

Министерство образования Республики Беларусь

**Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»**

Институт повышения квалификации и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

Р. А. Лизакова

МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

ПОСОБИЕ

**для слушателей специальности переподготовки
1-26 02 76 «Маркетинг» заочной формы обучения**

Гомель 2017

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.3я73
Л55

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 5 от 26.01.2016 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

Лизакова, Р. А.

Л55 Маркетинг в сфере закупок : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 76 «Маркетинг» заоч. формы обучения / Р. А. Лизакова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. – 68 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены теоретические сведения по разделам курса «Маркетинг в сфере закупок».
Для слушателей специальности 1-26 02 76 «Маркетинг» заочной формы обучения.

**УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.3я73**

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1.	<i>Место маркетинга закупок в общей концепции маркетинга</i>	5
1.1.	Значение концепции маркетинга при формировании списка поставщиков	5
1.2	Взаимосвязь отдела маркетинга и отдела снабжения.	6
1.3	Сущность и содержание процесса управления закупками	8
1.4	Современные особенности и проблемы закупочной деятельности предприятий.	9
1.5	Использование принципов и инструментов маркетинга в управлении закупочной деятельностью предприятий	14
Тема 2	<i>Организация процесса закупок и управление ими на предприятии</i>	16
2.1	Особенности рынка сырья и материалов	16
2.2	Общая характеристика служб закупок предприятий	18
2.3	Понятие «закупочный центр» и его формирование	19
2.4	Типы закупок на предприятии	20
2.5	Этапы процесса закупок	21
Тема 3	<i>Разработка программы закупок</i>	24
3.1	Характеристика методов определения потребности и критерии их выбора	24
3.2	Методы планирования потребности в материальных ресурсах, ориентированные на производственную программу	25
3.3	Метод прямого счета и его разновидности	26
3.4	Определение объема поставок при равномерном потреблении ресурсов.	27
3.5	Определение объема поставок при неравномерном потреблении ресурсов	30
3.6	Графики закупки и отпуска материальных ресурсов. Минимальные нормы отгрузки.	31
3.7	Заказная норма. Транзитные нормы отгрузки Состав комплекта	33
3.8	Система поставок «Точно в срок» в закупочной логистике Метод быстрого реагирования	34
3.9	Системы оперативно-календарного планирования и	

	координация объемом закупок	39
Тема 4	<i>. Организация работы по выбору поставщиков</i>	41
4.1	Этапы выбора поставщика.	41
4.2	Методы выбора поставщика: сравнение затрат на приобретение продукции у различных поставщиков	43
4.3	Процедура документального оформления отношений с поставщиками	48
4.4	Рекомендации по заключению договоров с поставщиками в закупочной логистике	55
Тема 5	<i>Организация закупок материальных ресурсов в Республике Беларусь</i>	58
5.1	Понятие государственных закупок и их роль в системе управления экономикой страны	58
5.2	Принципы управления государственными закупками	59
5.3	Система государственных закупок в РБ	61
	Список использованных источников	65

ТЕМА 1. МЕСТО МАРКЕТИНГА ЗАКУПОК С ОБЩЕЙ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

1.1. Значение концепции маркетинга при формировании списка поставщиков

Концепция маркетинга - замысел (подход) по организации маркетинговой деятельности, который базируется на основной идее, эффективной маркетинговой стратегии и конкретном инструментарии достижения определенных целей.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в среде поставщиков могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы (цены на товары поставщиков, забастовки у поставщиков и др. факторы).

Для удовлетворения нужд покупателей фирмы используют традиционный комплекс маркетинга, элементами которого являются: товар, цена, место (сбыт) и товаропродвижение (коммуникации). Для того чтобы комплекс был эффективен и обеспечивал достижение маркетинговых целей, необходимо закупать исходные материалы, обеспечивающие создание продукта, удовлетворяющего потребности потребителей. Служба закупок должна при этом принимать следующие маркетинговые решения:

- какие исходные сырье, материалы (товары) следует закупить;
- у кого и в каком месте закупить товар;
- по какой цене осуществлять закупки;
- как устанавливать и поддерживать коммуникации с продавцами по поводу закупок.

Как видно из сказанного, решения о закупках совпадают с решениями маркетинга в области сбыта и ориентированы на достижение общих маркетинговых целей фирмы. На рисунке 1.1 показано место маркетинга закупок в маркетинге фирмы.

Маркетинг закупок— это особая функция маркетинга, обеспечивающая достижение общих целей фирмы, путем формирования материально-технической базы для создания товара, удовлетворяющего потребности рынка. Маркетинг закупок включает

в себя все связи предприятия с рынками, поставщиков, а также принятие решений на основе анализа этих связей.



Рисунок 1.1. - Место маркетинга закупок в маркетинге [7]

Содержание закупочной деятельности раскрывается следующими ее инструментами:

- разработка плана (программы) закупок;
- выбор оптимальных поставщиков;
- планирование условий поставок;
- разработка коммуникационной программы;
- планирование доставки товаров от производителей (продавцов).

1.2. Взаимосвязь отдела маркетинга и отдела снабжения

Маркетинг как функция тесным образом связана с другими функциями предприятия. Необходима четкая координация работ в области маркетинга и производства, маркетинга и финансов, маркетинга и сбыта, маркетинга и администрирования и др. Маркетинг — не просто продажа производимых товаров. Данное понятие намного шире того, что мы имеем в виду под сбытом. Оно охватывает практически все сферы работы предприятия в той мере, в какой они влияют на реализуемость изготовленных товаров: от

исследований и разработок до закупки сырья, производства, упаковки, транспортировки, продажи клиентам, обслуживания, поставки запчастей и т.п. Маркетинг — не что иное, как работа предприятия в целом с точки зрения конечного результата, т.е. удовлетворения потребностей клиента. Функция снабжения и сбыта играет важную роль на предприятии. Контролируются выполнение заявок, уровень и состояние товарных запасов, закупка материалов и др. Используя прогнозы маркетинга о развитии спроса на продукцию предприятия, можно избежать накопления лишних запасов, создать эффективную систему продажи, уйти от возможных конфликтов с торговыми посредниками. Ведь основная проблема сбыта чаще всего связана с тем, что предприятие предлагает к реализации продукцию, которая не пользуется или пользуется меньшим спросом потребителей. Отделу снабжения не нравится, что маркетологи настаивают на производстве сразу нескольких моделей товара, что требует закупок небольших партий разнообразных деталей, в то время как специалисты по закупкам стремятся приобретать крупные партии, скажем, десятка наименований изделий. Снабженцы часто недовольны низкой точностью прогнозов маркетологов, из-за чего отделу закупок нередко приходится заказывать комплектующие в спешке по невыгодным ценам или хранить чрезмерные запасы материалов.

В принципе, все функции организации должны быть согласованы, чтобы содействовать достижению ее целей. На практике, однако, для характеристики связей между отделами больше подходят слова «соперничество» и «недоверие». Причины внутренних конфликтов кроются в расхождении во взглядах на интересы компании и интересы сотрудников. Конфликты могут возникать также из-за существующих в отделах нелепых стереотипов и предрассудков.

В обычной организации на удовлетворение покупателей потенциально оказывает влияние каждая функция. Согласно маркетинговой концепции, все отделы должны в первую очередь думать о покупателях и работать совместно для удовлетворения их потребностей и оправдания их ожиданий. Следить за этим должен отдел маркетинга. У директора (зам.директора) по маркетингу есть две задачи: 1) координировать внутренний маркетинг в компании и 2)

координировать маркетинговую деятельность с финансовой, производственной и другими функциями компании.

Но мнения о полномочиях отдела маркетинга и его влиянии на остальные подразделения расходятся. Другие отделы зачастую противятся тому, чтобы их деятельность была подчинена исключительно интересам покупателей.

1.3. Сущность и содержание процесса управления закупками

Осуществление снабжения (закупок) является одной из важнейших функций в каждой организации. Функции закупок или материально-технического снабжения являются традиционными для организаций и достаточно хорошо изучены. Новизна логистического подхода к этой сфере деятельности заключается в том, что интеграция ее со смежными видами деятельности (производством, сбытом, транспортировкой, складированием) позволяет добиться своевременной закупки качественной продукции с минимальными затратами времени и финансовых ресурсов, тем самым укрепляя систему сквозного управления материальными и информационными потоками. Закупочную деятельность можно рассматривать в двух аспектах: тактическом (оперативном) и стратегическом.

Осуществление закупок в тактическом (оперативном) плане — это ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание проблем, связанных с отсутствием необходимого предмета снабжения (материальных ресурсов - МР или готовой продукции - ГП). Отсутствие требуемого количества продукции, отвечающего стандартам качества, несвоевременная доставка товара могут причинить неудобства конечному потребителю продукции или услуги.

Стратегическая сторона закупок - это все процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, потребностями и запросами конечных потребителей, планирования и разработки новых закупочных схем и методов и т.п. Потенциал стратегической сферы закупок очень велик. Его использование зависит как от знаний о таком потенциале со стороны руководства компании, так и от

способности эффективно распределить корпоративные ресурсы. Обязанностью тех, кто уполномочен управлять функционалом снабжения в компании, является поиск стратегических возможностей закупок и привлечение к ним внимания высшего руководства.

Для любого предприятия-товаропроизводителя можно выделить типичный набор задач, связанных с управлением закупками. Характеристика типичных задач в управлении закупками представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. - Типовые задачи в управлении закупками

Наименование	Краткая характеристика
Идентификация (или переоценка) потребностей	Определение снабженческих трансакций, которые должны быть установлены между отделом закупок и конкретными потребителями (подразделениями) МР внутри фирмы. В некоторых случаях, например, при изменении ассортимента ГП пересматривается состав внутрифирменных потребителей и (или) номенклатура МР.
Определение и оценка требований потребителей	Как только определены внутрифирменные потребители и номенклатура МР, устанавливаются требования к весу, размерам, параметрам поставок, планы и спецификации на каждую позицию номенклатуры и определенную номенклатурную группу МР. Кроме того, устанавливаются требования пользователей, определяющие сервис и сопровождающие поставки.
Решение «делать или покупать» -задача МОВ («make or buy»)	Решение вопроса, что выгоднее - производить определенные виды МР (например, компоненты для сборки сложных товаров - автомобилей, компьютеров и т.п.) самой фирме или покупать у других. В этом случае для принятия окончательного решения оцениваются соответствующие затраты и достижимый уровень качества.
Определение типа закупок	В настоящее время существует три основных типа организации закупок МР в зависимости от продолжительности и сложности: установившиеся закупки, модифицированные закупки (в которых меняется или поставщик или параметры закупаемых МР), новые закупки, вызванные потребностями нового внутрифирменного пользователя.
Анализ поведения рынка	Источник МР для фирмы (поставщик) может функционировать в различной рыночной среде и типе рынка: монопольном, олигопольном, высоко конкурентном. Знание и анализ рынка поставщиков помогают логистическому персоналу фирмы определить число возможных поставщиков, позицию на рынке, профессионализм и др. факторы, позволяющие правильно организовать закупки.

Источник: [3]

1.4. Современные особенности и проблемы закупочной деятельности предприятий

Существуют три возможных варианта построения системы закупок, при каждом из которых приоритетными становятся задачи того или иного отдела:

Выталкивающая система (отдел маркетинга обеспечивает необходимые продажи, а отдел логистики – складирование и транспортировку того, что поставил отдел закупок) (рисунок 1.2);

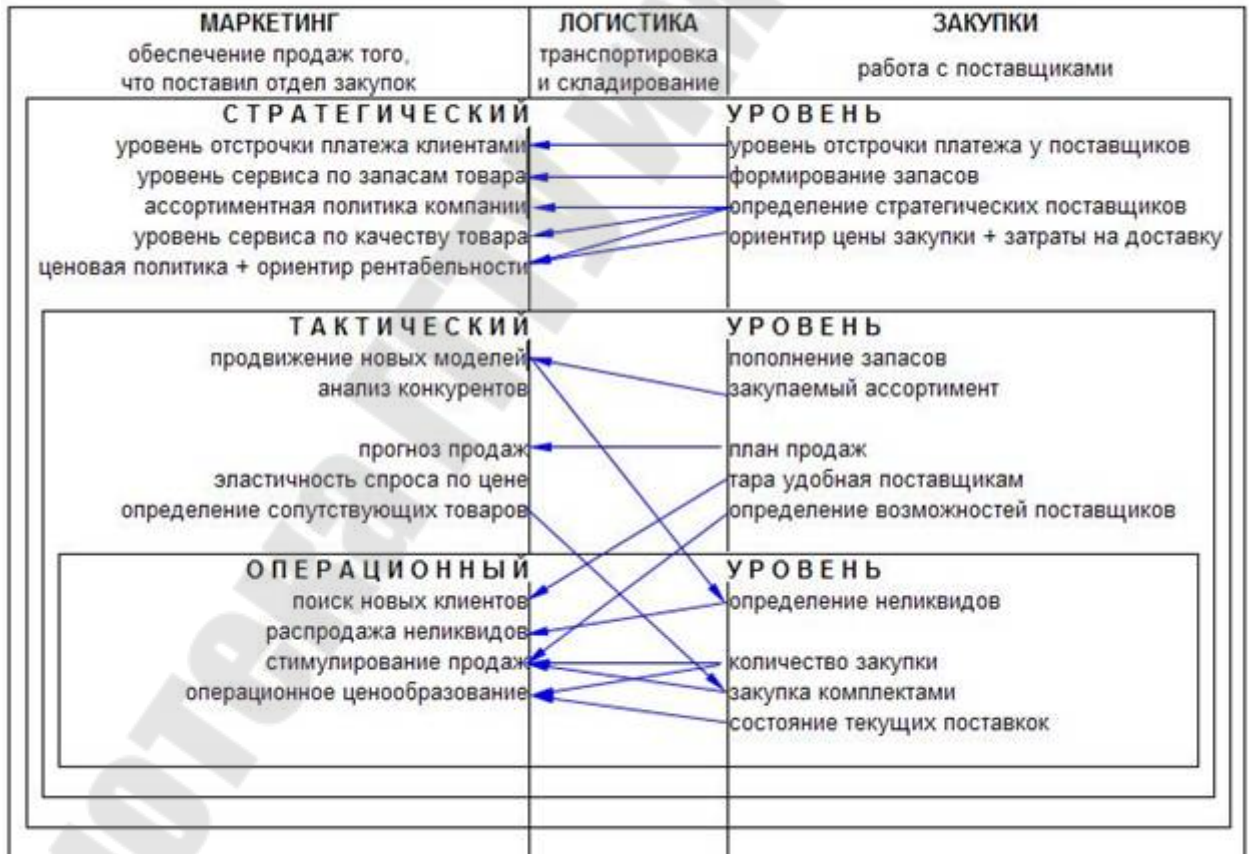


Рисунок 1.2. - Вариант построения системы закупок при выталкивающей логистической производственной системе [13]

Обычно такая система образуется при организации филиала продаж производственной компанией. При ее использовании, как

правило, руководство филиала формирует план продаж, не соизмеряясь с реальными возможностями. Акцент делается именно на продажи, а не на прибыль, в итоге возможны даже продажи себе в убыток. При этом заметно влияние одного или нескольких поставщиков. На складе филиала некоторые позиции, которые поставщик дал на реализацию, лежат в очень большом количестве (то есть нет затрат на запасы, однако, складские затраты на обслуживание этого остатка есть, и их несёт филиал, а не поставщик).

