. Товары, попадающие в «холодную группу» (*BZ*, *CY*, *CZ*), необходимо хранить в зоне отбираемого запаса в минимальном количестве, которое требуется хранить для одно-, двухдневного функционирования организации (предприятия).

Кроме названных принципов, в процессе размещения и складской обработки грузов может учитываться сезонность их производства и потребления, особая значимость отдельных потребностей и потребителей, требующих повышенной оперативности и надежности складской обработки и отпуска грузов.

Товары в процессе хранения следует оберегать от механических повреждений, загрязнения, воздействия одних материалов на другие, изменения их физико-химических свойств и т. п. Для этого нужно соблюдать соответствующие условия и технику хранения. Условия хранения – это окружающая товары среда: температура, влажность, освещенность, загазованность, вибрации и т. д. Техника хранения – это порядок и способы размещения и укладки грузов на хранение.

По условиям и технике хранения все грузы делят на две основные группы: во-первых, грузы, портящиеся от атмосферных влияний в незначительной (не имеющей практического значения) степени. Хранение таких грузов допускается на специально подготовленных открытых площадках. Во-вторых, грузы, портящиеся от атмосферных влияний в значительной степени, т. е. приходящие в полную или частичную негодность.

Грузы второй группы делят на три подгруппы: а) портящиеся от атмосферных влияний, но не боящиеся низкой температуры, хранение которых допускается на открытых площадках под навесами; б) портящиеся от атмосферных влияний и боящиеся низкой температуры, которые требуют хранения в закрытых отапливаемых складах; в) портящиеся от атмосферных влияний и боящиеся высокой температуры, предполагающие режим хранения в закрытых неотапливаемых складах.

Необходимо регулярно, не реже одного-двух раз в месяц, производить осмотр хранящихся товаров с целью проверки их состояния, условий и технологии хранения.

## Литература

[1, 5, 15, 19, 21]

## Теоретические вопросы

41. Организация приемки товаров на склад предприятия.
42. Система хранения материальных ресурсов.
43. Контроль состояния и управления запасами на складе. *ABC*, *XYZ*-анализы товарных групп, хранящихся на складе предприятия.
44. Особенности классификации материальных ресурсов.

## Тестовые задания

**69. При заключении договора работники организации (предприятия) должны согласовать:**

- а) маркировку грузовых мест;
- б) правила классификации грузов;

- в) систему контроля деятельности поставщика;
- г) все ответы верны.

**70. При организации приемки товара на склад работники организации (предприятия) должны:**

- а) провести проверку качества и количества товаров;
- б) подготовить документы для оприходования грузов;
- в) определить конкретные места хранения грузов;
- г) подготовить акты приемки грузов.

**71. Какие операции должны выполняться в зоне приемки:**

- а) проверка комплектности товара;
- б) обмен информацией с поставщиками;
- в) обеспечение сохранности разгружаемой продукции;
- г) определение мест и сроков временного размещения и хранения грузов.

**72. В какой срок должен прибыть представитель поставщика при условии ненадлежащей поставки скоропортящегося товара:**

- а) 24 ч;
- б) 12 ч;
- в) 4 ч;
- г) 2 ч.

**73. В какой срок должен прибыть представитель продавца при условии поставки товара, способного храниться долгое время:**

- а) 30 сут;
- б) 15 сут;
- в) 5 сут;
- г) 1 сут.

**74. Для какого типа продукции применяется переменное закрепление мест хранения:**

- а) товар малого веса;
- б) товар крупного веса;
- в) товар, имеющий небольшие размеры;
- г) товар, имеющий большие размеры.

**75. Какие операции необходимо провести при поставке продукции железнодорожным транспортом на склад:**

- а) проверка целостности пломб;
- б) организация сбора отходов крепежных и упаковочных материалов;

- в) профилактический ремонт подвижного состава;
- г) все ответы верны.

**76. Какое оборудование используется при насыпном способе хранения грузов:**

- а) силосы;
- б) бункеры;
- в) конвейеры;
- г) нет правильного ответа.

## **Тема 11. Обеспечение подразделений предприятия материальными ресурсами**

Заключительным этапом закупочной деятельности является выдача материальных ресурсов подразделениям предприятия. Выдача осуществляется согласно конкретным условиям, специфике потребления и т. д. Все данные операции можно объединить в конкретные функции: определение потребности в подразделениях предприятия; установление объема выдачи материальных ресурсов; подготовка материалов к потреблению; отпуск и доставка ресурсов на места их потребления; контроль за расходом материальных ресурсов.

