

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра экономической теории и логистики

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
для проведения практических занятий
по дисциплине
«ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА»
для студентов специальности «Логистика»
экономического факультета и факультета заочного
обучения

Брест 2015

Методические указания по дисциплине «Закупочная логистика» предназначены для студентов специальности «Логистика» экономического факультета и факультета заочного обучения БрГТУ с целью оказания помощи при изучении дисциплины «Закупочная логистика». Пособие содержит планы практических занятий и рекомендации к работе с заданиями, а также вопросы для самостоятельной подготовки. Представлен перечень литературных источников.

Составители: Вакулич Н.А., старший преподаватель кафедры экономической теории и логистики

Рецензент: зав. каф. «Логистика» ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО», к.э.н., доцент Слонимская М.А.

Учреждение образования

© «Брестский государственный технический университет», 2011

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания разработаны в соответствии с программой учебного курса «Закупочная логистика» для студентов специальности «Логистика».

В методических указаниях представлены задачи и практические ситуации для проведения практических занятий, а также для самостоятельной работы студентов с указанием контрольных вопросов по каждой теме и списка рекомендуемой литературы. Количество часов на каждую тему определяется рабочей программой курса. Целью представленных в практикуме заданий является отработка навыков количественных расчетов, факторного анализа, методов практического выполнения работ по управлению закупками и, в конечном счете, выработка цельного четкого представления о закупочной деятельности предприятия как о комплексном и взаимосвязанном процессе.

Для составления заданий были использованы фактические данные промышленных предприятий Республики Беларусь, справочная информация о состоянии товарных и валютных рынков, а также условные данные. Часть заданий и практических ситуаций носит комплексный характер, то есть выполнение последующих предполагает получение конечных результатов в предыдущих. Такой подход позволяет решать сквозные взаимосвязанные задачи в сфере управления закупками на примере одного предприятия.

Методические указания по выполнению заданий частично приведены в практикуме, частично даются преподавателем в устной форме, а также содержатся в приведенных в конце практикума литературных источниках. Контроль выполнения заданий осуществляется преподавателем на занятиях. Кроме того, ряд заданий, предполагают подготовку индивидуальных пояснительных записок, оценка которых осуществляется преподавателем с последующим обсуждением в группе. Аналогичным образом оформляются и контролируются задания, выдаваемые студентам для самостоятельного выполнения во внеаудиторное время.

ТЕМА 1. СОДЕРЖАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК (6 ЧАСОВ).

1. Предмет, задачи и методология дисциплины (2 часа)

Цель изучения – ознакомление с содержанием и задачами курса «Управление закупками», раскрытие его связей другими дисциплинами, определение методологии курса.

Задачи:

- раскрытие содержания курса «Управление закупками»;
- постановка задач курса:
- раскрытие связей курса с другими дисциплинами:
- определение основных методов изучения курса.

Вопросы:

1. Предмет курса «Закупочная логистика».
2. Содержание дисциплины и ее связь с другими учебными курсами.
3. Задачи и методология курса «Закупочная логистика».

Задание 1.1

Перечислите основные экономические законы и покажите их проявление в сфере закупочной деятельности организации. На основе знаний экономической теории попытайтесь определить, требования каких экономических законов не в полной мере соблюдаются в практике работы предприятий в переходный период к рынку. Результаты изучения данного вопроса изложите в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Проявление экономических законов в сфере закупок

Экономические законы	Проявление действия экономических законов в закупочной деятельности. Факты нарушений требований экономических законов
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Задание 1.2

Охарактеризуйте основные методы познания и покажите их значение для изучения закупочной деятельности. На основе анализа основных функций закупочной деятельности организации покажите возможные области применения общих и частных методов познания.

Результаты оформите в таблице 1.2.

Таблица 1.2 Методы познания закупочной деятельности

Методы познания	Область закупочной деятельности
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

2. Управление закупками как функция предприятия (2 часа)

Цель изучения – раскрытие сущности понятия «закупочная деятельность», определение влияния процесса управления закупками на конечные результаты деятельности предприятия.

Задачи:

- раскрытие сущности понятия «закупочная деятельность»;
- разграничение понятий «закупочная деятельность», «материально-техническое снабжение», «логистика»;
- рассмотрение функций управления предприятием и их проявления в закупочной деятельности;
- определение стратегических и оперативных функций закупок;
- определение влияния закупочной деятельности на конечные результаты деятельности предприятия.

Вопросы:

1. Сущность, понятие и виды закупочной деятельности.
2. Разграничение понятий «закупочная деятельность», «материально-техническое снабжение», «логистика».
3. Функции управления предприятием, понятие управления закупками.
4. Содержание закупочной деятельности предприятия.
5. Влияние закупочной деятельности на конечные результаты деятельности предприятия.

Задание 1.3

В процессе закупочной деятельности предприятия могут выбирать различные условия закупок: стараются получить оптовые скидки, приобретая большие партии материальных ресурсов; завозят материалы автомобильным транспортом от близкорасположенной оптовой базы; покупают впрок постоянно дорожающие ресурсы; приобретают товары в порядке бартерных обменов на излишние сырье и готовую продукцию; отдают предпочтение закупкам сырья у российских производителей; покупают у белорусских торговых посредников; размещают многоассортиментные заказы у одного поставщика; работают по

долгосрочным договорам с постоянными продавцами; организуют закупки по разовым заказам у постоянно меняющихся поставщиков; покупают сырье и материалы небольшими партиями; повторяют закупки через одинаковые промежутки времени; особое внимание уделяют разработке согласованных с поставщиками графиков закупки; покупают сырье и материалы при появлении свободных денежных ресурсов: делают закупки только по мере возникновения потребности в материалах.

Определите влияние условий осуществления закупочной деятельности по направлениям, представленным в таблице 1.3. Оформите результаты, прокомментируйте свой выбор в пояснительной записке.

Таблица 1.3 Группировка условий закупок в зависимости от достижения целей закупочной деятельности предприятия

Условия осуществления закупочной деятельности	Влияние		
	на затраты по закупке продукции	на издержки содержания запасов	на надежность снабжения

Задание 1.4

Квартальная потребность предприятия в металлопродукции составляет 6 тонн. Предприятие имеет два варианта закупки - у торговой фирмы и у металлургического комбината. В первом случае материал поставляется равными партиями в начале каждого месяца, во втором - минимальная партия отгрузки соответствует вместимости железнодорожного вагона и составляет 75 тонн.

Металлургический комбинат продает металлопродукцию по цене 20 млн.р. за 1 тонну. При этом транспортно-заготовительные расходы на один заказ равны 1200 тыс.р. Если материал закупается у торговой фирмы, транспортно-заготовительные расходы уменьшаются до 90 тыс.р. на один заказ, однако торговая наценка фирмы составляет 20% от цены производителя.

Определите оптимальный вариант закупки, в наибольшей степени соответствующий целям материально-технического снабжения.

Задание 1.5

Представьте в виде блок-схемы процесс закупок для предприятия, выпускающего карьерные автосамосвалы грузоподъемностью 42, 55, 80, 120, 130 и 200 тонн. Для производства такой техники предприятию в больших количествах необходимы:

- а) стальной металлопрокат;
- б) трубы разных диаметров;
- в) конструкционный сортовой металлопрокат;
- г) шихтовые материалы;
- д) химикаты;
- е) пластмассы;
- и) материалы для РЭН;

к) узлы и агрегаты, поставляемые по кооперации: двигатели, шины, электрооборудование, трансмиссия, коробки передач и др.

Покажите на примере данного предприятия, в чём заключается содержательное отличие процесса закупок от МТС и логистики.

Задание 1.6

Предприятие производит кормоуборочную технику — самоходные кормоуборочные комплексы, в отчётном и базовом периодах объём продаж составил 3500 и 3300 штук. На планируемый период предприятие получило заказы лишь на 1100 штук, что составляет 45% производственной мощности. Прогноз рынка на 3 ближайших года свидетельствует о дальнейшем падении спроса на продукцию предприятия в среднем на 15% в год. Вместе с тем, в планируемом периоде на предприятии ожидается запуск в серийное производство нового зерноуборочного комбайна, разработанного впервые специально для внутреннего рынка, на который получен госзаказ в размере 500 штук, что составит 15% производственной мощности предприятия.

Для производства нового комбайна номенклатура потребляемой продукции изменена в части кооперационных поставок. В целях сохранения рабочих мест на предприятии на не задействованных мощностях открывается цех по производству газонокосилок и цех по пошиву спецодежды для металлургической и строительной отраслей.