Плюсы системы:

- лояльность филиала стратегическому поставщику;
- у филиала широкие возможности по товарному кредиту;
- возможность позиционирования филиала как представительства поставщика.

Ее минусы:

- использование склада филиала для нужд поставщика (перекладывание на плечи филиала затрат на хранение, которое не всегда компенсируется поставщиком) – в результате снижение рентабельности;
- потеря некоторых сегментов потенциальных клиентов и вместе с ними – возможной прибыли;
- не всегда оптимальное пополнение запасов – обычно оно подстраивается под график отгрузки стратегических поставщиков;
- медленная реакция на изменения рынка и, как следствие, потеря конкурентоспособности.

Вытягивающая система (отделы закупок и логистики обеспечивают своевременную поставку и транспортировку необходимого ассортимента, с нужными характеристиками и в нужный срок, определяемыми отделом маркетинга) рисунок 1.3).

Она характерна для клиентоориентированной компании (когда это является её единственным или основным конкурентным преимуществом). Также к ней часто переходят от выталкивающей системы при усилении конкуренции на рынке.

План продаж при ее использовании обычно не формируется, или это происходит время от времени – бессистемно (отдел логистики вынужден формировать прогноз продаж, чтобы хоть как-то спланировать закупку и доставку). Очень велико влияние крупных клиентов, причём никто не считает затраты, которые идут на их

обслуживание. Упор делается на удовлетворение потребностей клиента, при этом затраты либо не учитываются, либо учитываются для анализа общей финансовой деятельности компании – в итоге, так же как и при выталкивающей системе, возможны даже продажи себе в убыток. Вполне естественно, что при такой системе отношения с поставщиками становятся «натянутыми», в результате возникают постоянные проблемы со своевременной поставкой не складских позиций или большого количества товара под заказ клиента.

Плюсы системы:

- максимальный охват потенциальных клиентов;

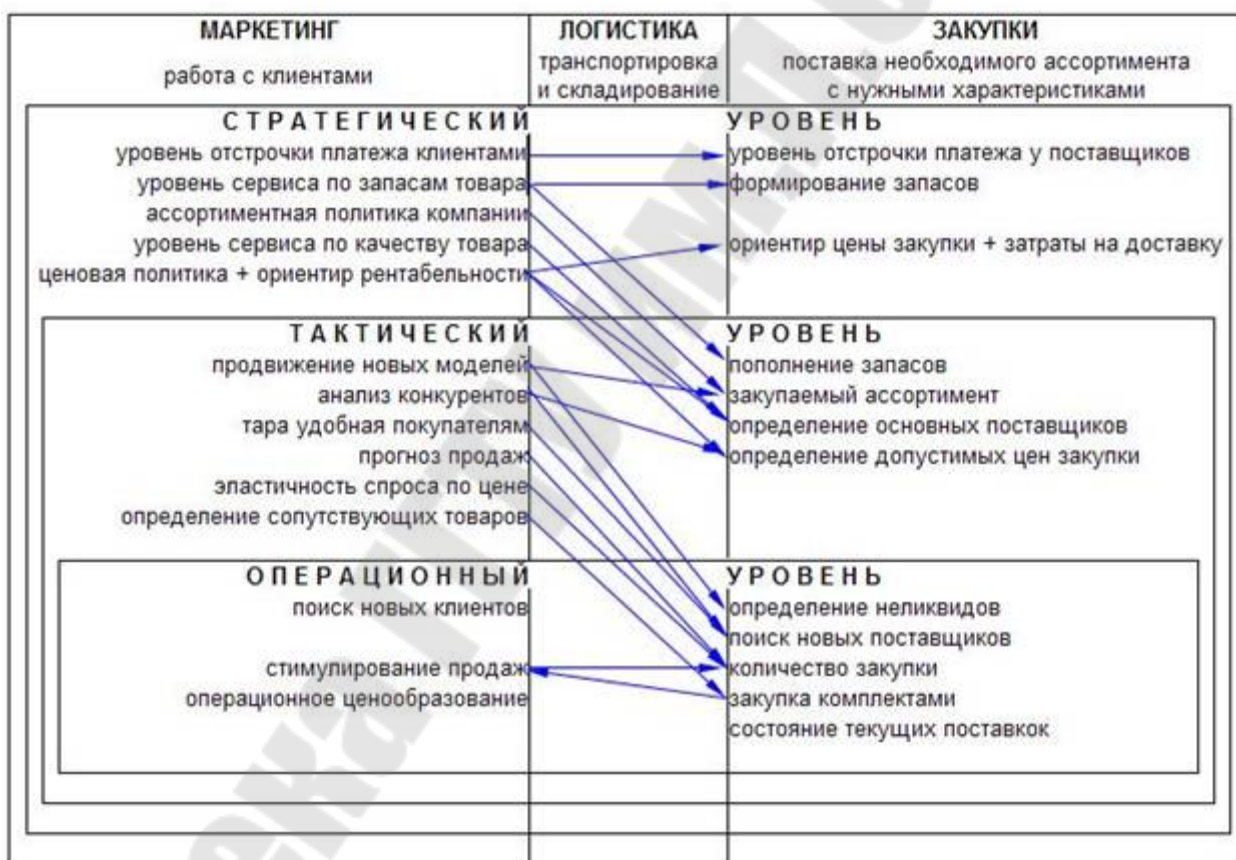


Рисунок 1.3. - Вариант построения системы закупок при вытягивающей логистической производственной системе [13]

- лояльность клиентов;
- незначительные неликвиды (закупается только то, что необходимо).

Минусы:

- высокие затраты на доставку и неоптимальные запасы;

- слабая прогнозируемость - в результате авральный тип работы;
- сложность выстраивания отношений с поставщиками.

Сбалансированная система, когда все три отдела учитывают задачи друг друга и стараются решить их совместно, исходя из наилучшего результата и оптимизации общих затрат; при этом ответственным за учёт прямых и косвенных затрат на всех этапах и вынесение окончательных управленческих решений выступает отдел логистики (рисунок 1.4).

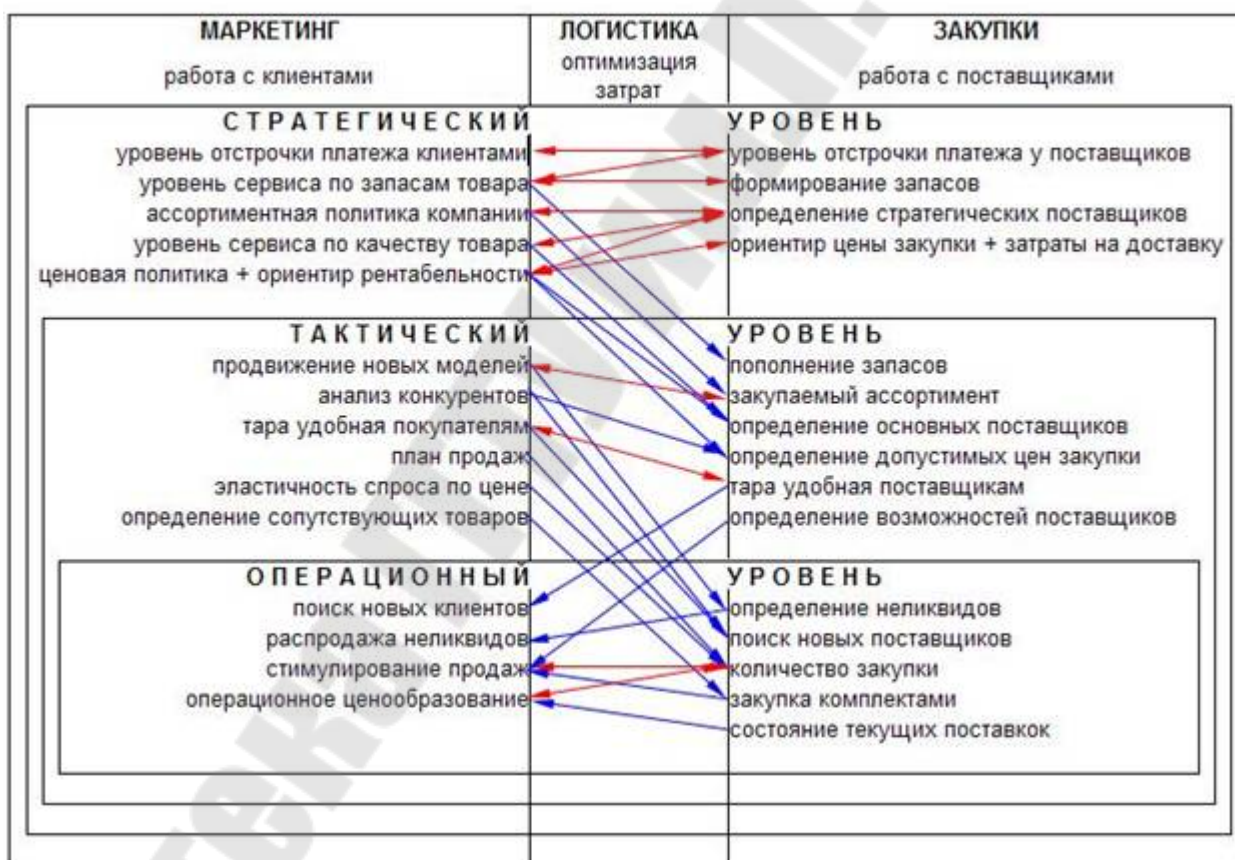


Рисунок 1.4. - Вариант построения системы закупок при сбалансированной логистической производственной системе [13]

Она, как правило, образуется при организации дистрибьюторской компании (когда эта деятельность является единственным или основным источником дохода компании) или из вытягивающей системы при усилении конкуренции в нише рынка компании. Эта система предполагает акцент на прогнозирование и

планирование продаж, закупок, движение запасов. При этом учитываются самые разнообразные факторы, влияющие на планирование. Большое внимание уделяется всем затратам на пути товара от поставщика до клиента. Очень часто это требует использования системы (как правило, автоматизированной), связывающей все отделы и процессы предприятия. Любые внедрения первоначально долго и тщательно просчитываются и моделируются.

Из плюсов системы можно выделить следующие:

- минимальные затраты на единицу продукции;
- оптимальные запасы и способ их пополнения;
- заведомо прибыльная деятельность (все стратегические цели имеют свою «цену», и, допуская в некоторых случаях убыточную тактику, компания делает это осмысленно и с определенными целями).

Из минусов:

- компания может нести серьезные убытки при отсутствии слаженности действий или поддержки управленческих решений разными отделами;
- сложные системы расчётов показателей, необходимых для работы;
- громоздкие системы автоматизированного управления, требующие качественной поддержки отдела информационных технологий.

Основными целями логистики снабжения в разрезе поддержания корпоративной стратегии организации являются:

- обеспечение производственных/сбытовых подразделений компании предметами снабжения и услугами в соответствии с их требованиями;
- обеспечение нормального функционирования компании в результате ее бесперебойного снабжения ресурсами жизнеобеспечения;
- оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости/цены продукции;
- обеспечение закупки предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

Более подробно в данном направлении можно почитать на сайте: <http://upravlenie-zapasami.ru/statii/vzaimodeystvie-marketinga-zakupok-i-logistiki/>

1.5. Использование принципов и инструментов маркетинга в управлении закупочной деятельностью предприятий

Задача закупок заключается в том, чтобы гарантировать возможность получения ресурсов, необходимых для осуществления процесса производства.

В настоящее время деятельность в сфере закупок трансформировалась из выбора на рынке необходимого продукта в выбор оптимального поставщика и управление отношениями с ним.

Маркетинг закупок - это особая функция маркетинга фирмы, обеспечивающая достижение его общих целей, путем формирования материально-технической базы для создания товара, удовлетворяющего потребности рынка.

Инструменты маркетинга закупок: программа закупок, выбор поставщиков, коммуникационная программа, условия поставок, доставка товаров.