Обеспечение подразделений предприятия необходимыми материалами сопровождается определенными затратами. Величина данных затрат зависит от того, насколько рационально организован процесс обеспечения ресурсами потребителей внутри предприятия.

Для повышения эффективности обеспечения материальными ресурсами нужно использовать принципы логистики.

Часть поступающих материалов необходимо предварительно подготавливать для их применения в подразделениях предприятия. Подготовка материальных ресурсов осуществляется различными способами и зависит от их характера и способа потребления. К подготовительным операциям могут относиться распиловка, сушка, раскрой, дозировка, сортировка и т. д.

Подготовка материальных ресурсов к потреблению в подразделениях предприятия может осуществляться централизованно (на складах, заготовительных пунктах, предприятиях оптовой торговли), а также децентрализованно (отдельными подразделениями).

На промышленных предприятиях в подготовительных операциях (по подготовке материальных ресурсов) наиболее целесообразно использовать принцип централизации, что позволяет повышать эффективность применения ресурсов и заготовительного оборудования, снижать

объемы отходов, улучшать использование складских и производственных площадей.

Так, например, развитие на лесопромышленных предприятиях получила централизация операций по сортировке и раскрою круглых лесоматериалов.

В зависимости от конкретных условий производства отпуск материалов может оформляться разовыми требованиями, лимитными картами, комплектовочными ведомостями. Каждый из этих способов оформления выдачи материальных ресурсов подразделениям предприятия имеет свои преимущества и недостатки.

Разовые требования применяются для оформления отпуска материалов на небольших предприятиях, а также на крупных при выдаче различных вспомогательных ресурсов и материалов, идущих на ремонтно-эксплуатационные нужды. Требования бывают двух видов: однопозиционные и многопозиционные. Однопозиционные выписываются на каждый вид материала в отдельности. Многопозиционные требования применяются для оформления нескольких наименований материалов и их выдачи с одного склада.

Более рациональной формой документации на отпуск материала подразделениям предприятия является лимитная карта. Она широко применяется при серийном производстве (материалы потребляются постоянно в течение планового периода). Карта выписывается на плановый период в двух экземплярах (подразделению-получателю и складу). Выдача материалов со склада прекращается в том случае, если плановое количество выбрано или срок действия карты истек (даже если лимит не выбран). Однако этот метод имеет и недостаток. Отсутствует возможность регулировать отпуск материалов в течение срока действия карты и, как следствие, ослабляется контроль отдела, отвечающего за закупку материальных ресурсов, расход материалов цехами в течение планового периода.

Групповые лимитные ведомости выписываются не на каждый материал отдельно, а на группу однородных материалов, необходимых подразделению. Отпуск материалов оформляется разовыми требованиями в пределах действия установленного цеху лимита. При этом требования не визируются СМТС. Групповые лимитные ведомости являются оперативными документами, а разовые требования – бухгалтерскими, учетными документами.

Материально-плановые карты подачи материалов применяются в основном на предприятиях с поточно-массовым и крупносерийным производством, в которых, кроме общего лимита, указываются сроки выдачи материалов в соответствии с технологическим процессом производства. СМТС отпускает материалы со складов в цехи по заранее

разработанному графику, поскольку план-карта не является бухгалтерским учетным документом, каждый отпуск материалов оформляется сдаточной накладной, выписываемой складом, в которой дается характеристика материала, указываются его количество, цена, а также целевое назначение.

Отпуск материалов, по которым отсутствуют нормы расхода, оформляется с помощью лимитно-заборных карт, которые являются учетными документами. В картах указываются наименования материала, примерное количество, разрешаемое к отпуску в цехи в планируемом периоде.

Если по условиям производства требуется комплектование материалов и деталей, применяются комплектовочные ведомости, в которых указывается комплект отпускаемых материалов и деталей в пределах лимита.

Доставка материальных ресурсов подразделениям предприятия может осуществляться по различным схемам транспортировки: маятниковой, лучевой, кольцевой, зонно-кольцевой.