Какие изменения в сфере закупочной деятельности предстоит сделать предприятию? Представьте в виде блок-схемы процесс закупок материально-технических ресурсов по всем направлениям деятельности.

3. Применение принципов логистики в закупочной деятельности (2 часа)

Цель изучения – показать необходимость использования принципов логистики в закупочной деятельности.

Задачи:

- определить направления закупочной деятельности, требующие оптимизации;
- установить перечень показателей, с помощью которых определяются параметры закупочной деятельности;
- ознакомить с инструментарием оптимизации закупочной деятельности.

Вопросы:

1. Значение логистики для оптимизации закупочной деятельности.
2. Задачи и функции закупочной логистики.
3. Понятие оптимизации объема закупки.
4. Оптимизация партий и сроков закупки.
5. Оптимизация производственных запасов.
6. Внутрипроизводственные микрологистические системы.
7. Оптимизация документооборота, связанного с закупками материальных ресурсов.

8. Минимизация издержек снабжения.

Задание 1.7

Представьте схематически цепь поставки и определите в ней место закупочной деятельности.

Задание 1.8

Определите перечень показателей, с помощью которых можно дать количественную характеристику процесса закупки материальных ресурсов.

Задание 1.9

Определите критерии оптимизации объема, размеров партий и сроков закупки материальных ресурсов.

Задание 1.10

Перечислите известные вам экономико-математические методы и модели, позволяющие оптимизировать процесс закупки материальных ресурсов.

ТЕМА 2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ (6 ЧАСОВ)

Цель изучения – рассмотрение информации, используемой в закупочной деятельности, характеристика и оценка ее источников.

Задачи:

- определение значения информации для закупочной деятельности;
- общая характеристика информации и источников ее получения;
- характеристика внутренней информации предприятия;
- характеристика информации о внешней среде предприятия;
- определение основных источников информации о рынке закупок, их сравнительная характеристика:
 - проведение сравнительной оценки источников информации;
 - изучение организации информационного обеспечения закупочной деятельности на предприятии.

Вопросы:

1. Значение информации в закупочной логистике.
2. Классификация информации. Требования к информации.
3. Внешняя информация в управлении закупками и ее характеристика.
4. Внутренняя информация в управлении закупочной деятельностью и ее характеристика.
5. Источники информации и их характеристика.
6. Сравнительная оценка источников информации.
7. Организация информационного обеспечения закупочной деятельности на предприятии. Формирование автоматизированных баз данных.

Краткое содержание темы:

В процессе закупочной деятельности предприятие, как правило, использует три группы информации:

- 1) Информация о потребностях предприятия:
 - a) расчет потребности;
 - b) нормы расхода;
 - c) данные о производственной программе;
- 2) Информация о рынке закупок:
 - a) информация о производителях, поставщиках и конкурентах, производственных, финансовых и сбытовых показателях их работы;
 - b) предложение продукции, ее качественные характеристики;
 - c) цены, условия расчетов, величина партии поставки;
- 3) Информация о состоянии внешней среды, отражающая общую экономическую ситуацию в стране, регионе:
 - a) объемы валового внутреннего продукта;
 - b) уровень инфляции;
 - c) динамика роста производства в отраслях;

- d) ставки рефинансирования;
- e) ставки налогов и сборов;
- f) обменные курсы иностранных валют;
- g) размеры таможенных пошлин и квот.

Сбор информации для принятия решения о закупке целесообразно проводить в два этапа:

1. Сначала проводится вторичное исследование, включающее в себя поиск, сбор, систематизацию и анализ уже имеющейся (опубликованной) информации о состоянии рынка закупок и его субъектов. Основную часть вторичной информации о рынке закупок составляют данные о предприятиях-поставщиках. Анализ таких данных позволяет решить следующие задачи:

- a) выбрать наиболее конкурентоспособную продукцию;
- b) определить потенциальных поставщиков-конкурентов, а также изучить их стратегии на рынке закупок:

c) выбрать наиболее вероятных поставщиков:

d) разработать собственную оптимальную стратегию закупок. Используя вторичную информацию, предприятие-покупатель может определить наиболее интересные предложения требуемой продукции, а также установить носителей этих предложений. Однако для принятия взвешенного и обоснованного решения о закупке располагать только лишь вторичной информацией недостаточно.

2. На втором этапе предприятию-покупателю необходимо получить информацию, которая характеризовала бы возможности поставщиков в текущем временном интервале. Такую информацию можно получить только при прямых контактах с поставщиками, а также в результате осмотра предприятий-поставщиков и осуществлении пробных закупок.

К основным источникам информации, используемым в процессе закупочной деятельности, можно отнести следующие:

a) Периодическая печать - журналы и газеты деловой ориентации, предоставляющие различные сведения о текущей деятельности организации;

b) Справочники по организациям (фирмам) - могут предоставлять сведения об истории организаций (их производственной, финансовой и торговой деятельности), о составе правления, почтовом и электронном адресе, а также позволяют выяснить, кто производит либо продает ту или иную продукцию. Информация, помещаемая в справочнике, как правило, содержит только те материалы, которые сами организации считают нужным и возможным довести до общего сведения;

c) Годовые отчеты о деятельности организации (фирм) - содержат относительно полную информацию, характеризующую хозяйственную деятельность организации в целом, а также деятельность ее подразделений.

d) Данные торгово-промышленных палат, союзов предпринимателей - могут отражать сведения об отечественных и зарубежных организациях, их коммерческой деятельности, экспортно-импортных возможностях;

e) Статистические ежегодники и ежемесячники - издаются Министерством статистики и анализа, другими министерствами, содержат общую укрупненную информацию о состоянии и динамике развития

экономики страны и отдельных ее отраслей;

f) Реклама поставщиков - может включать каталоги, прайс-листы, а также всевозможные проспекты и буклеты с выставок и ярмарок;

g) Специализированные базы данных - создаются в коммерческих целях консалтинговыми фирмами и могут содержать финансово-экономическую статистику, информацию о рынках, организациях, ценных бумагах, коммерческих предложениях и т.п.

Предприятия-покупатели, исходя из своих стратегических интересов, оценивают пригодность указанных источников информации для изучения рынка закупок и выбора подходящих поставщиков. В качестве критериев оценки могут использоваться надежность самого источника, актуальность отражаемой в нем информации, а также стоимость ее получения.

Задание 2.1

Для промышленного предприятия о рынке закупок можно получить информацию, используя следующие основные источники:

1. Каталоги поставщиков.
2. Реклама поставщиков.
3. Статистический бюллетень Министерства статистики и анализа РБ.
4. Автоматизированные базы данных.
5. Ресурсы сети INTERNET.
6. Классификаторы промышленной продукции.
7. База данных, накопленная службой МТО предприятия.
8. Издания, публикуемые научно-исследовательскими организациями.
9. Осмотр предприятия-поставщика.
10. Адресные справочники.
11. Товарофирменные справочники.
12. Посещение выставок и ярмарок.
13. Отраслевые журналы.
14. Библиографические справочники
15. Справочники о деловых связях руководителей предприятий, банков, торговых организаций.
16. Периодические издания
17. Опрос работников службы сбыта поставщиков.
18. Информация, получаемая от торговых и сбытовых агентов.
19. Информация, получаемая от представителей и сбытовых филиалов предприятия.
20. Информация дилеров и дистрибьюторов.
21. Справки, предоставляемые специализированными научно-исследовательскими организациями.
22. Монографические и другие научные издания.
23. Пробные закупки.

Изучите представленные источники информации и дайте их краткую характеристику в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Характеристика основных источников информации

Первичные источники информации	Краткая характеристика	Вторичные источники информации	Краткая характеристика
1	2	3	4

Проведите оценку пригодности основных источников информации о рынке закупок по следующим критериям: а) надёжность; б) актуальность; в) минимальная стоимость получаемой информации.

Для оценки следует использовать таблицу 2.2.

Таблица 2.2 Оценка основных источников информации

Источник информации	Высокая надёжность (гарантии, точность)	Высокая актуальность		Минимальная стоимость	Итого
		В статике	В динамике		

Каждый источник оценивать по системе от 0 до 1 балла. Если, по вашему мнению, источник полностью соответствует оцениваемому критерию, ставите - 1; если соответствует частично - 0.5. если не соответствует - 0. По сумме полученных баллов определите приоритетность оцениваемых источников и представьте краткие выводы.

Задание 2.2

Предложите макет таблицы для сбора и анализа информации окупаемой металлопродукции и о рынке закупок для предприятия, производящего газовые плиты, духовые шкафы и очистители воздуха.