Разработка программы закупок состоит из определения вида и качества материалов, закупаемых на различных рынках, а также времени закупки того или иного вида материала и объемов его закупки.

Вопросы программы закупок:

1. Какие виды материалов следует закупить и в каких сочетаниях?
2. Какими свойствами (качествами) должен обладать каждый вид закупаемого материала?
3. Как распределить во времени спрос на материалы на рынках сырья и материалов?

Выбор оптимальных поставщиков позволяет определить, кто будет поставлять фирме товар, и будет это производитель или посредник, и сколько их будет (один или более).

Разработка коммуникационной программы в маркетинге закупок - это выработка способов установления контактов с существующими и потенциальными поставщиками и иными

участниками договора поставки (например, персонал поставщика), а также методов обмена информацией с ними.

Основными видами коммуникаций в закупках являются:

- прямая коммуникация с заранее известным поставщиком;
- стимулирование расширения закупочных операций - разнообразные поощрения надежных крупных традиционных («старых») поставщиков;
- реклама - для выявления максимального числа потенциальных поставщиков;
- «паблик рилейшнз» - для формирования образа престижного и надежного покупателя;
- посещение выставок и ярмарок.

Планирование условий поставок касается прежде всего цен, скидок, кредита, условий платежей и доставки материалов и реализуется на практике в виде содержания соответствующих разделов договоров купли-продажи (поставки).

Планирование доставки товара обеспечивает оптимальное движение товара от поставщика к покупателю. Основное внимание при этом уделяется выбору каналов товародвижения, а также решению логистических задач.

Широкое внедрение в коммерческую деятельность логистики (маркетинговой логистики) является важным фактором повышения внимания к вопросам теории и практики маркетинга закупок. Осуществление маркетинга закупок с использованием принципов маркетинговой логистики обеспечивает эффективные решения с точки зрения материального обеспечения общей маркетинговой деятельности предприятий и фирм.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Особенности рынка сырья и материалов

Все материальные ресурсы, используемые в промышленности в качестве предметов труда, условно подразделяются на сырьевые и топливно-энергетические.

Сырьевые ресурсы представляют собой совокупность имеющихся в стране предметов труда, которые используются непосредственно для производства различной промышленной продукции.

Под сырьем (сырым материалом) понимают всякий предмет труда, на добычу или переработку которого затрачен труд и который под его воздействием претерпел определенные изменения.

К сырию обычно относят продукцию добывающей промышленности (руда, нефть, уголь, песок, щебень) и сельскохозяйственную (зерно, картофель, свекла), а **к материалам** — продукцию обрабатывающей промышленности (черные и цветные металлы, цемент, мука, пряжа).

Все виды сырья, потребляемые народным хозяйством, с экономической точки зрения разделяются на две большие группы:

I. Промышленное сырье, которое добывается и производится в промышленности и потребляется главным образом отраслями тяжелой индустрии.

II. Сельскохозяйственное сырье, которое производится в отраслях сельского хозяйства и потребляется главным образом отраслями легкой и пищевой промышленности.

Промышленное сырье, в свою очередь, делится на две подгруппы:

– сырье **минерального происхождения** (минеральное сырье), т.е. сырье, получаемое из недр земли;

– **искусственное сырье**, т.е. сырье, материалы, получаемые искусственным путем.

Наиболее многочисленна группа природного сырья минерального происхождения. Она составляет минерально-сырьевую базу промышленности и определяет развитие таких ключевых отраслей промышленности, как черная и цветная металлургия, топливная, электроэнергетика и др.

Минерально-сырьевой потенциал Беларуси является материальной основой экономики страны и ее национальной безопасности.

Хозяйствующие субъекты добывающих отраслей, особенно представители так называемых естественных монополий, занимающие монопольное положение на рынке, не придают большого значения маркетингу. В их составе даже могут

отсутствовать службы маркетинга. Например, сложнотехническая продукция не требует такого объема рекламы, как продаваемая на анонимном рынке более однородная продукция массового спроса (цемент, лес, пиломатериалы, химические волокна, минеральные удобрения, торф и др.).

Товары невысокого уровня обработки в большей мере стандартизированы. Это вовсе не означает, что на рынке нет стандартных машин, оборудования, приборов, используемых в массовом порядке многочисленными потребителями, а поэтому соответствующий рынок может быть анонимным. Однако по мере увеличения доли живого труда в стоимости продукции он становится все более сложным, специализированным и дорогим. Такие товары производятся обычно по индивидуальным заказам потребителей, что увеличивает необходимость в глубоких маркетинговых исследованиях для выявления специфических запросов потребителей еще до изготовления продукции.

Для рынка сырья и материалов характерно состояние чистой конкуренции или недифференцированной олигополии. На таких рынках сложно дифференцировать товары. Однако, для этого то же могут быть свои условия. Например, возьмем такой сырьевой товар как лес, который

2.2. Общая характеристика служб закупок предприятия

Для качественного выполнения функций материально-технического снабжения (МТС) каждому предприятию необходимо иметь службу закупок, в состав которой могут входить следующие структурные подразделения: отдел МТС, отдел закупок, отдел внешнеэкономических связей, отдел внешней кооперации и комплектации, сырьевой отдел, отдел оборудования и т. д.

Основной задачей отдела МТС является своевременное, бесперебойное и комплексное обеспечение производства всеми необходимыми материальными ресурсами. Отдел выполняет следующие функции:

- планирование МТС;
- оперативно-заготовительная работа по закупкам;
- обеспечение цехов и участков материальными ресурсами;
- организация складского хозяйства;

- финансово-хозяйственная деятельность.

Отдел закупок решает задачи формирования хозяйственных связей с поставщиками с ком выгодой для предприятия (по цене, качеству товара и т. д.). Функциями отдела могут быть :

- исследование рынка сырья и материалов;
- поиск и выбор поставщиков;
- установление взаимоотношений с поставщиками;
- составление и подписание договора с поставщиками;
- контроль выполнения договорных обязательств.

Отдел внешнеэкономических связей может создаваться при наличии большого удельного веса импортных материалов для ускорения их продвижения на предприятие.

Состав и размер службы МТС, а также численность его работников зависят от множества внешних и внутренних факторов. Наиболее существенными из внешних являются: отраслевая принадлежность предприятия; месторасположение предприятия; степень развития посреднической торговли.

К внутренним факторам можно отнести: объем, тип и характер деятельности; степень специализации и кооперирования производства; широта и глубина ассортимента выпускаемой продукции.

Организационная структура службы снабжения должна учитывать конкретные условия деятельности предприятия.

Способы обоснования численности службы МТС могут быть практическими (изучение опыта работы аналогичных предприятий) и через исследование эффекта функций служб МТС; на своем предприятии (математические методы (корреляции)).

Внутренняя специализация служб МТС.

На большинстве предприятий служба снабжения представлена отделом МТС.

Организационное построение службы МТС может также осуществляться по следующим признакам:

- товарному;
- функциональному;
- смешанному;
- по рынкам закупок (внутренний, страны СНГ, Дальнее зарубежье);

- по группам поставщиков (государственные, частные, ОАО и т. д.).

2.3. Понятие «закупочный центр» и его формирование

Подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, называется «закупочным центром». Закупочный центр есть совокупность лиц и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски. Его образуют все сотрудники организации, играющие одну из следующих ролей в процессе принятия решения о закупках:

Инициаторы. Те, кто выдвигает предложение о покупке: пользователи и любые сотрудники организации.

Пользователи. Те, кто использует продукт или услуги. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и предоставляют информацию по оценке ее вариантов.

Влияющие на решение. Влияют на конечное решение о покупке. Часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и обеспечивают информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.

Принимающие решение. Те, кто принимает решение относительно поставщиков и требований к товару.

Одобряющие решение. Те, кто санкционирует принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.

Покупатели. Те, кто обладает официальными полномочиями в вопросах выбора поставщика и согласования условий закупки. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более сложных закупках участниками переговоров могут становиться представители высшего руководства компании.

Стражи. Те, кто уполномочен предохранять закупочный центр от нежелательного воздействия продавцов и определенной информации. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не дают торговым представителям пробиться к пользователям и к тем, от кого зависит решение о закупках.

В любой компании размеры и состав закупочного центра варьируются в зависимости от характера необходимых материалов и оборудования.

2.4. Типы закупок на предприятии

Осуществление закупок деловым покупателем связано с принятием им определенных решений, конкретное число которых зависит от типа закупки. В литературе выделяется три основных типа закупок: повторная покупка без изменений, повторная покупка с изменениями и покупка для решения новых задач.

Повторная закупка без изменений - ситуация, когда отдел закупок компании периодически заказывает поставщику новые партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление. Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются предложить покупателю какую-нибудь новинку или воспользоваться моментом, когда он проявляет недовольство качеством товара поставщиков.

Повторная закупка с изменениями - ситуация, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Повторная покупка с изменениями обычно требует участия в ней большого количества сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. «Избранные» поставщики предпринимают все возможные меры, чтобы сохранить покупателя. Поставщики, не входящие в узкий круг, рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.

Закупки для решения новых задач - ситуация, когда предприятие покупает товар или услугу впервые (здание под офис или новая защитная система). Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю, который стремится вступить в контакт с представителями покупателя, принимающими решение о покупке, обеспечивает их необходимой

информацией о продукции и предоставляет им свою помощь.

2.5. Этапы процесса закупок

Приобретения необходимых товаров и услуг есть процесс покупки/приобретения. Обычно выделяют 8 этапов процесса покупки товаров промышленного назначения, которые называются фазами покупки (таблица 2.1). Сама модель получила название сетки процесса покупки. Давайте рассмотрим эти этапы в применении к ситуации покупки для решения новой задачи.

Таблица 2.1. - Сетка процесса покупки

		Классы закупок		
		Закупки для решения новых задач	Повторная закупка с изменениями	Повторная закупка без изменений
Фазы процесса покупки	1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
	2. Обобщенное описание нужд	Да	Возможно	Нет
	3. Определение характеристик продукта	Да	Да	Да
	4. Поиск поставщика	Да	Возможно	Нет
	5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
	6. Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
	7. Составление заказа	Да	Возможно	Нет
	8. Оценка работы поставщика	Да	Да	Да

Источник: [Ж-Ж Ламбен. Стратегический маркетинг]

Осознание проблемы. Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников организации осознает производственную проблему или нужду, которая может быть удовлетворена только посредством приобретения товара или услуги. Осознание проблемы может быть результатом внешних или внутренних побудительных факторов.

Обобщенное описание нужд. После осознания своих нужд покупатель переходит к определению общих характеристик и количества требуемой продукции. Если закупается сложная продукция, то для определения необходимых характеристик продукта

покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т. д. Характеристики могут включать в себя показатели надежности, прочности, цену и др.

Определение характеристик продукта. После того как установлены общие нужды компании-покупателя, определяются характеристики продукта. Очень часто для этой цели формируется инженерная группа по проведению анализа стоимости продукта (АСП).

АСП проводится в целях нахождения путей снижения издержек его производства. Тщательно исследуются все компоненты и детали продукта и определяются необходимые изменения в его конструкции, используемых стандартах или методы сокращения затрат.

Поставщики могут использовать анализ стоимости продукта как инструмент завоевания нового клиента. Участвуя на самых ранних стадиях разработки характеристик нового продукта, производитель увеличивает свои шансы на заключение нового контракта, когда компания перейдет к этапу выбора поставщика.

Поиск поставщика. После определения характеристик продукта покупатель начинает поиск наиболее подходящих поставщиков. Он может обратиться к справочникам по торговым фирмам, информационным компьютерным сетям, запросить по телефону рекомендации других компаний, просмотреть рекламные объявления и посетить торговые выставки. В задачу поставщика входит помещение информации во все основные справочники, разработка мощной рекламной кампании и программы продвижения товара на рынок.

Запрос предложений. На этом этапе процесса покупатель запрашивает предложения поставщиков. Если предстоит дорогая и сложная покупка, ему понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого квалифицированного поставщика. Производители товаров промышленного назначения должны владеть искусством составления и устного представления предложений. Предложение в письменном виде должно являться маркетинговым, а не просто техническим документом, вызывать доверие, подчеркивать тот факт, что производственные возможности производителя выгодно отличают его от конкурентов.

Выбор поставщика. Перед тем как выбрать поставщика, закупочный центр определяет его желаемые характеристики и

степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого поставщика и выбирается тот, кто набрал наибольшее количество баллов. Более подробно данный материал будет рассмотрен ниже

Выбор поставщика и значимость различных его характеристик зависят от типа закупочной ситуации. Соблюдение сроков поставки, цены на продукцию и репутация поставщика приобретают особую важность при регулярных закупках. При закупках товаров для решения функциональных проблем, таких как производство копировальных аппаратов, на первый план выходят надежность техники, уровень сервиса и гибкость поставщика. При закупках товаров, имеющих отношение к политике компании, часто становящихся предметом внутренних раздоров (например, выбор компьютерной сети), необходимо учитывать цену, надежность техники, уровень ее послепродажного обслуживания, гибкость и репутацию поставщика.

Составление заказа. После окончательного отбора поставщиков покупатель приступает к составлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, требуемое ее количество, ожидаемое время поставки, условия возврата, гарантии.

Оценка работы поставщика. После того как все рассмотренные нами выше процедуры закончены, покупатель дает оценку работе поставщика. Он может обратиться к конечным пользователям с просьбой высказать суждения о качестве материалов и комплектующих продукта, установить качество работы поставщика, оценив значимость характеристик производителя. Еще один метод оценки - расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной работой поставщика.