При маятниковой и лучевой схемах транспортные связи образуются между складом и производственными подразделениями предприятия. В этих случаях транспортное средство делает рейс в одну сторону с грузом, а обратно порожняком (с освободившейся тарой). При использовании кольцевой схемы транспортировки материальных ресурсов транспортное средство обслуживает несколько подразделений-потребителей, находящихся в зоне этого кольца.

При децентрализованном методе доставки материальных ресурсов каждое подразделение предприятия самостоятельно доставляет материальные ресурсы со складов. Транспортные средства и рабочая сила используются недостаточно эффективно, поскольку невозможно заранее четко предугадать возникновение потребности у того или иного подразделения предприятия. Децентрализованная доставка материальных ресурсов используется при транспортировке вспомогательных материалов, для которых трудно установить сроки поставки.

## Литература

[1, 3, 21]

### Теоретические вопросы

45. Содержание работ по организации снабжения подразделений предприятия.

46. Методика расчета лимита на ресурсы.

47. Подготовка материалов к потреблению в организации (предприятии).

48. Документооборот при отпуске материалов подразделениям организации (предприятия).

49. Доставка материалов подразделениям организации (предприятия).

50. Особенности обеспечения подразделения организации (предприятия) в условиях непрерывного оперативно-календарного планирования производства.

## **Тестовые задания**

**77. В каком количестве оформляются разовые требования на отпуск материалов:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

**78. В каких случаях целесообразно применять разовые требования на отпуск материалов:**

- а) для выдачи вспомогательных материалов на крупных предприятиях;
- б) для выдачи материалов на мелких предприятиях;
- в) для снабжения вспомогательных производств;
- г) все ответы верны.

**79. Что из перечисленного относится к документам, позволяющим получить подразделениям организации (предприятия) материальные ресурсы на складе:**

- а) лимитные карты;
- б) товаротранспортные накладные;
- в) комплектовочные ведомости;
- г) материально-плановые карты.

**80. Что позволяет централизация выдачи материальных ресурсов подразделениям организации (предприятия):**

- а) улучшает взаимодействие с поставщиками;
- б) повышает эффективность использования транспортных средств внутри организации (предприятия);
- в) улучшает планирование потребности подразделения предприятия;
- г) все ответы верны.

**81. Какие недостатки имеет лимитированная система снабжения:**

- а) подразделениям организации (предприятия) сложно получить доступ к материальным ресурсам;

- б) лимитная карта не позволяет четко отслеживать степень обеспеченности материальными ресурсами подразделения предприятия;
- в) сложность организации процесса доставки от склада до подразделения организации (предприятия);
- г) все ответы верны.

**82. На каких типах производств применяются материально-плановые карты:**

- а) мелкосерийное;
- б) среднесерийное;
- в) крупносерийное;
- г) все ответы верны.

**83. Что позволяет применение лимитных карт:**

- а) упростить планирование потребности материальных ресурсов;
- б) повысить контроль над регулированием потребления материальных ресурсов;
- в) сократить документооборот;
- г) нет правильного ответа.

**84. В каком случае выписываются групповые лимитные ведомости:**

- а) выдается группа однородных товаров;
- б) выдается группа неоднородных товаров;
- в) выдается разносторонне технологическое оборудование;
- г) все ответы верны.

## **Тема 12. Анализ качественных, количественных показателей и издержек снабжения**

Важной задачей при управлении закупками является анализ количественных, качественных показателей закупочной деятельности и затрат, связанных с МТС предприятия. Это позволяет определить сильные и слабые стороны закупочной деятельности, что помогает изыскать дополнительные ресурсы для повышения эффективности функционирования предприятия.

В процессе анализа закупочной деятельности необходимо установить точность и своевременность выполнения планов МТС предприятия, рациональность использования материальных ресурсов, уровень

и состояние запасов, влияние закупочной деятельности на общую эффективность функционирования предприятия.

Источниками для анализа закупочной деятельности могут выступать данные статистической отчетности, бухгалтерский и оперативный учет, результаты проверок, ревизий, специальных наблюдений. Анализ может проводиться непрерывно и периодически. В последнем случае анализируется большое число показателей закупочной деятельности. В процессе подготовки данных к анализу их необходимо привести к сопоставимому виду.

Все методы анализа можно разделить на статистические и экономико-математические. К наиболее распространенным относятся сравнение, расчет средних и относительных величин, элиминирование, группировка, балансовый метод.