Годовое производство в среднем составляет 30 000 ед. Для производства используется около 10 тысяч тонн металлопродукции: 8 тысяч тонн прямые поставки изготовителей, 2 тысячи тонн производится на самом предприятии. Металлопродукция требуется по 59 позициям:

- а) сталь листовая холоднокатаная;
- б) сталь листовая горячекатаная;
- в) сталь крупносортовая;
- г) сталь среднесортная;
- д) сталь конструкционная и др.

На предприятии закупки металлопродукции осуществляет отдел материально-технического снабжения, отдел главного инженера и отдел главного механика. Закупки осуществляются у поставщиков, находящихся на рынках: "А", "В" и "С", в пропорции: "А" - 4 поставщика; "В" - 16 поставщиков; "С" - 13 поставщиков.

Задание 2.3

Используя результаты оценки источников информации о рынке закупок (задание 2) выберите и оцените основные источники информации для машиностроительного предприятия, которое из-за резкого падения спроса на свою продукцию (газовые плиты) в планируемом периоде частично переходит на выпуск другой продукции (электроплиты и спецодежда для работников машиностроительной отрасли).

Задание 2.4

Советом директоров АО "Атолл" принято решение о необходимости диверсификации производства. Маркетинговая служба предприятия предлагает в планируемом периоде осуществить переход на производство следующих видов продукции:

1. Средства связи: мини АТС, многофункциональные телефоны, радиотелефоны, сотовые телефоны, элементы пейджинговой связи, спутниковые антенны. Рынок данной продукции отличается быстрорастущим спросом; в настоящее время на нём представлена продукция пяти фирм-производителей, реализуемая посредниками: десятью специализированными торговыми фирмами, три из которых являются дилерами;

2. Электротехническая продукция: силовые трансформаторы мощности от 10 до 1000 КВ/Ампер, однофазные и многофазные трансформаторы с напряжением до 35 КВ включительно. Рынок данной продукции является быстроразвивающимся, т.к. основными его сегментами являются: транспорт, нефть и газодобывающие отрасли, которые за последние годы имеют устойчивую динамику роста 5% в год;

3. Автомобильные радиоприёмники и автомагнитолы, зарядные устройства для аккумуляторов. Рынок данной продукции отличается высоким объёмом продаж, а также высоким уровнем конкуренции. Особенно важен ценовый фактор.

До настоящего времени предприятие имело постоянный оборонный заказ (90% производственной мощности): производство электродвигателей, генераторов постоянного и переменного тока для подводных лодок, радиопередатчиков, радиомаяков, осциллографов, аккумуляторных батарей. В планируемом периоде оборонный заказ размещаться не будет.

Определите, какую продукцию будет необходимо закупать предприятию в будущем и, используя данные задания 1, выберите источники информации и проведите их оценку по 5-бальной системе с точки зрения их полноты, надёжности и оперативности для сложившейся ситуации.

ТЕМА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ МАРКЕТИНГА В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ (4 ЧАСА)

Цель изучения – раскрытие особенностей использования методологии и принципов маркетинга в закупочной деятельности.

Задачи:

- обоснование необходимости применения маркетинга в закупочной деятельности предприятия;
- построение модели маркетинга закупок, интерпретация инструментов маркетинга в закупочной деятельности предприятия;
- характеристика отличительных особенностей рынка закупок;
- определение основных этапов изучения рынка закупок;
- оценка и прогнозирование рыночной конъюнктуры;
- изучение методов анализа предложения закупаемой продукции;
- определение сущности и основных направлений изучения конкуренции на рынке закупок;
- изучение коммерческих рисков, возникающих при закупке продукции, определение механизмов их минимизации и устранения.

Вопросы:

1. Необходимость применения маркетинга на стадии закупок.
2. Модель маркетинга закупок.
3. Характеристика рынка закупок, основные этапы его изучения.
4. Оценка инфраструктуры рынка закупок.
5. Сегментирование рынка закупок.
6. Анализ предложения закупаемой продукции.
7. Изучение конкуренции на рынке закупок.
8. Коммерческие риски при закупке продукции, факторы их обуславливающие. Механизмы устранения рисков.

Задание 3.1

В таблице 3.1 представлены принципы классического маркетинга и их интерпретация применительно к сбыту. Изучите предложенную в таблице интерпретацию основных принципов маркетинга и предложите свой их вариант трактовки в сфере закупочной деятельности.

Таблица 3.1 Сравнительная характеристика принципов маркетинга

Основные принципы маркетинга	Сбытовая интерпретация	Интерпретация в сфере закупок
1	2	3
1. Отношения обмена как минимум между двумя субъектами (сторонами)	Отношения обмена между сбытовым подразделением предприятия и покупателями	

2. Обмен как минимум между двумя объектами стоимости	Обмен продукцией, предлагаемой службой сбыта и встречным эквивалентом, предлагаемым рынком сбыта	
3. Выработка активных действий одного субъекта (стороны) на определённую реакцию другого субъекта	Выработка активных действий службы сбыта на определённую реакцию рынка сбыта	
4. Неопределённость реакции других субъектов (сторон)	Неопределённость реакции рынка сбыта	
5. Стремление субъекта вызвать реакцию рынка сбыта через создание и предложение стоимости	Стремление сбытовой службы вызвать реакцию рынка сбыта через создание и предложение стоимости	

Задание 3.2

Из теории известно, что наиболее значимыми составляющими для комплекса маркетинга промышленного предприятия являются:

- а) рыночные исследования;
- б) товарная политика;
- в) ценовая политика;
- г) сбытовая политика;
- д) реклама и стимулирование сбыта;
- е) сервис.

Определите наиболее значимые составляющие комплекса маркетинга для закупочной и сбытовой деятельности предприятия и, заполнив таблицу 3.2. раскройте их содержание.

Таблица 3.2 Комплекс маркетинга при сбыте и закупках.

Элементы комплекса маркетинга	Сбытовая деятельность	Закупочная деятельность
1. Исследование рынка		
2. Товарная политика		
3. Ценовая политика		
4. Сбытовая политика		
5. Реклама и стимулирование сбыта		
6. Сервис		

Задание 3.3

В таблице 3.3 представлены основные объекты рынка закупок. Определите факторы, определяющие их спрос и предложение, субъектов, лорнирующих на рынке каждого вида продукции, а также возможные формы торговли. Заполните таблицу 3.3.

Таблица 3.3 Основные объекты рынка закупок

Объекты рынка закупок	Факторы, определяющие спрос	Факторы, определяющие предложение	Кто доминирует на рынке	Возможные формы торговли
1. Сырьё				
2. Материалы				
3.Комплектующие				
4. Узлы и агрегаты				
5. Запасные части				
6. Оборудование				

Задание 3.4

По данным, представленным в таблице 3.4, проведите качественную оценку оборудования (станки, станочные линии), как объекта рынка закупок. Из предложенных показателей определите те, которые формируют спрос и предложение оборудования на рынке закупок.

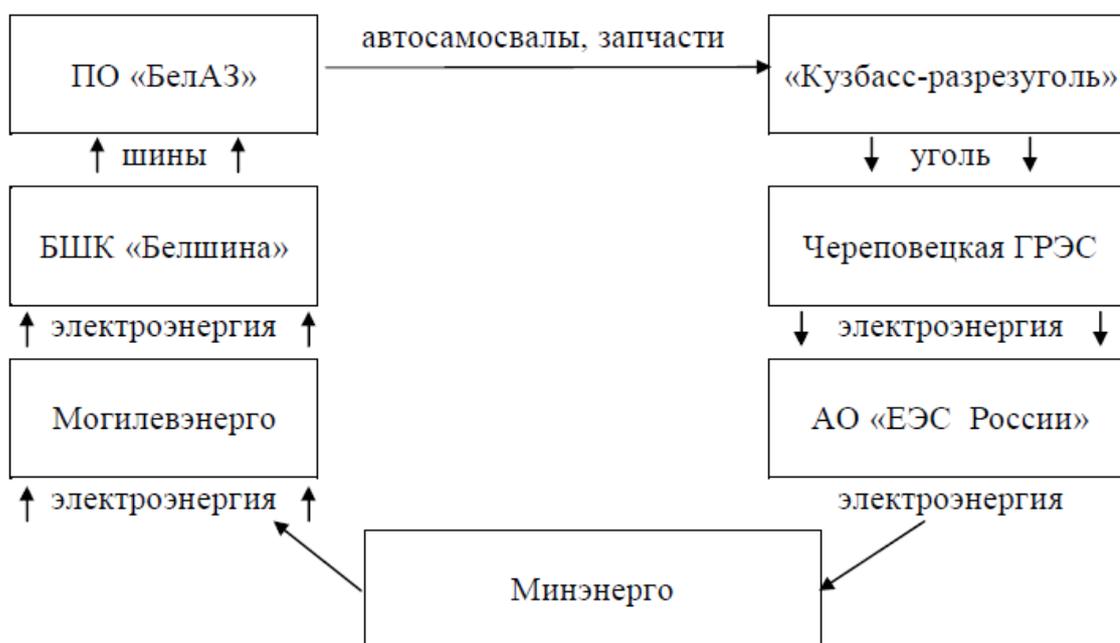
Таблица 3.4 Качественная оценка оборудования