ТЕМА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ЗАКУПОК

3.1. Характеристика методов определения потребности и критерии их выбора

В практике планирования материально-технического снабжения много методов определения потребности в материальных ресурсах. Применение того или иного метода зависит от направлений расхода

материалов и от наличия исходных данных. Наиболее часто применяются следующие методы:

1) *Метод прямого счета* (нормативный метод). Этот метод самый точный и распространенный. Наиболее часто он применяется при расчете потребности на выпуск продукции.

Применяется в электроэнергетике, машиностроении, металлообработке, деревообрабатывающей, швейной и других отраслях.

2) *Метод суммирования заявок*. Этот метод заключается в обработке данных, содержащих все потребности в материальных ресурсах подразделений предприятия. Широко применяется при расчете потребностей во вспомогательных материалах, т.е. когда расход не ограничен нормированием.

3) *Статистический метод* (или метод динамических коэффициентов). По этому методу потребность рассчитывается исходя из фактического расхода материалов за соответствующий прошлый период и индексов программы производства и норм расхода. Применяется при расчете потребности материальных ресурсов при отсутствии норм расхода.

4) Широко используются на практике *методы прогнозирования*. Использование этого метода для определения потребности предприятия целесообразно:

- для выявления перспективной потребности;
- при наличии незначительных колебаний в потребности;
- при отсутствии необходимых данных для расчета потребности более точными методами.

3.2. Методы планирования потребности в материальных ресурсах, ориентированные на производственную программу.

Разработка оптимальной производственной программы – дело сложное, поскольку разработчики должны учитывать множество критериев и условий, диктуемых рынком и производством. С позиций маркетинга целесообразна продажа по различным ценам даже совершенно одинаковой продукции.

В свою очередь, материальные ресурсы ограничены ассортиментным перечнем закупаемого сырья и

материалов, возможной ценой приобретения товаров, нормой расхода этих ресурсов на единицу каждого из выпускаемых изделий.

Наибольшее распространение получил *метод прямого счета*, который основан на использовании двух показателей – объема производства продукции (выполняемых работ) и нормы расхода материальных ресурсов на единицу продукции (объема работ).

Потребность в каждом виде материалов на основное производство $P_{осн}$ определяется по формуле (3.1):

$$P_i = \sum_{j=1}^m N_{ij} * П_j, \quad (3.1)$$

где m – количество разновидностей продукции;

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

$П_j$ – плановый объем производства j -го вида продукции.

При отсутствии норм потребность в материалах на плановый период может быть установлена *методом динамических коэффициентов*, т.е. исходя из фактического расхода за соответствующий прошлый период и индексов программы производства и норм расхода материалов по формуле (3.2):

$$P_i = P_{\phi} * J_n * J_p, \quad (3.2)$$

где P_{ϕ} – фактический расход данного материала в прошедшем периоде;

J_n – индекс норм расхода материалов;

J_p – индекс программы производства.

Потребность в материальных ресурсах на внедрение новой техники, включающая потребность в материалах опытных производств, исследовательских лабораторий, технических отделов, определяется статистическим методом (методом динамических коэффициентов).

3.3. Метод прямого счета и его разновидности

В зависимости от объекта, на который установлена норма расхода, различают поиздельный и поддетальный методы прямого счета.

Произдельный метод заключается в определении потребности, исходя из программы производства изделий и нормы расхода на изделие. Этот метод используется на начальной стадии планирования снабжения предприятия в укрупненной номенклатуре.

Подетальный метод основан на определении потребности исходя из программы производства деталей и нормы расхода на одну деталь. Подетальный метод используется при специфицировании и расчете лимита на отпуск материалов цехам.

В практике планирования применяются и другие разновидности метода прямого счета:

- по аналогии;
- по типовым представителям.

По методу аналогии расчет потребности производится в том случае, если на новое изделие нет норм расхода. В этом случае данное изделие приравнивается к другому, аналогичному изделию, на которое норма расхода утверждена.

Расчет определения потребности по методу аналогии (P_a) ведется по формуле (3.3):

$$P_a = N_a * P_{прj} * k_n , \quad (3.3)$$

где N_a – норма расходуемого материала на производство аналогичного изделия;

$P_{прj}$ – программа производства нового изделия;

k_n – поправочный коэффициент, учитывающий особенности изделия.

При большом разнообразии изделий программа производства может устанавливаться по группе изделий в целом, хотя материалоемкость отдельных изделий в этой группе различна. В этом случае используется типовой представитель группы изделий, норма расхода которого наиболее близка к средневзвешенной. Потребность рассчитывается в два этапа. Сначала находим средневзвешенную норму расхода. Средневзвешенная норма расхода на группу материалов рассчитывается по формуле (3.4):

$$N = \frac{\sum N_j * d_j}{\sum d} , \quad (3.4)$$

где N_j – норма расхода на j -тую деталь;
 d_j – удельный вес j -той детали в общем объеме выпуска;
 $\sum d$ – количество деталей.

Затем выбираем норму типового представителя, близкую к средневзвешенной, *но не меньше ее*, и эту норму берем за основу при расчете потребности (формула 3.5):

$$P = N_T * \Pi_{пр}, \quad (3.5)$$

где N_T – норма расхода материала на типовой представитель данной группы изделий;
 $\Pi_{пр}$ – план производства данной группы изделий.

Метод типовых представителей используется при расчете потребностей в материальных ресурсах в радиотехнической, электротехнической, инструментальной и некоторых отраслях легкой промышленности.

3.4. Определение объема поставок при равномерном потреблении ресурсов

Экономичным размером заказа является величина партии материалов, которая позволит сократить до минимума ежегодную общую сумму расходов на выполнение заказа и хранение материалов. Методика определения экономичного размера заказа заключается в сравнении преимуществ и недостатков приобретения материалов большими и малыми партиями и в выборе размера заказа, соответствующего минимальной величине общих расходов на пополнение запасов. Соотношение размера заказа и расходов на поставку (выполнение заказов) и хранение материалов графически изображено на рисунке 3.1.

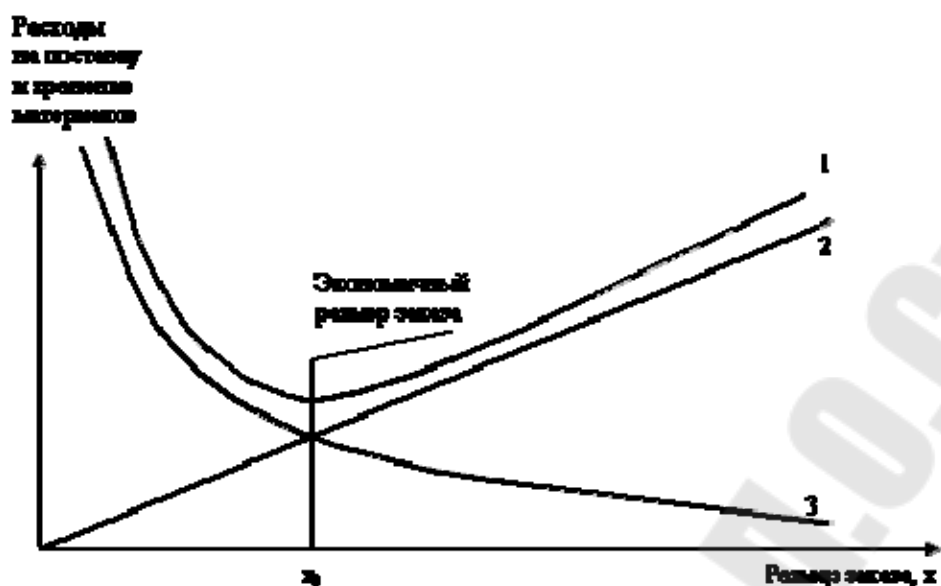


Рисунок 3.1. - Зависимость расходов на выполнение заказа и хранение материалов от размера заказа

Пусть x – число единиц, закупаемых в результате одного заказа. По мере того, как возрастает число закупаемых единиц материала, текущие расходы на хранение материалов (содержание запасов) увеличиваются (кривая 2). Одновременно с этим, при увеличении размера партии, количество заказов в год снижается. Это приводит к уменьшению расходов, связанных с выполнением заказов (кривая 3). Как видно из рис. 3.1, кривая общих годовых расходов (кривая 1) имеет минимум при $x = x_0$.

На основе количественной оценки зависимостей расходов на закупку и хранение материалов от количества закупаемого материала можно определить размер заказа, минимизирующий величину общих расходов при следующих допущениях:

- общее число единиц материала, составляющих годовые запасы, известно.
- величина спроса неизменна.
- выполнение заказов происходит немедленно, т.е. заказы выполняют в установленные сроки, время опережения известно и постоянно.
- расходы на оформление не зависят от их размера.
- цена на материал не изменяется в течение рассматриваемого периода времени.

В соответствии с принятыми допущениями расходы на выполнение заказа и *содержание запасов могут быть выражены* формулой (3.6):

$$C = C_1 C_n + C_2 \times q / 2, \quad (3.6)$$

где C_1 и C_2 – соответственно постоянные и переменные расходы, связанные с выполнением заказа и содержанием материалов;

n – количество заказов в год;

$q/2$ – средний размер запаса.

При решении вопросов о партиях и сроках закупок определяющее значение имеет размер партии. Партия закупки должна увязываться с грузоподъемностью транспортных средств или транзитными нормами отгрузки. **Экономичный размер заказа** определяется по формуле (3.7)

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2C_1 Q}{C_2}}, \quad (3.7)$$

где Q – годовая потребность в материале.

Приведенная формула устанавливает экономичный размер заказа для условий равномерного и строго определенного (детерминированного) потребления запасов. В практике работы предприятия могут иметь место:

- *затянувшаяся поставка.* В этом случае материал доставляется не разово, а в течение того или иного времени с определенной интенсивностью и потребляется производством равномерно; его использование начинается сразу же после начала поставок до того, как вся поставка фактически завершится;

- *ускоренное использование.* В этом случае интенсивность потребления запасов такова, что возможен дефицит материала.

С учетом отмеченных специальных условий строят частные модели по определению экономичного размера заказа.

При равномерном потреблении величина партий закупок увязывается с показателем среднесуточного потребления материальных ресурсов следующим образом (3.8):

$$P_{\text{зак}} = t_{\text{зак}} + P_{\text{зак}} \quad (3.8)$$

где $P_{\text{зак}}$ - величина партии закупки, натуральное измерение;
 $t_{\text{зак}}$ - интервал закупки, дней;
 $P_{\text{зак}}$ - среднесуточное потребление материала, натуральное измерение.

3.5 Определение объема поставок при неравномерном потреблении ресурсов

При неравномерном потреблении сроки и размеры партий закупок устанавливаются на основе графиков производства продукции.

В целом движение материального потока от поставщика до мест потребления можно регламентировать следующими параметрами:

- общий объем закупки;
- партия закупки;
- интервал закупки;
- партия отпуска материала в производство;
- интервал отпуска.

При этом надо иметь в виду, что общий объем закупки определяется совокупностью партий закупок за весь период, а отпуск материальных ресурсов производственным подразделениям зависит от объема и интенсивности их потребления, а также грузоподъемности внутривозовского транспорта.

При закупке и перевозке крупной партии предприятие экономит на транспортно-заготовительных расходах. Оно может получить существенную скидку от поставщиков за размер заказа. Можно в данном случае сэкономить на погрузо-разгрузочных работах.

Показатель величины производственных запасов можно использовать в качестве критерия эффективности материального потока. Это также означает, что планирование партий и сроков закупок материальных ресурсов необходимо осуществлять в тес-

ной увязке с расчетом величины производственных запасов, а система управления закупками должна включать подсистему управления производственными запасами.

Размеры партий и сроков закупок материальных ресурсов зависят от того, какая модель управления производственными запасами - с постоянным размером заказа или постоянной периодичностью заказа, пополнения запаса до постоянного уровня - используется на предприятии. При установлении параметров поставок и нормировании производственных запасов особое внимание уделяют изучению внешних факторов, способных существенно повлиять на величину партий закупок материальных ресурсов. Основными среди этих факторов являются:

- минимальные нормы отгрузки продукции поставщиками;
- заказные нормы;
- транзитные нормы отгрузки;
- грузоподъемность транспортных средств;
- состав комплекта.

На перечисленные показатели покупатель обычно не может оказать существенного влияния, в связи с чем, определяя величину партии закупки, он приспособливается к имеющимся ограничениям.

3.6. Графики закупки и отпуска материальных ресурсов. Минимальные нормы отгрузки

Традиционная форма изображения графика расходования и поставки материалов – *линейная*. Построение графика начинается с нанесения линии, показывающей расход соответствующего материала с указанием календарных дат начала и окончания расхода. Для обеспечения непрерывного выполнения каждой работы нужно иметь запас соответствующих материальных ресурсов, для чего необходимо предусмотреть заблаговременную их поставку с учетом нормативных запасов в днях. Такая форма изображения предполагает равномерное расходование и поставку необходимых материалов.

Рассматриваемый способ позволяет определить для конкретного материала минимально допустимую величину производственного

запаса на складе, обеспечивающего непрерывную работу в течение нормативного времени.

Однако такой подход и такое графическое изображение совершенно не отражает реальную ситуацию, которая складывается обычно на практике.

На практике величина запаса материалов на складе формируется как разность между завезенным количеством того или иного материала и количеством материала, отпущенным в производство. При этом следует учитывать, что если интенсивность расходования материала (отпуск в производство) строго predetermined календарным планом и в процессе производства теоретически не должна меняться, то поставка материалов может осуществляться с различной интенсивностью и продолжительностью, в зависимости от конкретных производственных условий.