Большое значение при анализе закупочной деятельности имеет фактическое выполнение планов МТС предприятия, которое проводится по следующим направлениям:

- сопоставление фактического поступления материалов с плановым;
- выполнение планов МТС по источникам снабжения;
- сопоставление фактического уровня запасов с плановым.

Для анализа источников снабжения материальными ресурсами необходимо использовать следующие критерии: качество поставляемой продукции в соотношении с ценой, степень надежности поставщиков, которая определяется своевременностью поставок товаров необходимого качества, условиями поставки и платежа за отгруженную продукцию, транспортными затратами на единицу продукции и т. д.

При анализе закупочной деятельности необходимо обратить внимание на равномерность снабжения. Данный критерий можно определить путем группировки плановых и фактических данных об объеме поступления по отрезкам отчетного времени.

В закупочной деятельности важную роль играет размер запасов материальных ресурсов. При их анализе определяются следующие критерии: обеспеченность ресурсами, комплектность, скорость оборачиваемости. По итогам за определенный период времени целесообразно сравнивать средний фактический запас по группам материалов с нормативным размером.

Анализ обеспеченности предприятия запасами дополняется расчетом показателя их комплектности, который определяется минимальной обеспеченностью предприятия по одной из позиций, входящей в номенклатурный набор продукции, потребляемой одновременно в определенных соотношениях.

Особое внимание необходимо уделить анализу затрат закупочной деятельности, среди которых можно выделить затраты, связанные

с поставками, и затраты хранения. Затраты поставки включают в себя стоимость товара, стоимость оформления заказа, расходы, связанные с транспортировкой грузов, заработную плату сотрудников, занимающихся организацией процесса МТС, налоги. Затраты хранения включают стоимость эксплуатации склада, страховку, налоги, расходы на возмещение порчи и мелких хищений, а также затраты, связанные с замораживанием оборотных средств.

Во время закупочной деятельности могут возникать затраты из-за следующих потерь:

- простой оборудования (по собственной вине) – плановый ремонт или модернизация технических устройств, излишнее оборудование, неисправности и внеплановый ремонт оборудования, отсутствие топлива или вспомогательных материалов;

- физическое повреждение продукции в результате разгрузочных работ, перемещение продукции по складу и складирования, транспортные операции внутри предприятия, несоблюдение хранения материальных ресурсов на складе;

- затраты, связанные с наличием сверхнормативных запасов или наличием дефицита материальных ресурсов, возникающих в результате несоблюдения норм расхода, рассчитанных на единицу продукции, ошибок и неточностей при осуществлении оперативного учета материальных ресурсов, неточностей при планировании объемов запасов материальных ресурсов;

- затраты, связанные с образованием запасов неиспользуемых материалов (неликвидов), – устаревание запасов определенной части материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, которые были заменены в производстве на более совершенные или по которым закончился срок складского хранения;

- потери, связанные с качеством выпускаемой продукции (низкое качество, производственные дефекты), что приводит к снижению объема продаж, возврату потребителями продукции;

- потери, связанные с неэффективным использованием погрузочно-разгрузочного, складского оборудования и транспортных средств, а также использованием их не по назначению, что приводит к снижению производительности данного оборудования.

Логистический подход к построению систем снабжения предприятий позволяет предусмотреть возникновение основных конфликтов по затратам и выбрать параметры этих систем путем стыковки конфликтующих затрат.

## Литература

[1, 15, 16, 17, 21]

### Теоретические вопросы

51. Статистическая отчетность для анализа показателей снабжения.
52. Характеристика показателей объема и качества продукции при снабжении предприятия.
53. Исполнительный баланс материально-технического снабжения.
54. Затраты на организацию процесса материально-технического обеспечения организации (предприятия).