Оцениваемые показатели	Оборудование			
	Основное		Вспомогательное	
	Универсальное	Специализированное, специальное	Стандартное	Нестандартное
1	2	3	4	5
1. Область использования.				
2. Длительность амортизации				
3. Гарантии качества				
4. Время эксплуатации				
5. Стоимость единицы оборудования				
6. Финансирование закупки				

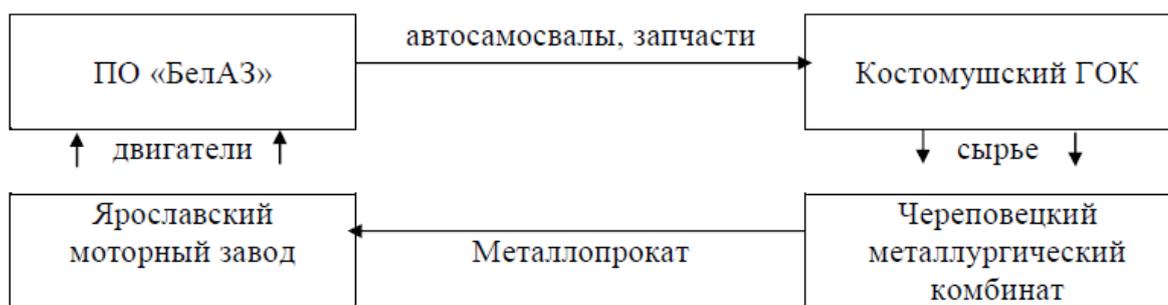
7. Роль посредников				
8. Затраты на изучение рынка				
9. Сфера применения				
10. Сервис				
11. Принятие решения о закупке				

Задание 3.5

Проанализируйте изображенные на рисунке 3.1 схемы поставки шин и двигателей на Белорусский автомобильный завод. Опишите, каким образом могут осуществляться взаиморасчеты между предприятиями – покупателем и поставщиком этой продукции. В чем преимущества и недостатки каждой системы взаиморасчетов?



а)



б)

Рис. 3.1 Схемы поставки на автомобильный завод а) шин; б) двигателей

ТЕМА 4. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИКИ (6 ЧАСОВ)

Цель изучения – определение особенностей организации и кадрового обеспечения закупочной деятельности на предприятии.

Задачи:

- выявление роли организации в управлении закупками;
- определение основных форм организации закупок на предприятии;
- характеристика типов организационных структур службы закупок;
- изучение взаимосвязей службы закупок (материально-технического снабжения) с другими подразделениями предприятия:
 - изучение работы предприятия по анализу* и обеспечению кадрового состава службы закупок;
 - изучение особенностей организации импорта продукции.

Вопросы:

1. Роль организации в закупочной логистике.
2. Формы организации закупок.
3. Служба закупок как составная часть системы управления предприятием.
4. Типы организационных структур службы закупок.
5. Анализ и проектирование организационных структур службы закупок.
6. Кадровое обеспечение закупочной деятельности предприятия.
7. Организация внешнеторговых подразделений при импорте продукции.

Задание 4.1

На рис. 4.1-4.5 приведены организационные структуры служб материально-технического снабжения конкретных предприятий, но без указания наименований этих предприятий. Изучите эти структуры и попытайтесь определить отраслевую принадлежность, сферу деятельности, размеры каждого из предприятий. Назовите примеры предприятий, на которых может быть подобная организационная структура службы материально-технического снабжения, аргументируйте свои ответы.

Какая из приведённых структур в наибольшей степени отвечает классическим принципам организации снабжения (закупок) на предприятии.