В действительности же интенсивность расхода любого материала (укладки в дело) зависит от многих факторов: сложности работы, количества исполнителей, сменности, погоды, качества и количества инструментов и т.п. и соответственно может быть:

- равномерной (каждый рабочий день в производство отпускается одинаковое количество материала),
- неравномерной (каждый рабочий день в производство отпускается разное его количество).

Таким образом, в процессе производства расход материалов, как правило, носит неравномерный характер, т.е. осуществляется с разной интенсивностью. Но как бы ни расходовались материальные ресурсы, их поставка должна быть организована таким образом, чтобы на складе сырья и материалов запас материальных ресурсов удовлетворял нормативным требованиям в каждый момент времени производственного процесса.

При более глубокой проработке этого вопроса можно использовать методику разработки и построения *дифференциальных и интегральных графиков расходования и поставки материалов*.

Такие графики в более наглядной форме позволяют представить и оценить соотношение между характером расходования и поставкой материальных ресурсов. Они позволяют принять более обоснованные решения по организации поставок материалов и, соответственно, получить информацию о динамике запасов материала на складе, необходимую для правильного расчета площади складов и надежного

обеспечения стройки материальными ресурсами и организации их хранения.

Минимальные нормы отгрузки устанавливаются поставщиками, а они заинтересованы в увеличении норм, так как отгружать продукцию крупными партиями легче и выгоднее, чем мелкими. Поштучную продажу и продажу мелкими партиями изготовители продукции стараются организовать через сеть оптовых, мелкооптовых и розничных предприятий.

3.7. Заказная норма. Транзитные нормы отгрузки Состав комплекта

Заказная норма - это минимальное количество одного наименования продукции, которое изготовитель принимает от одного заказчика. Ее устанавливают изготовители продукции. Заказные нормы способствуют формированию более стабильной производственной программы. Особую актуальность они приобретают для организаций, практикующих переналадку оборудования при производстве различных типосортразмеров продукции, например, прокатных станов при производстве металлопродукции. Изготовители устанавливают заказные нормы еще и потому, что не всегда в состоянии справиться с разнообразными заказами покупателей, нередко прибегающих к системе «точно в срок»

Транзитная норма отгрузки — это минимальное количество продукции, принимаемое транспортной организацией к перевозке в один адрес. Данный показатель касается, прежде всего, железнодорожного транспорта. Его применение способствует более полному использованию грузоподъемности транспортных средств. Транспортные организации, стремясь заинтересовать клиентов в увеличении партий перевозимых грузов, прибегают к дифференциации тарифов. Например, перевозка груза за один раз в количестве, равном грузоподъемности вагона, обойдется покупателю значительно дешевле, чем перевозка за несколько раз в контейнерах. Транзитные нормы в максимальной степени увязываются с грузоподъемностью транспортных средств.

Грузоподъемность транспортных средств не является нормативом, но и транспортная организация, и клиенты экономически заинтересованы в том, чтобы партии перевозимых грузов соответствовали грузоподъемности используемого транспорта. Этот фактор учитывается при планировании партий закупок.

Состав комплекта предопределяет размер партии закупки. Так, материальные ресурсы разных наименований закупаются строго в определенных соотношениях. В соблюдении этого требования заинтересован и покупатель, так как при некомплектном материально-техническом снабжении происходит накопление сверхнормативных производственных запасов.

3.8. Система поставок «Точно в срок» в закупочной логистике Метод быстрого реагирования

На величину партий и сроков закупки влияют и применяемые на предприятиях *системы оперативно-календарного планирования производства* (микрологистические системы MRP I, MRP II, ERP, JIT, KANBAN, OPT, непрерывное оперативно-календарное планирование производства в сутко-комплектах и др.).

По существу закупочная логистика является производной от логистики производственной. Поэтому все решения, принимаемые в области производственной логистики, оказывают определяющее влияние на закупочную деятельность.

В практике зарубежных промышленных предприятий получили довольно широкое распространение различные микрологистические системы. Они не только охватывают внутрипроизводственные процессы, но и стимулируют создание соответствующей им схемы закупок материальных ресурсов, а также влияют на определение величины производственных запасов. Таким образом, применение указанных систем регламентирует материальный поток по размерам и срокам партий закупки. В частности, *системы MRP*, координируя сроки и партии закупки материальных ресурсов со сроками потребления, обеспечивают их более близкое соответствие. При этом производственные запасы резко сокращаются по сравнению с традиционной практикой материально-технического снабжения.

Еще больший эффект дает внедрение *системы JIT (система «точно в срок»)*, предполагающей обеспечение закупки и доставки

материальных ресурсов непосредственно к началу выполнения тех производственных операций, в которых они используются. Благодаря такому подходу производственные запасы практически сводятся к нулю.

Система поставок «точно в срок» (система ТВС) - это философия и в то же время технические приемы. Система основана на том, что в звено логистической системы не должно поступать никаких материалов, пока в этом звене не возникнет острой необходимости в этих материалах. Сущность системы "точно в срок" как тянущей системы заключается в том, что спрос на любом участке цепи определяется спросом, предъявленным в конце ее. Пока нет спроса в конце цепи, продукция не производится и не накапливается, не заказываются и не накапливаются комплектующие (рисунок 3.2).

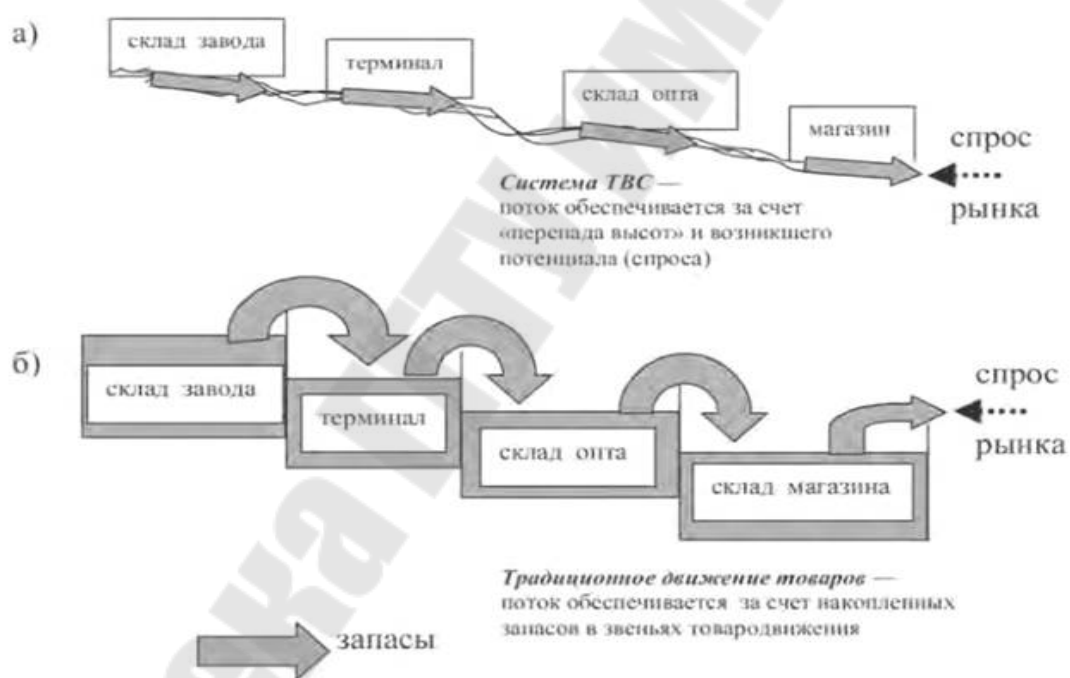


Рисунок 3.2. - Два варианта удовлетворения рыночного спроса: а - за счет синхронного движения материалов по всей цепи по системе «точно в срок». б - с помощью системы складов, за счет суммарного предварительного накапливания запаса [10]

Общепринятое определение гласит, что **система поставки «точно в срок» - это система производства и поставки комплектующих или товаров к месту производственного потребления или к моменту продажи в торговом предприятии в требуемом количестве и в нужное время.**

Как следует из схемы, при поставке по методу ТВС (поток «а») контроль качества у потребителя не предусмотрен. Следовательно, эту функцию должен взять на себя поставщик. В этих условиях наличие некачественных изделий в поставляемой партии недопустимо.

Отношения между поставщиком и покупателем, позволяющие применять систему поставок «точно в срок», должны носить характер длительной хозяйственной связи и строиться на долгосрочных контрактах. Лишь тогда можно достичь согласованности в вопросах совместного планирования, необходимого уровня технико-технологической сопряженности, научиться находить экономические компромиссы (рисунок 3.3).

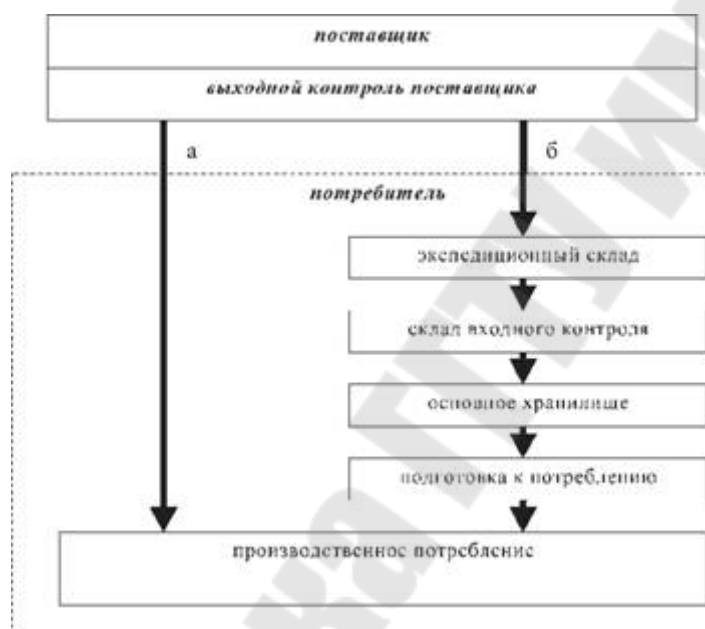


Рисунок 3.3. - Сравнительная характеристика традиционного снабжения и снабжения по методу «точно в срок»: а - схема поставки по методу «точно в срок»; б - традиционная схема снабжения материальными ресурсами

Система ТВС предусматривает работу потребителей с гораздо более низким запасом, чем в условиях традиционного снабжения. Следовательно, повышаются требования к надежности всех участников логистического процесса, в том числе и к

транспортникам. Поэтому если в условиях традиционного снабжения при выборе перевозчика в первую очередь обращают внимание на перевозочные тарифы, то в системах ТВС предпочтение отдается перевозчику, способному гарантировать надежность соблюдения сроков доставки.

Основные слагаемые эффекта от использования ТВС.

Исключается ряд операций из технологической цепи поставок.

Сокращаются текущие запасы, так как предметы труда поступают либо в цех, либо в торговый зал.

Сокращаются страховые запасы, так как увеличивается надежность поставок за счет перехода на долгосрочные отношения с проверенными поставщиками и проверенными перевозчиками.

Сокращаются запасы в пути, так как сокращается время доставки за счет использования расположенных вблизи поставщиков либо складов этих поставщиков.

Увеличивается надежность поставок, так как возникает совместная заинтересованность в функционировании ТВС.

Проблемы, стоящие на пути внедрения систем «точно в срок».

Требования потребителя к качеству, которые приводят к увеличению затрат поставщика и могут восприниматься последним как завышенные.

Сокращение степени диверсификации, что создает проблему, обусловленную возрастанием коммерческого риска от ориентации на одного контрагента.

Удаленность потребителя может сделать частые поставки небольших партий экономически невыгодными для поставщика

Расписание поставок, которое используется в системах "точно в срок", должно позволять получать товары по мере надобности, в то время как для поставщика более приемлемо расписание, характеризующееся стабильностью поставок по размеру и во времени

Размер партии и периодичность поставок. Данная проблема возникает в связи с возможным отличием в оценках поставщиком и потребителем экономически целесообразного для каждого из них размера партий и периодичности поставки.

Метод быстрого реагирования. Метод быстрого реагирования разработан в результате развития философии «точно в срок» и представляет собой метод планирования и регулирования поставок товаров на предприятия производства или торговли, в основе

которого лежит логистическое взаимодействие между предприятием-потребителем продукции, его поставщиками и транспортом. Суть метода раскрыта в его названии: быстрая реакция логистической системы, изображенной на рис. 3.4, на возникший на рынке спрос. Если поставщиком является производственное предприятие, то оно должно иметь возможность оперативно перестраивать производство на выпуск нужной потребителю продукции.

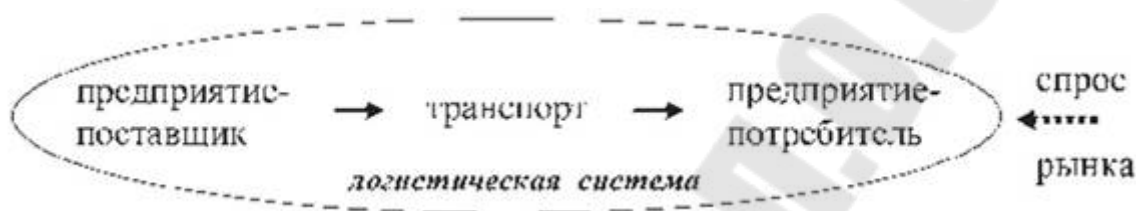


Рисунок 3.4. - Логистическая система, реагирующая на возникший рыночный спрос

При снабжении предприятий торговли поставщик должен иметь возможность быстрого доступа к информации о реальном спросе, который предъявляет потребителю рынок. Решение о поставке товара на предприятие торговли предприятием-поставщиком принимается тогда, когда достаточно высока вероятность возникновения реальной потребности в товаре данного вида. Передача заказа и поставка товаров должны осуществляться без каких-либо задержек

Метод быстрого реагирования основан на использовании трех технологий и новой концепции бизнеса

Технология первая: **автоматическая идентификация штриховых товарных кодов**. Позволяет быстро и эффективно собрать точную и детальную информацию о том, что в данный момент продается

Технология вторая: **электронный обмен данными**. Это не только интернет, но и комплекс стандартов, позволяющий предприятиям оперативно обмениваться большими объемами документированной информации

Технология третья: **автоматическая идентификация грузовых единиц (например, транспортировочных контейнеров)**.