### Тестовые задания

- 85. Что характеризует коэффициент использования ресурсов:**
- а) выход продукции на 1 руб. материальных затрат;
  - б) отношение суммы всех материальных затрат к объему валовой;
  - в) отношение чистого веса или массы изделия к нормативному или фактическому расходу ресурса;
  - г) нет правильного ответа.
- 86. Балансовый метод применяется для:**
- а) наглядного изображения тенденции и связи изучаемых показателей;
  - б) определения суммарного влияния факторов на обобщающий показатель;
  - в) количественного измерения текущих событий;
  - г) нет правильного ответа.
- 87. Метод элиминирования используется для:**
- а) устранения воздействия на обобщающий показатель всех факторов за исключением одного или нескольких основных;
  - б) количественного измерения текущих событий;
  - в) расчета влияния каждого фактора по абсолютному отклонению его фактического значения от базисного;
  - г) нет правильного ответа.
- 88. Показатель комплектности характеризует:**
- а) минимальную обеспеченность организации (предприятия) по одной из позиций;
  - б) число оборотов среднего запаса по одной из позиций;
  - в) отношение фактического запаса одной позиции с запланированным;
  - г) нет правильного ответа.
- 89. Метод зачета позволяет:**
- а) провести анализ поступления товаров в разрезе ассортиментных групп;

- б) оперативно регулировать на несоответствие фактически поставленным товарам с запланированными объемами;
- в) выявить излишние объемы поступления;
- г) все ответы верны.

**90. Затраты на организацию снабжения включают в себя:**

- а) затраты страхования;
- б) таможенные платежи и сборы;
- в) затраты по возврату тары;
- г) все ответы верны.

### **Тема 13. Информационное обеспечение закупочной деятельности**

Для управления закупками необходимо собрать максимально полную информацию о товарах, условиях работы, потенциальных поставщиках и т. д.

Основными источниками информации могут служить каталоги и прайс-листы, торговые журналы, поисковые системы Интернет; изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в СМИ; местные источники (действующие на данной территории юридические лица); объявление о конкурсах (тендерах); банки и финансовые институты, выставки и ярмарки, торги и аукционы, торговые дирекции («Желтые страницы», «Оптовик», «Товары и цены» и т. д.); торговые представительства, торговые ассоциации, информационные агентства, государственные источники (национальный статистический комитет, торгово-промышленная палата, налоговая инспекция и т. д.).

Информация содержится в специализированных справочниках и каталогах, к которым можно отнести фирменные справочники, издающиеся информационно-справочными агентствами. Сведения, содержащиеся в них, берутся из отчетов и публикаций компаний, материалов торгово-промышленных палат, различных ассоциаций, союзов предпринимателей и агентов по регистрации фирм.

Фирменные справочники в зависимости от назначения условно можно разделить на несколько групп: адресные, товарно-фирменные, общефирменные, отраслевые, по акционерным компаниям, по финансовым связям, директорские, биографические, тематические и т. д.

Адресные справочники охватывают наибольшее количество организаций (предприятий) и содержат их почтовые и телеграфные адреса, телексы, телефоны.

Товарно-фирменные справочники охватывают большое число организаций (предприятий). Они предназначены для определения фирм, выпускающих тот или иной товар или торгующих им.

Общезфирменные справочники приводят информацию об организациях (предприятиях) вне зависимости от их правовой формы и отраслевой принадлежности. В справочниках содержатся данные о предмете и характере деятельности организаций (предприятий), годе основания, сведения о владельцах, величине акционерного и паевого капитала, обслуживающих фирму банках, составе руководящих органов, величине годового оборота и числе занятых.

Отраслевые справочники помещают информацию об организациях (предприятиях) одной или нескольких смежных отраслей. Такие справочники выпускаются по нефтяным компаниям, организациям черной и цветной металлургии, горнодобывающей, лесоперерабатывающей, сахарной и т. д.

Справочники по финансовым связям позволяют узнать об участии в акционерном капитале, установить круг организаций (предприятий), входящих в тот или иной концерн, выяснить, кем контролируется какая-либо компания.

Директорские справочники сообщают о представителях делового мира с указанием занимаемых ими постов и руководящих органах различных компаний, банков, союзов предпринимателей, ассоциаций, а также государственных учреждений.

Тематические справочники посвящены отдельным аспектам деятельности фирм, например их зарубежным инвестициям.

Важную роль для сбора и обработки информации играют различные системы классификации и кодирования товаров. В мировой практике получили распространение следующие системы классификации и кодировки:

- Международная стандартная классификация всех видов экономической деятельности ООН;
- Международная стандартная классификация товаров и услуг;
- Стандартная международная торговая классификация ООН;
- Номенклатура гармонизированной системы описания и кодирования товаров;
- Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности стран СНГ;
- Глобальный классификатор товаров.