Рис. 4.1 Организационная структура отдела материально-технического снабжения

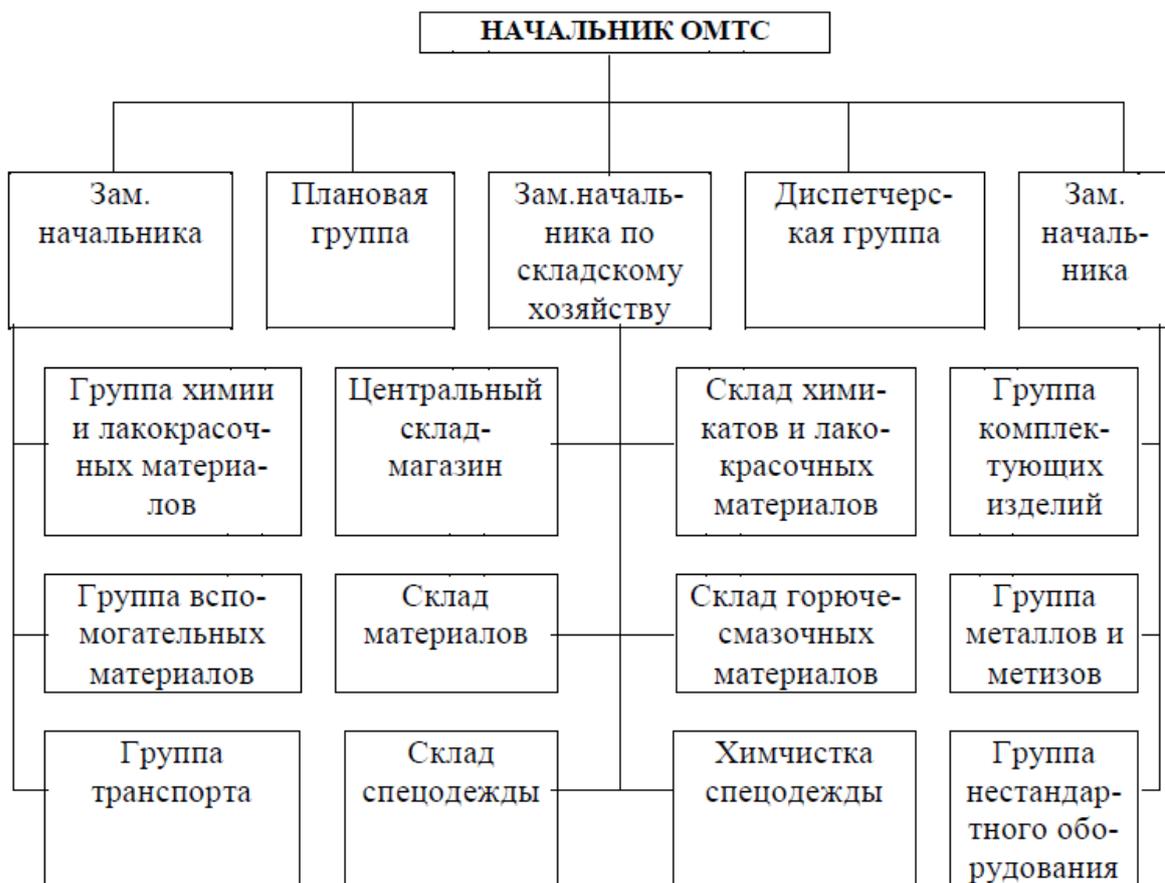


Рис. 4.2 Организационная структура отдела материально-технического снабжения

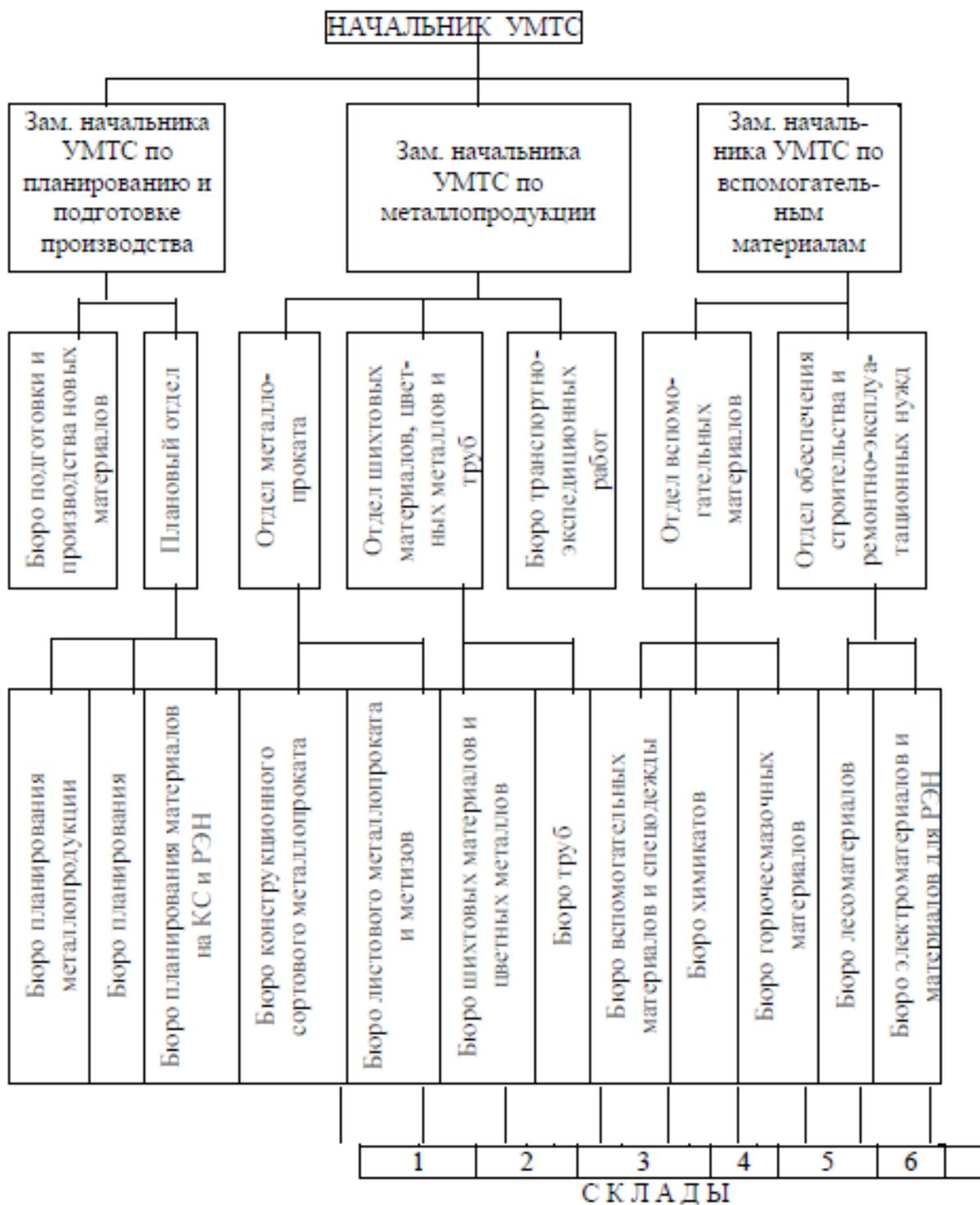


Рис. 4.3 Организационная структура Управления материально-технического снабжения предприятия

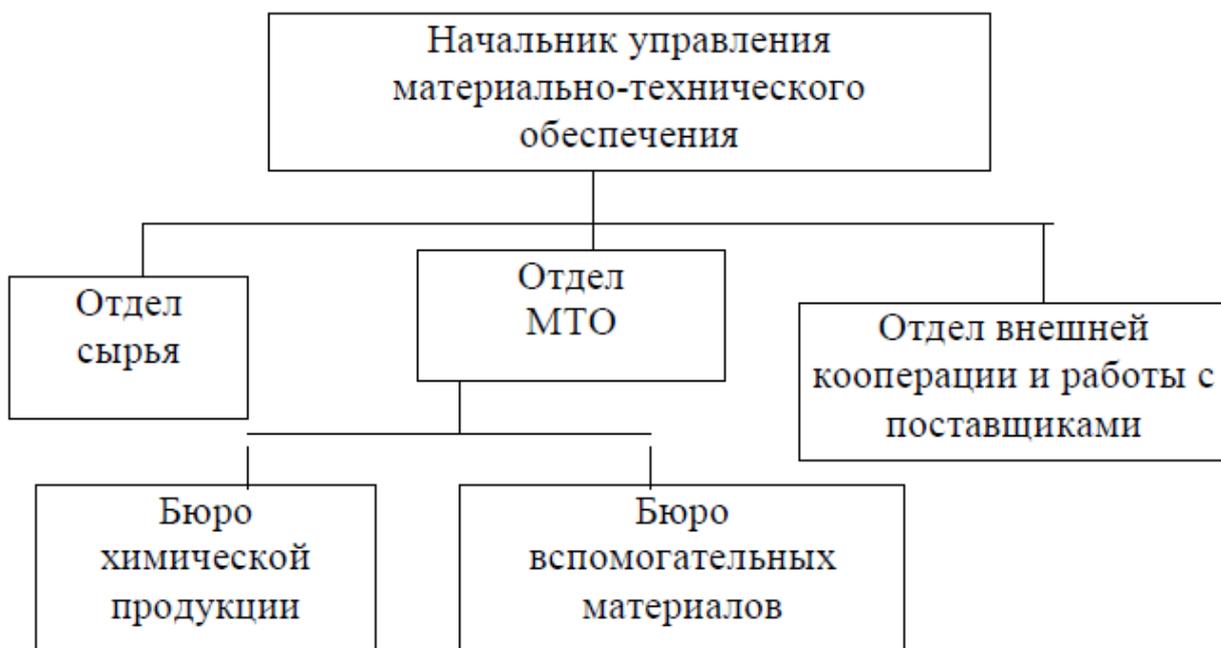


Рис. 4.4 Организационная структура Управления материально-технического обеспечения предприятия

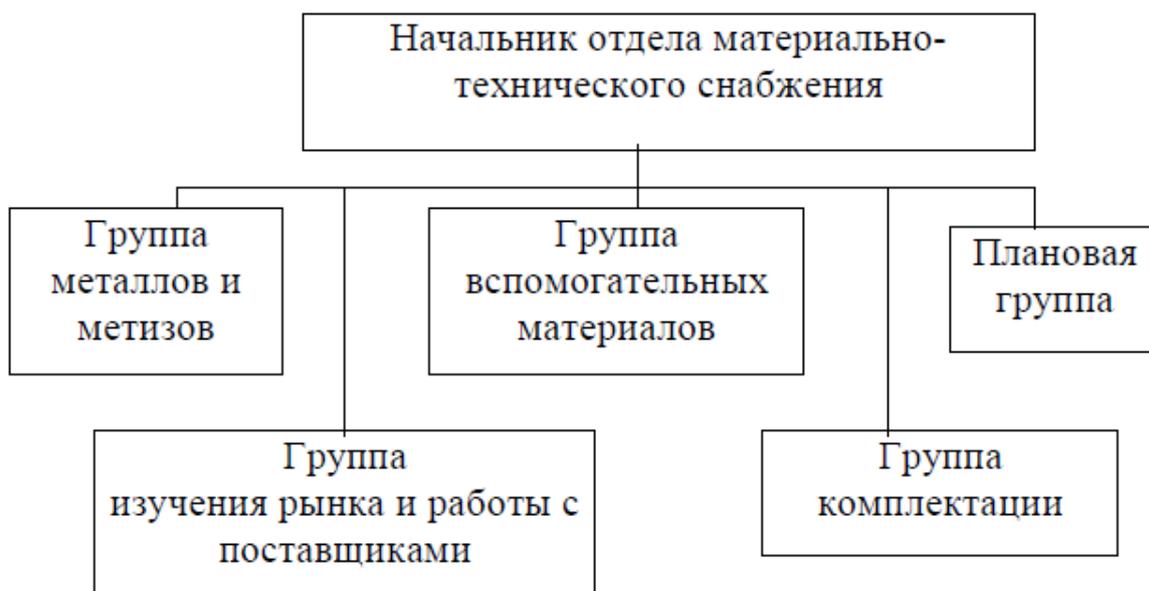


Рис. 4.5 Организационная структура отдела материально-технического снабжения предприятия

Задание 4.2

В таблице 4.1 приведены экспертные оценки трудоемкости функций Управления материально-технического снабжения. организационная структура которого изображена на рис. 4.3. Определите, в каких отделах и специалистами каких областей (профессий) должны выполняться эти функции, заполните графы таблицы.