3.9. Системы оперативно-календарного планирования и координация объемом закупок

Недостатки лимитной системы могут быть частично устранены внедрением системы *оперативно-производственного планирования* как основы логистического подхода в управлении материальными потоками. От типа организации производства в промышленности зависит выбор разновидности этой системы, которая бывает *подетальной, комплектной* или *позаказной*.

Планово-учетной единицей производственной программы в комплектной системе, например, является *условный сутко-комплект*, т.е. количество продукции, которое должно выпустить предприятие в течение суток (или смены) для выполнения производственной программы в заданном ассортименте. Его величина определяется по формуле (3.9)

$$Q_{c-k} = \sum_{i=1}^n B_i \times m_i / D \quad (3.9)$$

где Q_{c-k} - величина сутко-комплекта; B_i - план производства i - ого изделия; D - количество рабочих дней в плановом периоде; m_i - применяемость деталей в i -м изделии; $i = 1, 2, 3, \dots, n$ - количество разнообразных изделий.

Организация и планирование материально-технического обеспечения производства основаны на определении нормы расхода каждого типосорторазмера материала на условный сутко-комплект следующим образом:

На каждый типосорторазмер заводится специальная *карта*. В ней дается краткая характеристика учитываемого материала, указывается потребность на условный комплект (изделие), отражается движение материала и номер условного сутко-комплекта, обеспеченного материалом. Карточки размещаются в картотеке пропорциональности, при этом каждая карточка помещается в ту ячейку, номер сутко-комплекта которой соответствует номеру обеспеченного материалами сутко-комплекта.

Карточки с новым номером условного комплекта перекладываются в соответствующую ячейку картотеки. Карточки,

расположенные по одну сторону от даты контроля, характеризуют обеспеченность производства материальными ресурсами, по другую - необеспеченность (фактически - расход страхового запаса).

Оперативно-календарное планирование по сути является прообразом логистической модели управления движением материалов во внутрипроизводственных системах. Основное ее преимущество - возможность широко использовать средства вычислительной техники для управления материалопотоком в режиме реального времени.

В основе эффективного взаимодействия операционного менеджмента и логистики лежит **производственное расписание**, сформированное исходя из задачи удовлетворения потребительского спроса и отвечающее на вопросы: кто, что, где, когда и в каком количестве будет выпускать (производить). Производственное расписание, составленное на основе **объемно-календарного планирования**, позволяет установить дифференцированные по каждому структурному производственному подразделению объемные и временные характеристики материальных и информационных потоков.

Производственное расписание дополняется **графиком комплектации**, который строится в зависимости от общей длительности производственного цикла и отдельных его составляющих. Это создает основу обеспечения каждого структурного подразделения необходимыми ресурсами

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ВЫБОРУ ПОСТАВЩИКОВ

4.1. Этапы выбора поставщика

Задача «сделать или купить» заключается в принятии одного из двух альтернативных решений - делать комплектующее изделие самим (если это в принципе возможно) или же покупать у другого производителя. В англоязычной литературе эта задача встречается под названием Make-or-Buy Problem (задача «сделать или купить»), или сокращенно - задача МОВ, решение которой зависит от ряда внешних факторов, а также от условий на самом предприятии.

Вне зависимости от ситуации во внешней среде, на самих предприятиях могут действовать факторы, обуславливающие отказ от собственного производства. Решение в пользу закупок комплектующих и соответственно против собственного производства должно быть принято в случае, если:

- потребность в комплектующем изделии не велика;
- отсутствуют необходимые для производства комплектующих мощности;
- отсутствуют кадры необходимой квалификации.

Решение против закупок и в пользу собственного производства принимается в том случае, когда:

- потребность в комплектующих изделиях стабильна и достаточно велика;
- комплектующее изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании.

После того, как решена задача «делать или покупать» и предприятие определило, какое сырье и какие материалы необходимо закупить, решают **задачу выбора поставщика**. Основные этапы решения этой задачи.

1. Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы следующие методы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

2. Анализ потенциальных поставщиков.

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение

поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных мощностей;
- организация управления качеством у поставщика;
- психологический климату поставщика (возможности забастовок);
- способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования;
- финансовое положение поставщика, его кредитоспособность и др.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

3. Оценка результатов работы с поставщиками.

Данная оценка может быть проведена по составлению рейтинга поставщиков. Покупатель (производитель) может обратиться к конечным пользователям с просьбой высказать суждения о качестве материалов и комплектующих продукта, установить качество работы поставщика, оценив значимость характеристик производителя. Еще один метод оценки — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок. Поставщик должен постоянно контролировать оценку своей деятельности покупателями и конечными пользователями.

4.3 Методы выбора поставщика

Существует несколько распространенных методов выбора поставщика:

- затратно–коэффициентный;
- доминирующих характеристик;
- категорий предпочтения;

- рейтинговая оценка факторов и др.

В любом случае выбор поставщика или группы поставщиков определяется системой критериев. Как для промышленной, так и для торговой фирмы обычно основными критериями выбора являются: цена, качество товара и надежность поставки. Установление системы критериев для первоначального отбора поставщиков зависит от маркетинговой (производственной) и логистической стратегии конкретной фирмы. В ряде случаев (в зависимости от корпоративной стратегии) на первое место могут выходить такие, например, параметры, как время доставки, надежность поставщика, предоставление поставщиком кредита, поставка товаров на основании взаимозачета, и другие. Необходимо также иметь в виду, что система критериев выбора поставщиков является динамичной (особенно в условиях нестабильной экономической ситуации).

Наиболее распространенным методом выбора поставщика можно считать **метод рейтинговых оценок**. Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем.

Некоторые варианты критериев оценки:

- надежность доставки;
- гарантии качества;
- производственные мощности;
- цены;
- местоположения;
- технический потенциал;
- финансовое положение;
- возможность компромиссов;
- наличие информационной системы связи и отработки заказов;
- послепродажный сервис;
- репутации и роль в своей отрасли;
- деловая инициативность;
- управление и организация;
- контроль процессов;
- отношение к покупателю;
- имидж;

- оформление товара (упаковка);
- трудовые отношения;
- деловой опыт и история взаимоотношений;
- вспомогательная литература и инструкции;
- взаимность выгод и интересов.

Критерии оценки при выборе поставщиков будут зависеть от ряда факторов: цена, качество, регулярность поставки, необходимый объем, канал транспортировки, тип закупки и т.д. Например, допустим, что предприятию необходимо **закупить товар**, причем его дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен **критерий надежности поставки**. Удельный вес этого критерия будет самым большим (табл. 4.1).

Таблица 4.1. - Оценка рейтинга поставщика

Критерий выбора	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-балльной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку.
1. Надежность поставки	0,30	7	2,1
2. Цена	0,25	6	1,5
3. Качество товара	0,15	8	1,2
4. Условия платежа	0,15	4	0,6
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,2
ИТОГО:	1	-	6,3

Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10 – балльной системе) для данного поставщика. Далее суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика.

Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, **определяют наилучшего партнера**. Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по

основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев. Но нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов.

На основании вышеизложенных соображений можно сформулировать следующие главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщиков.

1. В современных условиях в качестве основного критерия выбора следует выдвигать качество продукции. Качество относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями. Качество может относиться также и к тому, удовлетворяет ли продукция требованиям потребителя, независимо от того, соответствует ли она спецификации. Если с данными поставщиками уже были установлены отношения, то желательно проанализировать статистику поставки бракованных материалов.

2. Надежность поставщика – достаточно емкий критерий, включающий следующие параметры: честность, отзывчивость, обязанность, заинтересованность в ведении бизнеса с фирмой-покупателем, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки материальных ресурсов (готовой продукции). Оценка своевременности доставки упрощается, если ведется четкий учет запланированных и реально выполненных доставок. При осуществлении доставки, например, по технологии JIT невыполнение сроков так же недопустимо, как и неудовлетворительное качество.

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного ресурса или готовой продукции, которые включают транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т.д. В аналитическом поле логистического менеджера всегда должен находиться комплекс затрат.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо собирать мнения о качестве технической помощи, об отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, о

квалификации обслуживающего персонала и т.п. Желательно наличие у поставщика сертификата ISO9000 на систему управления качеством его продукции/услуг.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Нехватка оборотных средств существенно ограничивает возможности выбора поставщиков. В бизнесе случаются внештатные ситуации, требующие внеплановых поставок или отсрочки платежа. Поэтому поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем снабжения

Из других методов выбора поставщиков можно отметить **метод оценки затрат**. Этот метод иногда называют **затратно-коэффициентным** методом или «методом миссий». Он заключается в том, что весь исследуемый процесс закупок делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (при этом учитываются логистические риски). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли).

По существу это – разновидность метода ранжирования (критериев) по стоимости. Метод интересен с точки зрения стоимостной оценки и позволяет **определять «стоимость» выбора поставщика**. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации. В качестве примера, можно привести **перечень логистических издержек, связанных с закупкой конкретного товара**:

- маркетинговые затраты, связанные с изучением конъюнктуры цен на рынке данного товара;
- издержки, связанные с поиском возможных поставщиков и установление с ними деловых контактов (командировки, телефонные переговоры, обработка данных и т.д.);
- издержки, связанные с поиском и получением информации о себестоимости производства аналогичных товаров у разных поставщиков;

- затраты, связанные с анализом качественных показателей товара у разных поставщиков (рекламации, затраты на отбраковку, возможности ремонта или восстановления качественных показателей товара у заказчика и т.д.) ;

- затраты на грузопереработку, складирование и хранение товаров.

- транспортные расходы поставщика и покупателя, оплата таможенных, экспедиторских, страховых услуг по пути доставки товара;

- затраты на страхование логистических рисков и др.

Все эти элементы затрат необходимо учитывать, оценивать и контролировать.

Метод доминирующих характеристик. Метод состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п. Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов – критериев отбора.

Метод категорий предпочтения. В этом случае оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве. Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов. Производственные отделы - о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе.

Некоторые авторы уделяют особое внимание неформальной оценке поставщика работниками компании покупателя, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками отделов компании покупателя, информацию, полученную из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в средствах массовой информации. «Как идут дела с

поставщиком X?» - типичный вопрос, который могут и должны задавать представители отдела снабжения при встречах с представителями других отделов своей компании. Осведомленный работник владеет подобной информацией о поставщиках и всегда замечает, как новая информация может повлиять на общую оценку поставщика.

Сегодня в небольших компаниях почти вся **оценка** имеющихся **источников снабжения осуществляется неформальным образом**. Когда потребители и **отдел закупок** ежедневно **находятся в личном контакте**, и существует быстрая обратная связь с оценкой деятельности поставщика, такой «неформальный» подход вполне обоснован и целесообразен.

4.3. Процедура документального оформления отношений с поставщиками

Отношения по закупкам материальных ресурсов оформляются договором поставки между поставщиком и покупателями. С июня 2012 г. вступило в силу Постановление СМ РБ от 15.03.2012 г. №229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств». Установлено, что организация осуществляет закупки за счет собственных средств с применением конкурсов, электронных аукционов и других видов конкурентных процедур закупок, а также процедуры закупки из одного источника. Порядок закупок утверждается (в зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы организации) руководителем организации, или советом директоров (наблюдательным советом), или правлением (дирекцией), либо директором (генеральным директором).

Порядок закупок за счет собственных средств размещается в открытом доступе в информационной системе «Тендеры» на сайте РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» в течение трех рабочих дней после его утверждения.

Определено также, что Министерством экономики ведется реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, поставщиков (подрядчиков, исполнителей), временно не допускаемых к закупкам, который размещается в открытом доступе в информационной системе «Тендеры».

В развитие положений Указа Президента Республики Беларусь от 27.02.2012 г. №112 «О проведении электронных аукционов» постановлением правительства утверждены Положение о порядке осуществления электронных аукционов и Перечень юридических лиц, имеющих право проводить электронные аукционы. Для этого используются электронные торговые площадки или информационные торговые системы, предназначенные для проведения электронных аукционов, доступ к которым осуществляется через сайт в глобальной компьютерной сети интернет. Право проведения электронных аукционов имеют РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» и ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа».

Электронные аукционы могут проводиться для государственных закупок товаров (работ, услуг) по широкому перечню, утвержденному постановлением. В перечень включены: руды металлические, нефть сырая, продукция сельского и лесного хозяйства и услуги в этих областях, продукты пищевые, одежда, обувь, оборудование, вычислительная техника, автомобили, различные виды услуг и пр.

Документом определен порядок организации и проведения аукционов, включая аккредитацию участников, правила участия в аукционе, формирования заявок, хранения документации. Установлено, что оператор электронной торговой площадки обеспечивает хранение электронных документов проведенных аукционов в течение 7 лет. Заказчиками (организатором, уполномоченной организацией) плата за участие в электронном аукционе с участников не взимается, но оператором электронной торговой площадки взимается с участников плата за обеспечение проведение электронного аукциона на основании заключаемого между ними договора. Информация, извещающая о проведении электронного аукциона, размещается на сайте РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» и в информационно-аналитическом бюллетене «Конкурсные торги в Беларуси и за рубежом».