Для повышения эффективности закупочной деятельности и функционирования всей организации в целом необходимо использовать информационные системы управления. При внедрении компьютерных

информационных технологий в организацию преследуются две взаимосвязанные цели:

- сокращение затрат в организации;
- увеличение отдачи, повышение производительности.

Эти цели, как правило, достигаются за счет:

– повышения производительности труда. Она имеет отношение к скорости, стоимости и качеству выполнения рутинных задач. Для повышения производительности труда в организациях применяют компьютерные системы справочно-нормативной информации, документооборота;

- повышения качества закупочной деятельности;
- интегрирования финансовой информации;
- стандартизации и ускорения процесса закупки;
- уменьшения складских запасов.

К информационным системам относят системы класса MRP-I, MRP-II, ERP-I и ERP-II. MRP-I (Material Requirements Planning) – система, повышающая эффективность планирования деятельности организаций (предприятий). Главной задачей ее является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов в любой момент времени в рамках срока планирования наряду с возможным уменьшением постоянных запасов.

В дальнейшем усовершенствование системы привело к трансформации системы MRP-I с замкнутым циклом в расширенную модификацию, которую впоследствии назвали MRP-II (Manufactory Resource Planning) ввиду идентичности аббревиатур. Эта система была создана для эффективного планирования всех ресурсов производственного предприятия, в том числе финансовых и кадровых. MRP-II – это набор принципов, моделей и процедур управления и контроля, служащих повышению показателей экономической деятельности предприятия. Задачей информационных систем класса MRP-II является оптимальное формирование потока материалов (сырья), полуфабрикатов (в том числе находящихся в производстве) и готовых изделий.

В дальнейшем процессе развития информационная система с MRP-II эволюционировала в системы ERP (Enterprise requirements planning), которые позволяют наиболее эффективно планировать всю коммерческую деятельность современного предприятия, в том числе финансовые затраты на проекты обновления оборудования и инвестиции в производство новых видов продукции.

ERP-II – очередной этап в эволюции систем планирования ресурсов. По определению Гартнера, ERP-II – это стратегия разработки и внедрения программных средств, которые распространяются за пределы ERP-функций, чтобы обеспечить интеграцию ключевых для

предприятия видов деятельности, внутреннего и внешнего сотрудничества, операционных и финансовых процессов.

Процесс интеграции, предоставляемый ERP-II, по Гантеру, выходит за традиционные, внутренние процессы предприятия. Система включает все процессы – и внутренние, и внешние, которые обеспечивают связь предприятия с его поставщиками и покупателями.

### **Литература**

[1, 2, 4, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 24]

### **Теоретические вопросы**

55. Значение информации для управления закупками на предприятиях.

56. Общая характеристика источников получения информации.

57. Классификаторы продукции: международные, общегосударственные, отраслевые и организаций.

58. Использование систем классов MRP-I и MRP-II для повышения эффективности управления закупками на предприятиях.

59. Использование систем классов ERP-I и ERP-II для повышения эффективности управления закупками на предприятиях.

60. Программные продукты, позволяющие повысить эффективность закупочной деятельности организации (предприятия).

### **Тестовые задания**

**91. Какую информацию о поставщиках могут предоставить кредит-бюро:**

- а) краткие характеристики поставщиков;
- б) выписки из реестра и регистрационных книг о поставщиках;
- в) данные о предмете и характере деятельности поставщиков;
- г) подробный отчет их деятельности.

**92. Общепринятые справочники могут предоставить следующую информацию о поставщиках:**

- а) о предмете и характере деятельности поставщика;
- б) об истории создания фирмы;
- в) об участии в акционерном капитале;
- г) все ответы верны.

**93. Штриховый код UРС включает в себя следующее количество цифр:**

- а) 6;
- б) 8;
- в) 12;
- г) 13.

**94. Серийный код транспортной упаковки позволяет:**

- а) ускорить процесс отгрузки товаров от поставщиков;
- б) контролировать движение материалов по всей цепочке поставок;
- в) связывает информацию, которая закодирована в штриховом коде, с информацией, которой обмениваются поставщики и покупатели;
- г) все ответы верны.