Таблица 4.1 Трудоемкость функций управления

Название функции	Трудоемкость, чел-дн. в год	Название специальности	Отдел (бюро)
1	2	3	4
1. Анализ рынка закупок	500		
2. Поиск, оценка и выбор поставщиков	570		
3. Расчет годовой, квартальной и месячной потребности в ресурсах	255		
4. Определение источников удовлетворения потребности и объемов застоя материалов	150		
5. Составление и рассылка заказов	290		
6. Заключение договоров и контроль за их выполнением	410		
7. Ведение претензионной работы по договорам	68		
8. Контроль за доставкой и отгрузкой продукции на предприятие	880		
9. Таможенное оформление грузов	240		
10. Складирование, организация хранения и учета запасов	2910		
11. Подготовка материалов к производственному потреблению	750		
12. Планирование потребности цехов в материалах, оформление документов на их отпуск в цехи	620		
13. Отпуск и доставка материалов на рабочие места	2200		
14. Исследование возможности использования в производстве новых материалов	320		
15. Выявление излишних и неликвидных запасов и их реализация, контроль за рациональным использованием ресурсов	170		
16. Проверка счетов-фактур поставщиков, акцепт счетов, контроль взаиморасчетов	115		
17. Оперативное уведомление цехов об изменениях сроков поставки материалов	75		
18. Составление и представление отчетов в вышестоящие органы по установленным нормам	50		
19. Проведение инвентаризации	95		

Найдите и проанализируйте процентное соотношение между трудоемкостью аналитических, плановых и оперативных функций (табл. 4.2). Какие из них преобладают? Насколько оправдано такое соотношение?

Таблица 4.2 Анализ структуры функция МТС

Функции	Трудоемкость, чел-дн.	В % к итогу
Аналитические		
Плановые		
Оперативные		

Рассчитайте необходимую численность работников УМТС:

- всего:
- в разрезе специальностей:
- в разрезе структурных подразделений УМТС.

Таблица 4.3 Расчет численного состава Управления МТС

Отдел (бюро)	Кол-во работников	Специальность	Кол-во работников

Головой фонд времени одного работника составляет 268 дней.

Задание 4.3

На основе условия задания 2 разработайте блок-схему, отражающую последовательность осуществления функций материально-технического снабжения в УМТС. В дальнейшем при выполнении заданий других тем руководствуйтесь разработанной блок-схемой, постепенно ее конкретизируя, указывая основные документы, применяемые на каждой стадии процесса МТС. Используйте эту схему при подготовке к экзамену и в процессе прохождения производственной практики.

Задание 4.4

На основании таблицы 4.4 изучите взаимосвязи Управления материально-технического снабжения (рис. 4.3) с другими подразделениями предприятия. Попытайтесь определить, для выполнения каких функций и с какой целью УМТС получает от подразделений предприятия указанную в таблице 4.4 информацию, как используют полученную от УМТС информацию другие заводские службы.

Таблица 4.4 Взаимосвязи УМТС с подразделениями предприятия

Управление МТС получает:	Управление МТС представляет:
1	2
<i>От отдела главного конструктора</i>	<i>Отделу главного конструктора</i>
- заявку на материалы для выполнения экспериментальных работ - перечень допустимых замен материалов - протоколы согласования на применение новых материалов	- требования на временную замену отсутствующих материалов - результаты исследований рынка материалов, в том числе новых
<i>От отдела главного технолога</i>	<i>Отделу главного технолога</i>

<ul style="list-style-type: none"> - сводные и подетальные нормы расхода материалов - план организационно-технических мероприятий по экономии материалов - данные по анализу расхода материалов по цехам - извещение на изменение норм расхода материалов 	<ul style="list-style-type: none"> - сведения о фактическом расходе материалов на выпуск продукции - акты замены отсутствующих материалов
<i>От отдела главного металлурга</i>	<i>Отделу главного металлурга</i>
<ul style="list-style-type: none"> - нормы расхода стали, чугуна, огнеупоров, баланс металла и шихты - планы производства литья 	<ul style="list-style-type: none"> - сведения об обеспечении материалами металлургических цехов -договоры на поставку литейных материалов
<i>От производственно-диспетчерского отдела</i>	<i>Производственно-диспетчерскому отделу</i>
<ul style="list-style-type: none"> - годовые, квартальные, месячные подетальные планы производства продукции - сведения о фактическом незавершенном производстве на начало года - изменения планов производства - отчеты по выполнению плана производства 	<ul style="list-style-type: none"> - сведения о наличии материалов на складе - сведения о сроках обеспечения необходимыми материалами разовых заказов - информацию о сроках пополнения запасов - информацию о перспективах замены материалов
<i>От отдела главного механика</i>	<i>Отделу главного механика</i>
<ul style="list-style-type: none"> - заявки и спецификации на закупку материалов для ремонта и эксплуатации оборудования - цеховые нормы расхода горючесмазочных материалов 	<ul style="list-style-type: none"> - сведения о фактическом поступлении и расходовании материалов для РЭН - предложения о замене материалов
<i>От отдела главного энергетика</i>	<i>Отделу главного энергетика</i>
<ul style="list-style-type: none"> - заявки на материалы и изделия для ремонта и эксплуатации энергетического оборудования - сведения о наличии излишних и неиспользуемых материалах 	<ul style="list-style-type: none"> - сведения о наличии на складах материалов для энергетического хозяйства - балансы топлива и другие отчеты для органов статистики
<i>От юридического отдела</i>	<i>Юридическому отделу</i>
<ul style="list-style-type: none"> - заключения или ответы на заявления поставщиков по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств - завизированные проекты договоров и дополнительные соглашения к ним 	<ul style="list-style-type: none"> - проекты договоров - необходимые материалы для претензий и исковых споров к поставщикам
<i>От финансового отдела</i>	<i>Финансовому отделу</i>
<ul style="list-style-type: none"> - утвержденные нормативы оборотных средств по запасам сырья и материалов - счета-фактуры поставщиков - информацию о проведенных оплатах 	<ul style="list-style-type: none"> - проверенные и акцептованные счета - расчет норматива оборотных средств - план МТС
<i>От бухгалтерии</i>	<i>Бухгалтерии</i>

- сведения о материалах в пути - сведения о проведении взаиморасчетов с поставщиками по бартерным контрактам - доверенности на получение материалов - расшифровки дебиторской задолженности - информацию о неоплаченных счетах и причинах	-нормативы производственных запасов по всем материалам - документы о движении материалов на складах -данные для взыскания с поставщиков штрафов - акты приемки материалов - извещения об изменении норм запасов
<i>От планово-экономического отдела</i>	<i>Планово-экономическому отделу</i>
- план выпуска продукции - плановый бюджет на квартал, лимит денежных средств на месяц - отпускные цены на продукцию собственного производства	- план МТС - отчет о производственно-хозяйственной деятельности отдела - акты на замену материалов
<i>От цехов</i>	<i>Цехам</i>
- отчеты об использовании материалов - акты на забракованную продукцию - сведения об остатках материалов в цехах - документы для оформления отпуска материалов сверх лимита	- лимитные карты по получению материалов - требования на замену материалов
<i>От отдела технического контроля</i>	<i>Отделу технического контроля</i>
- сводная ведомость на забракованную продукцию - уведомление о запрете выдачи материалов со складов	- проекты договоров на поставку материалов - сертификаты и стандарты качества на закупаемые материалы
<i>От отдела сбыта и маркетинга</i>	<i>Отделу сбыта и маркетинга</i>
- договоры с покупателями	
<i>От транспортного цеха</i>	<i>Транспортному цеху</i>
- расчет потребности в горюче-смазочных материалах	- заявки на транспорт

Задание 4.5

Разработайте собственное предприятие. Дайте его краткую характеристику (сфера деятельности, место нахождения, количество сотрудников, производственная мощность, основные конкуренты, потенциальные потребители и поставщики и т.д.). Составьте организационную структуру Вашего предприятия, выделив и детально описав структуру отдела, осуществляющего функции закупок материальных ресурсов.

ТЕМА 5. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ЗАКУПКИ. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК (6 ЧАСОВ)

Цель изучения – оценить роль и значение планирования закупочной деятельности в системе планирования предприятия, получить навыки расчета показателей плана материально-технического снабжения.

Задачи:

- раскрытие принципов планирования закупочной деятельности;
- изучение структуры плана материально-технического снабжения предприятия и его показателей;
- изучение методов используемых в планировании закупочной деятельности;
- получение навыков расчета показателей баланса материально-технического снабжения;
- оценка факторов оказывающих влияние на объем закупки.

Вопросы:

1. Планирование закупочной деятельности как составная часть планирования на предприятии.
2. Показатели плана материально-технического снабжения и порядок их разработки.
3. Баланс материально-технического снабжения.

Задание 5.1

На рис. 5.1 схематично представлен порядок планирования материально-технического снабжения на предприятии. Опишите его и ответьте на следующие вопросы:

1. Какую информацию и документы представляют отделу МТС для составления годовых, квартальных, месячных планов снабжения представленные на рис. 5.1 службы? Как эта информация используется в годовом, квартальном, месячном планировании?
2. Из каких направлений расхода складывается общая потребность в материальных ресурсах?
3. Какие планируются источники удовлетворения потребности? Какой из них является основным?