Например, в интернете размещено объявление о закупках следующего плана.

Общие сведения для участников тендера на закупку

1. Критерии оценки тендерных предложений для определения наилучшего из них по убыванию их значимости: цена, качество, условия оплаты, деловая надежность контрагента, условия поставки.
 2. Время проведения тендеров — 14:00 по местному времени.
 3. Место проведения тендеров — ком. № 326 здания концерна «Белнефтехим» по адресу г. Минск, пр. Дзержинского, 73.
 4. Место подачи тендерных предложений — канцелярия.
 5. Способ подачи предложения на тендер — почтой или курьером в запечатанном конверте с пометкой: «На тендер по: . . . , до заседания тендерной комиссии не вскрывать», либо нарочным. На конвертах обязательно должна быть отметка с указанием исходящего номера. Конверты должны обеспечивать конфиденциальность информации.
 6. Срок подачи тендерных предложений — не позднее 14:00 в день проведения тендера.
 7. Конверты с тендерными предложениями будут вскрыты в 14:00 в день проведения тендера.
 8. Валюта тендерного предложения — доллары США, Евро, рубли РФ. Сопоставление тендерных предложений будет производиться в долларах США по кросс-курсу НБ РБ (если не указана иная валюта).
 9. Язык тендерного предложения — русский.
 10. Тендер будет открываться в присутствии Вашего представителя, если Вы пожелаете принять участие, о чем просим сообщить заранее. Представитель должен иметь доверенность, оформленную в установленном порядке.
 11. По разрешению заказчика, претендент может вносить незначительные изменения в тендерные предложения для приведения их в соответствие с формальными требованиями, указанными в извещении.
 12. УП «Белорусский нефтяной торговый дом» оставляет за собой право отклонения всех тендерных предложений.
- Тендер объявляется на закупки стоимостью свыше 3000 базовых величин. Более подробно об условиях проведения закупок можно посмотреть на <http://www.systema-by.com/docs/bitdd/dk-pv4nza.html>.
- Общей формой, регламентирующей приобретение товара, является договор купли-продажи, определяемый Гражданским кодексом

РБ как гражданско-правовой договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), которая обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму. Законодательство выделяет несколько разновидностей договоров купли-продажи, различающихся некоторыми особенностями правового регулирования.

Договор **розничной купли-продажи**, когда продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для его личного или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Договор розничной купли-продажи является публичным договором, заключаемым коммерческой организацией и устанавливающим ее обязанности по продаже товаров (работ, услуг), которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится (например, розничная торговля, перевозка транспортом общего пользования, услуги связи, медицинское обслуживание и т.п.). Коммерческая организация не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим в отношении заключения публичного договора.

Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением льготных категорий, в противном случае соответствующие положения договора могут быть признаны ничтожными. Необоснованный отказ коммерческой организации от заключения публичного договора не допускается. К отношениям сторон по договору розничной купли-продажи с участием покупателя-гражданина также применяются законы о защите прав потребителей.

Договор поставки, по которому поставщик (продавец) обязуется передать в обусловленный срок товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным и иным подобным использованием.

Договор контрактации, по которому производитель обязуется передать выращенную (произведенную) им сельскохозяйственную продукцию заготовителю - лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи. К отношениям по договору контрактации применяются правила о договоре поставки, а в

соответствующих случаях — о поставке товаров для государственных нужд.

Рассмотрим особенности договоров поставки как наиболее распространенной разновидности гражданско-правовых отношений между поставщиками (производителями) и потребителями, не являющимися конечными звеньями цепей поставок. Договор поставки, как и любой другой договор, можно условно разделить на четыре основные части.

1. Преамбула (вводная часть), в которой указываются место и дата составления договора, наименование сторон и их уполномоченных на подписание представителей.

2. Существенные условия, которые определяются как:

- условия о предмете договора;
- условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида;
- условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Стороны в обязательном порядке должны достигнуть соглашения по всем существенным условиям договора, в противном случае договор не будет считаться заключенным.

Предмет договора поставки — это условия о товаре, его наименовании, количестве и качестве. Описание предмета договора может содержаться как в его тексте, так и отдельно в соответствующей спецификации, которая должна являться неотъемлемой частью договора. Такая практика применяется, когда договор заключается на неопределенный срок или на некоторую сумму без предварительного указания ассортимента и количества товара, когда их определение затруднено по объективным причинам. В таком случае на каждую поставку (партию) сторонами составляется и подписывается отдельная спецификация, на которую в предмете договора должна быть сделана ссылка. Аналогичная ситуация возможна в случае, если описание товара содержит сложные технические характеристики.

Количество поставляемого товара указывается в договоре в тех единицах, в которых он обычно измеряется (например, в штуках, тоннах, квадратных метрах и т.д.). Однако для некоторых категорий продукции однозначное определение количества представляет объективную проблему. Например, при приемке товара его

количество может не соответствовать тому, которое было определено поставщиком при отгрузке и указано в товаросопроводительных документах. Такая недостача, подлежащая нормированию, может возникнуть вследствие наличия у товара некоторых физико-химических свойств, таких как летучесть, адгезия, испарение содержащейся влаги (усушка) и проч. Подробно об этом должна идти речь в разделе «Приемка поставляемых грузов».

Под качеством товара понимается соответствие его свойств уровню требований договора или закона, а также совокупность признаков, которые определяют его пригодность для использования по назначению. Качество должно подтверждаться сертификатом качества, а также ветеринарным и санитарным свидетельствами, которые выдаются уполномоченными организациями в соответствии с законодательными актами об обязательной и добровольной сертификации.

Некоторые решения арбитражных судов позволяют отнести к существенным условиям сроки (периоды) поставки, определяемые как согласованные сторонами и предусмотренные в договоре временные периоды, в течение которых продавец должен передать товар покупателю.

3. Дополнительные (обычные) условия, среди которых можно выделить цену (стоимость) и порядок передачи (приемки) поставляемых товаров поставщиком потребителю.

Соглашение по цене товаров и стоимости их доставки достигается в зависимости от места передачи (отгрузки) товара, при этом транспортировка может быть выполнена силами и за счет:

1) поставщика (с включением в отпускную стоимость поставляемых товаров);

2) привлеченного (контрактного) перевозчика (с оплатой по отдельному счету одной из сторон договора);

3) потребителя (в случае наличия в инфраструктуре собственного парка транспортных средств).

В первом случае, как правило, в договоре сторон прописывается, что местом приемки поставляемого товара и перехода права собственности является склад покупателя (франко-склад покупателя). Стоимость транспортировки при этом либо учитывается в стоимости единицы товара, либо указывается отдельной строкой в счете (спецификации) и принимается по соглашению сторон.

Во втором случае предполагается участие третьей стороны во взаимоотношениях поставщика и покупателя, оплата услуг которой относится на счет одной из сторон в зависимости от достигнутых договоренностей. Местом перехода права собственности и приемки товара также может быть склад покупателя, однако в данном случае ответственность поставщика за риск случайной гибели или повреждения товара заканчивается после его приемки к перевозке транспортной организацией, которая не приобретает права собственности на перевозимый товар.

Цена товара и порядок расчетов определяются законодательными актами и в случае их отсутствия в тексте договора могут определяться (при сравнимых обстоятельствах) по стоимости аналогичных товаров (работ, услуг).

4. Случайные (прочие) условия включаются в содержание договора только по усмотрению сторон, и должны не противоречить действующему законодательству, например соглашение о способе доставки товара или порядок определения неустойки за нарушение обязательств и проч.

Разрабатывая форму договора, необходимо уделить особое внимание специфическим особенностям отношений, не перегружать договор общими условиями, которые и так содержатся в действующем законодательстве, это может сделать документ плохо воспринимаемым, серьезно затянуть переговорный процесс и в результате стать причиной отказа от сотрудничества.

Товары (услуги) могут быть приобретены также посредством договора мены, дарения, внесены в качестве вклада в уставный капитал и т.д. В этих случаях будут различаться как способы стоимостной оценки товаров (услуг), так и методы ее отражения в регистрах бухгалтерского и налогового учетов.

Системные контракты (systems contracts), или *общие заказы* (blanket orders), как их еще иногда называют, — это способ сокращения затрат, связанных с материальными ресурсами, посредством снижения закупочной цены единицы ресурса и затрат на транспортировку, запасы и административные цели. Такие контракты заключаются на определенный объем продукции, покупаемой за установленный период времени. Продавец поставляет продукцию на отдельные предприятия в заказанных количествах, а платежи осуществляются по мере реального совершения закупок. Такие

закупки на льготных условиях в конечном счете выгодны и покупателю, поскольку его общие затраты становятся более низкими. Основное преимущество заключается в том, что цена, о которой стороны договорились, остается фиксированной в течение всего срока действия контракта.

Преимуществами использования системных контрактов являются:

- снижение уровня запасов предметов снабжения;
- уменьшение числа поставщиков;
- сокращение административных и транзакционных расходов;
- снижение числа закупок с небольшой стоимостью;
- предоставление возможности поставщикам заключать более крупные в денежном исчислении сделки;
- обеспечение своевременной доставки предметов снабжения непосредственно до пользователя;
- стандартизация закупаемых единиц продукции там, где это возможно.

Системные контракты лучше всего подходят для часто закупаемых единиц продукции с низкой стоимостью и относительно высокими административными расходами и затратами на обработку заказа. Во многих случаях затраты на административные цели, на обработку заказов и на содержание запасов в совокупности превышают себестоимость продукции. Системные контракты могут обеспечить более высокие скидки, предоставляемые поставщиком, сниженные затраты на обработку заказа и более высокую вероятность наличия требуемых предметов снабжения.

4.4. Рекомендации по заключению договоров с поставщиками в закупочной логистике [материал взят из учебника Логистика. Под общ.ред И.И.Полещук, п.3.3]

Для того чтобы ускорить работу по заключению договора, специалистам по логистике целесообразно разработать типовую схему осуществления сделки (начиная от первых контактов с поставщиком до заключения договора и его исполнения), отразив каждый этап, сроки его выполнения и исполнителей. Если составить сетевой график выполнения работ, это позволит выявить временные резервы, соблюсти необходимую последовательность работ,

обеспечить при возможности параллельное выполнение отдельных операций.

Как в отечественной, так и зарубежной практике проект договора обычно готовит поставщик. Но чтобы ускорить работу и включить в проект наиболее выгодные для покупателя положения, имеет смысл опередить поставщика и самому составить проект договора. Не секрет, что поставщик особо не заботится о чужой прибыли и составляет договор «под себя». Так разумно ли упускать инициативу, тем более что подгонять «чужой» договор под себя намного труднее?

Работа над договором выиграет в эффективности, если логистики уточнят у специалистов организации наиболее употребляемые формулировки каждого пункта договора.

Следует тщательно изучить действующие нормативные документы, регулирующие поставку товаров (в частности, Положение о поставках товаров в Республике Беларусь; Закон Республики Беларусь «О поставках товаров для государственных нужд»; Типовой договор на поставку потребительских товаров на внутренний рынок для предприятий всех форм собственности; Положение о приемке товаров по количеству и качеству; международные нормы), и разработать на их основе, а также с учетом опыта их применения рекомендации по заключению договоров с поставщиками. Такие рекомендации могут способствовать:

- внедрению принципов логистики в практику взаимоотношений с поставщиками;
- сокращению времени на подготовку и заключение договоров;
- использованию накопленного опыта заключения договоров;
- недопущению ошибок, имевших место в практике взаимоотношений с поставщиками;
- распространению в организации опыта высококвалифицированных работников по заключению договоров;
- включению в договор четких, однозначно воспринимаемых сторонами формулировок;
- совершенствованию документооборота во взаимоотношениях с поставщиками;
- принятию наиболее рациональной схемы расчетов за продукцию;
- ускорению доставки грузов.

Пример рекомендаций по отдельным разделам договора представлен в табл. 4.1.

Таблица 4.1. - Рекомендации по заключению договоров с поставщиками в закупочной логистике

Раздел договора	Рекомендации
1	2
Общие рекомендации	<p>1. Определить, по каким материалам и с какими поставщиками целесообразно:</p> <p>а) заключать только письменный договор и в полном объеме</p> <p>б) составлять сокращенный вариант договора с указанием только наименования товара, его количества и цены</p> <p>в) не составлять договор, а ограничиться товарно-транспортной накладной и расчетными документами</p> <p>2. Руководствоваться следующими нормативными документами, регулирующими отношения по поставкам продукции: Гражданский кодекс Республики Беларусь (ст. 476, § 3 «Поставка товаров»); Положение о поставках товаров в Республике Беларусь</p>
Предмет договора, количество, ассортимент	<p>1. Соблюдать правильность наименования товаров, четко излагать требования к их ассортименту</p> <p>2. Внимательно изучить пункты 15—23 Положения о поставках товаров в Республике Беларусь, касающиеся ассортимента товаров, и с учетом этого четко излагать требования к ассортименту</p> <p>3. Продумать форму спецификации, предусмотрев в ней все характеристики товарного ассортимента</p> <p>4. Перечислить все интересующие покупателя принадлежности товара (технический паспорт, сертификат качества и т.п.)</p> <p>5. При установлении количества определиться с выбором варианта: твердо фиксированная цифра, поставка в определенных пределах, по опциону или др.</p>
Качество, маркировка, упаковка	<p>Однозначно выбрать способ установления качества:</p> <p>а) по стандарту</p> <p>б) согласно техническим условиям</p> <p>в) на основании спецификации</p> <p>г) по образцу</p> <p>д) по результатам предварительного осмотра</p>
Цены и порядок расчетов	<p>Четко оговорить характер формирования цены:</p> <p>а) фиксируемая в процессе исполнения контракта</p> <p>б) твердая</p> <p>в) подвижная</p> <p>г) скользящая</p>

Порядок и сроки поставки и транспортировки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установить предельно конкретно, с какого момента обязательство по поставке товара должно считаться исполненным 2. Четко разграничить функции поставщика и покупателя по исполнению поставок 3. Точно определить размеры партий и сроки поставки с учетом принятой на предприятии логистической системы
Срок действия договора, расторжение договора, рассмотрение споров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проявить повышенное внимание к установлению места рассмотрения споров (особенно в международных договорах) 2. Досконально продумать содержание и порядок получения документов, являющихся основанием для предъявления и рассмотрения претензий 3. Смоделировать порядок рассмотрения споров в случае их возникновения

Источник: [8, таблица 3.10, с.109-110]

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОК МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

5.1. Понятие государственных закупок и их роль в системе управления экономикой страны

Основной формой обеспечения государственных нужд выступает государственный заказ на поставку (закупку) товаров, работ и услуг.