**95. Основные возможности систем MRP-I:**

- а) гарантия наличия требуемых ресурсов;
- б) уменьшение времени задержек при доставке ресурсов;
- в) повышение эффективности взаимодействия между СМТС и производственными подразделениями предприятия;
- г) повышение эффективности движения материальных потоков.

**96. В исполнительном отчете системы MRP-I содержится информация о:**

- а) непредвиденно запоздавших заказах на комплектующие, избытке комплектующих на складах и т. п.;
- б) возникающих системных ошибках в процессе работы MRP-программы;
- в) изменении объемов и характеристик выпускаемой продукции;
- г) нет правильного ответа.

**97. Основные функции MRP-II в области управления материальными ресурсами:**

- а) формирование заказов поставщикам исходя из производственной программы, складских запасов и условий поставки;
- б) отпуск материалов в производство;
- в) планирование загрузки производственного оборудования;
- г) все ответы верны.

**98. Основные функции ERP в области управления материальными ресурсами:**

- а) управление сводными бюджетами распределения финансовых ресурсов;
- б) планирование производственной программы исходя из спроса, реализация готовой продукции;

- в) расчеты с поставщиками;
- г) учет затрат снабжения.

**99. Номер идентификации GLN используется для:**

- а) идентификации физического местоположения поставщика;
- б) уникальной идентификации торговых международных единиц;
- в) регистрации истории цикла жизни частей самолета;
- г) нет правильного ответа.

**100. Стандарт GS 1 использует следующие стандарты штрихового кодирования:**

- а) GPC;
- б) UPC;
- в) EAN;
- г) SSCC.

## ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОНТРОЛЬНЫМ РАБОТАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ»

Контрольная работа по дисциплине «Управление закупками» предусмотрена учебным планом вуза как обязательная форма самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения с учебно-методической литературой.

Приступая к выполнению контрольной работы, студент должен прежде всего ознакомиться с программой курса, уяснить поставленную перед ним задачу и предъявляемые требования.

Контрольная работа пишется разборчивым почерком (или набирается на компьютере) объемом 23–24 страницы школьной тетради (или 18–20 листов формата А4). Структура контрольной работы: название темы, план, введение, изложение основного содержания, список использованной литературы (источников).

Студент выбирает вариант контрольной работы по двум последним цифрам зачетной книжки (табл. 4).

Таблица 4

**Таблица выбора варианта**

Комбинация символов	н1	н2	н3	н4	н5	н6	н7	н8	н9	н10
Номера вопросов	1	36	15	2	28	5	42	20	3	33
	4	41	19	51	32	11	46	24	6	38
	10	45	23	55	37	16	52	29	56	43
Номера тестов	25	1	50	10	2	35	3	60	20	4
	33	9	58	18	70	43	11	63	28	12
	41	17	61	26	78	51	19	71	36	80
	49	85	69	34	86	59	27	79	44	88
	97	91	77	42	92	62	93	87	52	94
Комбинация символов	ч1	ч2	ч3	ч4	ч5	ч6	ч7	ч8	ч9	ч10
Номера вопросов	7	8	34	13	26	14	9	18	40	31
	12	47	39	21	30	48	27	22	50	54
	17	57	44	25	58	53	35	49	59	60
Номера тестов	37	21	5	55	6	7	40	24	8	16
	45	29	13	65	14	57	56	68	15	23
	53	38	81	73	22	66	67	75	31	32
	64	46	89	82	30	74	83	90	76	47
	72	54	95	96	39	98	99	100	48	84