Как используются основные показатели баланса МТС, полученные в ходе годового, квартального, месячного планирования? Какие документы составляются на основе рассчитанных годового, квартального и месячного объемов закупок?

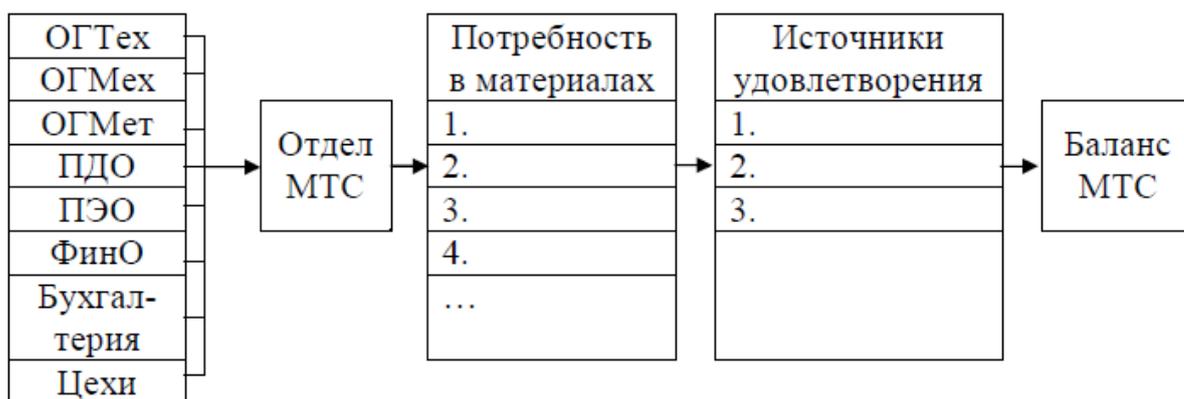


Рис. 5.1 Порядок планирования МТС

Задание 5.2

Рассчитайте объем закупки стали листовой для завода автомобильных агрегатов на первый квартал планового года, если известно: потребность на основное производство в первом квартале составляет 32 т; потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды в первом квартале 141 т; норма переходящего запаса 40 т; остатки фактические на начало декабря предпланового года составили 52 т; плановый объем поставок в декабре предпланового года 75 т; планируемый расход в декабре предпланового года 84 т.

Задание 5.3

Рассчитайте объем закупки стали сортовой конструкционной для завода автомобильных агрегатов на третий квартал, если известно: потребность на основное производство в третьем квартале составляет 112 т; потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды в третьем квартале 114 т; потребность на прочие нужды 15 т; норма переходящего запаса 20 дней; остатки фактические на первое июня составили 67 т; плановый объем поставок в июне 75 т.

Планируемый расход в июне оцените на основе среднесуточного расхода стали сортовой конструкционной условно приняв его таким же, как и в третьем квартале.

Пример решения задачи:

В течение месяца компании требуется 2 вида бытовой техники для организации продаж. В течение данного периода времени по каждому виду определите:

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

Исходные данные:

- потребность в бытовой технике в течение месяца (шт.) – 1) 9; 2) 82;*

- стоимость заказа партии товара (долл. США) – 1) 19; 2) 11;
- издержки хранения единицы товара в течение месяца (долл. США) – 1) 13; 2) 8.

Решение:

а) Оптимальное количество закупаемой бытовой техники в течение месяца вычислим по следующей формуле:

$$K_0 = \sqrt{2C_3 \times \Pi/I}, \text{ (шт)} \quad (5.1)$$

где C_3 – стоимость заказа партии товара (долл. США);
 Π – потребность в бытовой технике в течение месяца (шт.);
 I – издержки хранения единицы товара в течение месяца (долл. США).

Подставив в формулу (5.1) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем:

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

Для второго вида бытовой техники получаем:

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

б) Оптимальное число заказов бытовой техники в течение месяца вычислим по следующей формуле:

$$Ч = \sqrt{\Pi \times I/2C_3}, \text{ (заказов)} \quad (5.2)$$

Подставив в формулу (5.2) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем:

$$Ч_1 = \sqrt{9 \times 13/2 \times 19} = 2 \text{ заказа,}$$

Для второго вида бытовой техники получаем:

$$Ч_2 = \sqrt{82 \times 8/2 \times 11} = 5 \text{ заказов,}$$

в) Оптимальные переменные издержки за хранение запасов в течение месяца вычислим по следующей формуле:

$$I_0 = \sqrt{2 \times \Pi \times I \times C_3} \quad (5.3)$$

Подставив в формулу (5.3) исходные данные, для первого вида бытовой техники получаем:

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

Для второго вида бытовой техники получаем:

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

г) Разницу между переменными издержками по оптимальному варианту и случаю, когда покупка всей партии проводится в первый день

месяца, вычислим по следующей формуле:

$$P = I \times P/2 + C_3 - I_0 \quad (5.4)$$

Подставив в формулу (5.4) данные, для первого вида бытовой техники получаем:

$$P = 13 \times 9/2 + 19 - 66,68 = 10,82 \text{ долл. США}$$

Для второго вида бытовой техники получаем:

$$P = 8 \times 82/2 + 11 - 120,13 = 218,87 \text{ долл. США}$$

Задачи для самостоятельного решения

Задача 5.4

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

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

Исходные данные:

- потребность в телевизорах в течение месяца (шт.) – 1) 273; 2) 191; 3) 68;
- стоимость заказа партии товара (долл. США) – 1) 14,3; 2) 17,2; 3) 8;
- издержки хранения единицы товара в течение месяца (долл. США) – 1) 0,9; 2) 1,7; 3) 1,9.

Задача 5.5

В течение месяца компании требуется 3 марки автомобилей для организации продаж. В течение данного периода времени по каждому виду определите: а) оптимальное количество закупаемых автомобилей;

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

Исходные данные:

- потребность в автомобилях в течение месяца (шт.) – 1) 67; 2) 37; 3) 29;
- стоимость заказа партии товара (долл. США) – 1) 217; 2) 318; 3) 338;
- издержки хранения единицы товара в течение месяца (долл. США) – 1) 49; 2) 67; 3) 91.

ТЕМА 6. УСТАНОВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ С ПОСТАВЩИКАМИ. ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ (6 ЧАСОВ)

Цель изучения – рассмотрение процесса установления хозяйственных связей с поставщиками, особенностей их выбора, ведения переговоров и заключения договоров поставки.

Задачи:

- изучение особенностей процесса установления хозяйственных связей с поставщиками.
- обоснование необходимости тщательного анализа поставщиков;
- определение методов и критериев анализа и оценки поставщиков;
- изучение порядка проведения переговоров с поставщиками;
- изучение содержания и структуры договора поставки;
- изучение документального оформления договора поставки;
- рассмотрение особенностей заключения импортных контрактов;
- проведение анализа исполнения договорных обязательств.

Вопросы:

1. Методы анализа и критерии оценки поставщиков.
2. Алгоритм оценки и выбора поставщиков.
3. Сотрудничество с поставщиками в рамках долгосрочных соглашений.
4. Организация и проведение переговоров с поставщиками.
5. Структура договора поставки.
6. Документальное оформление договора поставки.
7. Особенности заключения импортных контрактов.
8. Анализ исполнения договорных обязательств.

Пример решения задачи

В Вашу консультационную фирму обратилась голландская компания с вопросом: где ей выгоднее закупать комплектующие: в Европе или в Юго-Восточной Азии?

Исходные данные:

- удельная стоимость поставляемого груза – 3000 долл. США/ куб. м;
- транспортный тариф – 105 долл. США/куб. м;
- импортная пошлина на товар из Юго-Восточной Азии – 12%;
- ставка на запасы: в пути – 1,9%, страховые – 0,8%;
- стоимость товара: в Европе – 108 долл. США, в Юго-Восточной Азии – 89.

Дайте ответ голландской компании.

Решение:

Сначала рассчитаем долю дополнительных затрат, возникающих при доставке из Юго-Восточной Азии, в удельной стоимости поставляемого груза по следующей формуле:

$$Д = 100 * Tm/U + Пu + Зп + Зс (\%), \quad (6.1)$$

где T – транспортный тариф (долл. США/куб. м);
 U – удельная стоимость поставляемого груза (долл. США/куб. м);
 $Пи$ – импортная пошлина на товар из Юго-Восточной Азии (%);
 $Зп$ – ставка на запасы в пути (%);
 $Зс$ – ставка на страховые запасы (%).