Предпоследняя цифра определяет символ «н» (1, 3, 5, 7, 9) или «ч» (0, 2, 4, 6, 8). Последняя цифра определяет символ, совпадающий с этой цифрой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасенко, И. Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с.
2. Боутеллир, Р. Стратегия и организация снабжения / Р. Боутеллир, Д. Корстен; пер. с нем.; под ред. Н. Ф. Титюхина. – М.: КИА Центр, 2006. – 128 с.
3. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности: учебник / Г. Л. Бродецкий. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 336 с.
4. Вагнер, Ш. Управление поставщиками / Ш. Вагнер; пер. с нем.; под ред. А. Г. Ахметзянова. – М.: КИА Центр, 2006. – 128 с.
5. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2011. – 460 с.
6. Гаджинский, А. М. Логистика: учеб. пособие / А. М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 1998. – 227 с.
7. Галанов, В. А. Государственные закупки и конкуренция / В. А. Галанов, О. А. Гришина, С. Р. Шибяев. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 286 с.
8. Гордон, М. П. Логистика товародвижения / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов. – 2-е изд. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 195 с.
9. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28.10.1998: одобрен Советом республики 19.11.1998. – Минск: Амалфея, 2010. – 752 с.
10. Захаров, М. Н. Контроль и минимизация затрат предприятия в системе логистики: учеб. пособие / под ред. А. А. Колобова. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 158 с.
11. Круминьш, Н. Логистика в Восточной Европе. Справочник по управлению системами логистики в Восточной Европе, или что необходимо знать, чтобы система логистики была на 30% эффективнее / Н. Круминьш, К. Витольш. – Рига: Petrovskis un Ко, 2007. – 191 с.
12. Линдерс, М. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон. – СПб.: ООО «Полиграфуслуги», 2006. – 768 с.
13. Логистика: учебник / В. В. Дыбская [и др.]; под общ. ред. В. И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
14. Логистика: учеб. пособие / Л. С. Федоров [и др.]; под общ. ред. Б. А. Аникина. – М.: Инфра, 1997. – 327 с.
15. Материально-техническое снабжение / И. М. Баско [и др.]; под общ. ред. Л. М. Михневич. – Минск: БГЭУ, 2002. – 182 с.

16. Мельник, М. М. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении материально-техническим снабжением / М. М. Мельник. – М.: Высш. шк. 1990. – 208 с.
17. Модели и методы логистики: учеб. пособие / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Ю. В. Малевич [и др.]; под ред. В. С. Лукинского. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
18. О мерах по развитию биржевой торговли на товарных биржах: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 июня, 2004 г., № 714 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004.
19. Об утверждении Положения о приемке товаров по количеству и качеству: постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 3 сент., 2008 г., № 1290 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008.
20. О некоторых вопросах государственных закупок: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 20 дек., 2008 г., № 1987 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008.
21. Степанов, В. И. Материально-техническое снабжение: учеб. пособие / В. И. Степанов. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 192 с.
22. Цаглер, М. Закупки в интернете. Оптимальное использование новых средств информации / М. Цаглер. – М.: КИА Центр, 2006. – 126 с.
23. Черновалов, А. В. Логистика: современный практический опыт / А. В. Черновалов. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. – 296 с.
24. Эффективное снабжение: простые и надежные способы снижения издержек и повышение прибыли / Роберт Э. Рудзки [и др.]; пер. с англ. С. В. Кривошеина; науч. ред. Д. Л. Бенько. – Минск: Гревцов Паблішер, 2008. – 304 с.

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ» .....	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ» .....	10
Тема 1. Цели, задачи и функции управления закупками .....	10
Тема 2. Правовые основы закупок: договор поставки товаров, обязанности поставщика и покупателя .....	13
Тема 3. Влияние маркетинга и логистики на закупочную деятельность .....	17
Тема 4. Отдел закупок и его место в структуре предприятия .....	20
Тема 5. Планирование материально-технического снабжения .....	24
Тема 6. Нормирование производственных запасов .....	28
Тема 7. Формирование взаимосвязей с поставщиками .....	31
Тема 8. Оперативно-календарное планирование материально-технического снабжения .....	36
Тема 9. Доставка грузов на предприятие .....	39
Тема 10. Хранение материальных ресурсов и регулирование производственных запасов .....	44
Тема 11. Обеспечение подразделений предприятия материальными ресурсами .....	49
Тема 12. Анализ качественных, количественных показателей и издержек снабжения .....	53
Тема 13. Информационное обеспечение закупочной деятельности .....	57
ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОНТРОЛЬНЫМ РАБОТАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ» .....	63
ЛИТЕРАТУРА .....	64

# УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

Составители:

**Барановский** Станислав Иванович  
**Крачковский** Александр Петрович  
**Шишло** Сергей Валерьевич

Редактор *Е. И. Гоман*  
Компьютерная верстка *О. В. Трусевич*

Подписано в печать 21.04.2011. Формат 60× 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 4,0. Уч.-изд. л. 4,1.  
Тираж 120 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение  
УО «Белорусский государственный технологический университет».  
ЛИ № 02330/0549423 от 08.04.2009.  
ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.  
Ул. Свердлова, 13а, 220006, Минск.