Подставив в формулу (6.1) исходные данные, получаем:

$$D = 100 * 105/3000 + 12 + 1,9 + 0,8 = 18,2\%$$

Теперь определим разницу между стоимостью товаров в Европе и в Юго-Восточной Азии, приняв стоимость в Юго-Восточной Азии за 100%:

$$Pc = (Ce - Ca) * 100/Ca, (\%), \quad (6.2)$$

где Ce – стоимость товара в Европе (долл. США),
 Ca – стоимость товара в Юго-Восточной Азии (долл. США).

Подставив в формулу (6.2) исходные данные, получаем:

$$Pc = (108 - 89) * 100/89 = 21,3\%$$

Так как Pc больше D , то голландской компании выгоднее закупать комплектующие в Юго-Восточной Азии.

Задачи для самостоятельного решения

Задача 6.1

В Вашу консультационную фирму обратилась голландская компания с вопросом: где ей выгоднее закупать комплектующие: в Европе или в Юго-Восточной Азии?

Исходные данные:

- удельная стоимость поставляемого груза – 4000 долл. США/ куб. м;
- транспортный тариф – 170 долл. США/куб. м;
- импортная пошлина на товар из Юго-Восточной Азии – 12%;
- ставка на запасы: в пути – 3%, страховые – 0,8%;
- стоимость товара: в Европе – 116 долл. США, в Юго-Восточной Азии –

98.

Дайте ответ голландской компании.

Задача 6.2

В Вашу консультационную фирму обратилась голландская компания с вопросом: где ей выгоднее закупать комплектующие: в Европе или в Юго-Восточной Азии?

Исходные данные:

- удельная стоимость поставляемого груза – 5000 долл. США/ куб. м;
- транспортный тариф – 150 долл. США/куб. м;
- импортная пошлина на товар из Юго-Восточной Азии – 12%;
- ставка на запасы: в пути – 4%, страховые у – 0,8%;
- стоимость товара: в Европе – 98 долл. США, в Юго-Восточной Азии –

78.

Дайте ответ голландской компании.

Задание 6.3

Возьмите любое известное Вам предприятие (например, пекарню), определите пять наиболее важных видов закупаемых предприятием материально-технических ресурсов.

Для каждого выбранного Вами вида ресурсов разработайте систему критериев, которая могла бы позволить наиболее эффективным образом решить задачу выбора оптимального источника снабжения.

Задание 6.4

Смоделируйте ситуацию, в которой Вы являетесь начальником отдела закупок предприятия N, и перед Вами стоит задача выбора поставщика для закупки одного из требуемых видов материальных ресурсов. Определите группу экспертов, круг потенциальных поставщиков (как минимум пять), ряд минимальных критериев, которым должен отвечать Ваш поставщик. Используя описанный ниже метод рейтинговой оценки, упорядочьте поставщиков в порядке убывания рейтинговой оценки для установления приоритетов сотрудничества.

Метод рейтинговых оценок в выборе поставщика.

Рассматриваемая методика предполагает определение коэффициентов весомости факторов. Для их оценки определяется значимость рассматриваемых факторов, причём минимальное значение присваивается наименее значимому фактору, а максимальное – наиболее значимому фактору. Затем присвоенный каждому фактору ранг надо разделить на сумму порядковых номеров. Поскольку используются мнения нескольких экспертов, то необходимо найти среднее значение, для чего применяется представленная ниже формула:

$$V_i = \frac{\beta_i}{\text{СПН} \times N} \quad (6.3)$$

где V_i - среднее значение оценки экспертов; β_i - ранг фактора; СПН - сумма порядковых номеров факторов; N - количество экспертов.

Представленная методика основана на ранжировании факторов выбора, что облегчает получение сведений от экспертов. Проблемной ситуацией может быть равнозначность факторов, которую в реальной практике предположить достаточно сложно.

Оценка деятельности поставщиков является типичной задачей многофакторного принятия решений в условиях неопределенности. Решение таких задач осложняется наличием частных факторов, основанных на опыте, интуиции лиц, принимающих решения, которые задаются на качественном вербальном уровне. Кроме того, имеет место субъективность представлений и суждений людей (экспертов).

Для определения интегрального критерия (рейтинга) необходимо учитывать как весомость фактора, так и оценку поставщика. Рейтинг поставщика определяется по формуле:

$$R_i = \sqrt{\left((V_i A_{ij})^2 + \dots + (V_n A_{nm})^2\right)} \quad (6.4)$$

где V_i - весовые коэффициенты i -го фактора ($i = 1, \dots, n$);
 A - оценка по i -му фактору ($i = 1, 2, \dots, n$) j -го поставщика ($j = 1, 2, \dots, m$).
 Наилучшим считается поставщик; имеющий наибольший рейтинг.

Расчёты рекомендуется производить в виде таблиц 6.1 и 6.2.

Таблица 6.1 Образец результатов ранжирования критериев оценки поставщиков

Начальник отдела закупок	Коммерческий директор	Ведущий специалист службы закупок	Независимый эксперт
1	2	3	4
Критерий 1	Критерий 4		
Критерий 5	Критерий 7		
Критерий 3	Критерий 6		
Критерий 8	Критерий 1		
Критерий 2	Критерий 5		
Критерий 4	Критерий 3		
Критерий 7	Критерий 8		
Критерий 6	Критерий 2		

Таблица 6.2 Образец оценки поставщиков по 10-балльной шкале

Критерий	Начальник отдела закупок	Коммерческий директор	Ведущий специалист службы закупок	Независимый эксперт
1	2	3	4	5
Поставщик 1				
Критерий 1	9	9	8	9
Критерий 2	10	10	9	10
Критерий 3	8	10	10	9
Критерий 4	8	8	7	8
Критерий 5	9	9	9	9
Критерий 6	6	4	5	8
Критерий 7	10	10	10	10
Критерий 8	10	8	9	10
Поставщик 2				
Критерий 1	10	10	9	10
Критерий 2	6	7	8	6
Критерий 3	10	10	9	10
Критерий 4	6	7	6	7
Критерий 5	8	8	7	8
Критерий 6	10	6	7	8

Критерий 7	10	10	10	10
Критерий 8	8	7	6	5
Поставщик 3				
Критерий 1	10	9	9	10
Критерий 2	6	5	6	7
Критерий 3	8	8	9	9
Критерий 4	6	7	7	7
Критерий 5	7	9	8	9
Критерий 6	8	4	8	6
Критерий 7	10	10	10	10
Критерий 8	7	7	8	7
И т.д.				

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Байбардина Т.Н., Байбардин И. А, Снабженческо-сбытовая деятельность. Мн.: «Техноперспектива», 2004.
2. Баскин А. И., Варданян Г. И. Экономика снабжения предприятий: сегодня и завтра. М.: Экономика, 1990.
3. Буевич Н.И. Договор поставки: правовые аспекты, бухгалтерский учет и налогообложение//Налоговый вестник. - 2000.— № 12. - С. 10-12.
4. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000. – 375 с.
5. Гермацкий А. Экономический размер заказа в закупочной логистике // Директор. - 2007. - №7. - С. 14-16.
6. Дурасов А.С. Организация закупки товаров: Учеб. пособие. Мн.: БРЭУ, 1998.
7. Егоров А. М., Лушкин С. П. Безоткатные закупки // Журнал управления компанией (ЖУК). - 2004. - № 9. - С. 12-16.
8. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Под ред. В.С. Лукинского. СПб.: «Питер», 2004.
9. Кузнецова М. Ю. Управление закупками на предприятии // Проблемы теории и практики управления. -2005. -№ 2. - С. 119-122.
10. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. СПб.: «Издательство Полигон», 1999.
11. Логистика: учеб. пособие; под ред. д-ра экон. наук, профессора И.И.Полещук. – Минск. БГЭУ, 2007. – 431с.
12. Логистика : Учебник / Под ред. Б.А.Аникина: 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2005. – 368 с. – (Высшее образование)
13. Материально-техническое снабжение. Учеб. пособие. Мн.: БГЭУ, 2002.
14. Матэ Э. К., Тиксье Д. М. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия: Пер. с фр. М: «Прогресс», 1993.
15. Положение о поставках товаров в Республике Беларусь. Утверждено Постановлением Кабинета Министров Республики Беларусь от 8.07.96 №444.
16. Родкина Т. С. Моделирование процесса закупок // Логистика. - 2001. - № 1. - С. 19-22.
17. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
18. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение / учеб.пособие / В.И.Степанов. — М., 2009. – 192 с. (Непрерывное профессиональное образование: Логистика).