Государственный заказ - выдаваемое предприятию (учреждению, организации) от имени государства поручение изготовить и поставить потребителям конкретную продукцию, выполнить определенную работу производственного и непроизводственного, научно-исследовательского и иного характера. Он гарантирует удовлетворение первоочередных общественных потребностей, выдается предприятиям на ввод в действие производственных мощностей и объектов социальной сферы за счет государственных капитальных вложений, а также на поставку некоторых видов продукции, необходимых, прежде всего, для решения общегосударственных, социальных задач, выполнение важнейших научных исследований и разработок, научно-технических программ и укрепления обороноспособности страны, на поставку сельскохозяйственных продуктов в республиканский фонд.

Госзаказ не только обеспечивает удовлетворение государственных нужд, но и является важным инструментом государственного регулирования экономики, позволяет воздействовать на спрос, оживлять и расширять производство.

Особенностью государственного заказа является то, что закупки в рамках его оплачиваются за счет средств соответствующих бюджетов или внебюджетных фондов. Органы исполнительной власти осуществляют размещение государственного заказа путем закупок (то есть приобретения, покупки) товаров, работ и услуг на открытом конкурентном рынке. Эти закупки называются государственными. В ходе процедур госзакупок определяются конкретные исполнители (поставщики, подрядчики, которые и поставляют товары, работы и услуги для госнужд).

Основные принципы формирования и размещения государственных заказов.

1. Заказчиком продукции является государство, имеющее для этого соответствующие ресурсы и передающее определенные права своим исполнительным органам.

2. Состав заказов определяется структурой системы общегосударственных потребностей и функциями государства, которые не могут быть реализованы посредством рыночного саморегулирования.

3. Объем заказов ограничивается величиной средств бюджета и внебюджетных средств.

4. Заказы размещаются и реализуются на контрактной (договорной) основе.

При этом существование реальной конкуренции обеспечивает лучшие возможности развития для экономики и гарантирует гражданам, что общественные средства используются эффективно, а предоставляемые услуги - высокого качества. Однако при государственных закупках субъектом закупок выступает не владелец денежных средств (государство), а его представители (многочисленные чиновники), которые не всегда обеспечивают эффективность проведения закупочной кампании, создаются условия для возникновения и развития коррупции. Более подробно на сайте : <http://www.zavtrasessiya.com/index.pl?act=PRODUCT&id=2364>

5.2. Принципы управления государственными закупками

Прокьюремент - совокупность практических методов и приемов, позволяющих максимально обеспечить интересы покупателя в товарах, работах и услугах при проведении закупочной кампании. Прокьюремент (искусство закупать) берет свое начало со времен Римской империи, когда выполнение важнейшей функции по обеспечению многочисленных легионов всем необходимым (от провианта до вооружения) обеспечивали прокураторы (от лат. «попечитель», «управитель»). Отсюда и современное название - «прокьюремент». Прокьюремент имеет свои цели, методы и принципы.

Главной целью прокьюремента является наиболее эффективное удовлетворение объективных потребностей организации в товарах, работах и услугах. Эффективное удовлетворение означает, что потребности должны удовлетворяться в максимально полном объеме и в приемлемый срок, с лучшим из возможных соотношений цены и качества. Для этого важно точно определить, какая именно продукция из предлагаемой на рынке наиболее соответствует нуждам организации и ее можно приобрести на оптимальных условиях. Решение этой задачи обеспечивается за счет качественных маркетинговых исследований и конкурентных способов закупок.

Цели прокьюремента могут быть достигнуты за счет реализации следующих принципов:

- открытость и прозрачность;
- равенство и справедливость;
- эффективность;
- экономичность;
- подотчетность и ответственность;
- конкурентность.

Наиболее важным принципом является открытость и прозрачность и означает, что все этапы проведения конкурсных торгов, начиная с установления условий их проведения до объявления победителей, осуществляются публично, и каждый участник имеет возможность с ними ознакомиться. Все реализуемые процедуры и принимаемые решения должны быть прозрачными для контролирующих органов, должны документироваться с четким изложением всех мотивировок выбора и иных действий организатора закупки.

Принцип равенства и справедливости заключается в том, что условия проведения торгов, принципы, критерии и порядок определения победителя устанавливаются заранее, и они для всех участников одинаковые. Кроме того, эти условия нельзя менять в ходе проведения конкурсных торгов и категорически недопустимо применение дискриминационных мер по отношению к кому-либо из участников.

Принцип эффективности ориентирует на максимальный конечный результат проведения конкурсов, чтобы в результате были осуществлены закупки требуемых ресурсов с максимальной возможной экономической выгодой для покупателя.

Принцип экономичности предполагает осуществление процедуры тендера с минимально возможными затратами ресурсов. При этом следует принимать во внимание стоимость продукции, затраты на проведение закупки и полные эксплуатационные расходы.

Подотчетность и ответственность означает, что организатор закупок должен четко соблюдать установленные правила и процедуры, неся ответственность за проведение закупки. Все ключевые моменты должны фиксироваться в соответствующих документах (протоколах, отчетах) и при необходимости предоставляться контролируемым органам. В случае нарушения правил и порядка закупок сотрудники могут нести не только административную, но и уголовную ответственность.

Принцип конкурентности дает возможность получить оптимальный результат закупки только в условиях свободной конкуренции. Однако конкуренция не должна быть абсолютной (к участию допускаются только квалифицированные и надежные поставщики), а количество участников следует ограничивать «квалифицированным барьером». Иначе затраты на оценку множества предложений превысят экономию от выбора оптимального.

В последнее время практикой был сформулирован дополнительный принцип - обоснованность, в соответствии с которым заказчик должен закупать только ту продукцию, которая действительно ему необходима и наилучшим образом удовлетворяет его реальные потребности.

5.3. Система государственных закупок в РБ

С 1 января 2013 г. начинается новый этап государственного регулирования государственных закупок в связи с принятием Закона РБ «О государственных закупках» (Закон о госзакупках).

Под государственными закупками, как и раньше, понимают приобретение товаров (работ, услуг) полностью или частично за счет бюджетных средств и (или) средств государственных внебюджетных фондов получателями таких средств. В Республике Беларусь построение системы нормативно-правового регулирования сферы государственных закупок началось с 1996 г.

После этого законодательство развивалось, поэтапно проходя формы ведомственного нормативного акта, постановлений Правительства, указов Президента, включая последний – от 17.11.2008 № 618 «О государственных закупках в Республике Беларусь» с описанием процедур закупки и иных требований по выбору контрагента в постановлении Совета Министров РБ от 20.12.2008 № 1987 «О некоторых вопросах осуществления государственных закупок». Упомянутые нормативные правовые акты являются основными. Для реального осуществления процедур закупок необходимо знать и другие, а в некоторых случаях пользоваться принципиально иными: например, в строительстве объектов за счет бюджетных средств – Указом Президента РБ от 07.02.2005 № 58 «О подрядных торгах в строительстве» и Положением о порядке организации и проведения подрядных торгов на строительство объектов, утвержденным постановлением Совета Министров РБ от 03.08.2005 № 235 (

Основными целями Закона о госзакупках, как и ранее (в 1996 г.), являются:

- повышение эффективности закупок через механизм соревнования претендентов и предварительное формирование доводимых до участников закупок требований;
- формализованное описание порядка осуществления взаимодействия с претендентами, выбора наилучшего предложения;
- публичность осуществления процедур выбора от объявления начала выбора до объявления результата.

Данное регулирование опирается на принцип свободы заключения гражданско-правовых договоров, из которого следовало, что как бы ни был дешев товар у того или иного производителя

(поставщика), его можно было только приглашать к заключению договора, но не обязывать.

Закон о госзакупках состоит из 9 глав и 63 статей. В нем определены основные термины, компетенция государственных органов в области государственных закупок, а также заказчиков и организаторов процедур государственных закупок, виды процедур государственных закупок и условия их применения, порядок организации и проведения всех видов процедур закупок, а также система обжалования.

Среди принципиальных новаций **«Единый порядок госзакупок для всех»**. Это значит, что Указ № 58 и Положение № 235 подлежат принципиальному изменению в ближайшее время по причине того, что часть предмета их регулирования (а именно выбор подрядчика финансирующимся из бюджета заказчиком) также определена предметом регулирования Закона о госзакупках. Остальная часть – процедура выбора подрядчиком поставщиков товаров, субподрядчиков, исполнителей услуг вне зависимости от источника средств для объекта строительства – не является предметом регулирования госзакупок, а следовательно, будет осуществляться в определяемом подрядчиком порядке самостоятельно с соблюдением норм постановления Совета Министров РБ от 15.03.2012 № 229 "О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств" (далее – постановление № 229) или нового отдельного регулирования. Заказчикам при выборе подрядчиков в строительстве придется привыкать к новой терминологии и процедурным правилам общего института государственных закупок.

Вторая принципиальная новация Закона о госзакупках – **«Процедуры закупок будут одинаковы в Беларуси, России и Казахстане»** Соглашением о государственных (муниципальных) закупках, подписанным Беларусью, Россией и Казахстаном, ратифицированным Законом РБ от 28.12.2010 (далее – Соглашение).

Это Соглашение регламентирует обязанность государств-участников применять при осуществлении государственных закупок только открытые конкурсы, электронные аукционы, процедуры запроса ценовых предложений, процедуры закупки из одного источника и биржевые торги.

Открытый конкурс в соответствии с п. 2 ст. 32 Закона о госзакупках применяется в тех случаях, когда не предусмотрены иные виды процедур государственных закупок. В отличие от ныне действующего порядка из процедуры госзакупок исключаются 2-этапные конкурсы, в т.ч. конкурсы-редукционы, оформление конкурентного листа, а также используемые при закупках в строительстве торги, упрощенные торги и переговоры. Применение конкурентных процедур закупок начинается при стоимости определяемой годовой потребностью закупки свыше 300 базовых величин, что является невысоким стоимостным порогом.

Закон о госзакупках подробно описывает процедуру электронного аукциона

Электронный аукцион предусматривает проведение всех мероприятий процедуры закупки (включая обмен документами и сведениями, торги по снижению цен предложений) в электронном формате.

Предусматривается, что в Республике Беларусь перечень товаров (работ, услуг), государственные закупки которых следует осуществлять с применением электронных аукционов, будет утвержден Советом Министров.

За основу содержания такого перечня должен быть взят очень объемный перечень, утвержденный Соглашением, который включает 50 групп товаров, работ, услуг. Ознакомление с данным перечнем, включающим электронно-вычислительную технику, строительные услуги и объекты строительства, свидетельствует, что большое количество госзакупок попадет под необходимость проведения с 1 января 2013 г. электронных аукционов..

Информация о закупках будет размещена на сайте. Обеспечение максимальной прозрачности закупок будет достигаться посредством определения единого веб-сайта для размещения информации о государственных закупках в открытом доступе в Интернете и расширения перечня публикуемой информации, в т.ч. годовых планов, изменений и дополнений в планы государственных закупок, конкурсных документов, протоколов заседаний конкурсных комиссий, законодательства о государственных закупках.

Для иностранцев есть ограничения. Законом о госзакупках установлено, что Республика Беларусь предоставляет национальный режим в области государственных закупок на взаимной основе, если

иное не предусмотрено соответствующим международным договором, что важно в условиях работы Евроазиатского экономического пространства.

Определены условия ограничения доступа иностранных поставщиков и товаров в случаях:

- когда соответствующее иностранное государство не обеспечивает национальный режим белорусскому субъекту или товару;
- когда при обращении Республики Беларусь Евразийская экономическая комиссия разрешает осуществлять закупки конкретных белорусских товаров (работ, услуг).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Таганрог: изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. – 79 с. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m192/2_2.htm
2. Афанасенко, И.Д., Борисова, В.В. Логистика снабжения. Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2010. – 336 с.
3. Бобкова, В.М. Логистика снабжения / Министерство образования и науки Российской Федерации. Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. - СПбГИЭУ, 2010. - 132 с.
4. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник, 5-е изд. М.: Изд. торг.центр «Маркетинг», 2002. – 408 с.
5. Ельдештейн, Ю.М. Логистика. Электронный учебно-методический комплекс. Режим доступа: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika
6. Король, А. Маркетинг закупок. Электронный учебно-методический материал. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2004-05/05.shtml>. - Дата доступа 20.12.2015
8. Логистика: учеб.пособие / И.М.Баско, В.А. Бороденя, О.И.Карпеко и др.; под ред. Д-ра экон.наук, профессора И.И.Полещук. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
9. Логистика: Учебник/ под ред. Б.А.Аникина: 3-е изд., перераб и доп.- М.: ИНФРА-М, 2004. – 368с.
10. Разгушыев, В. Управление закупками. Режим доступа: <http://www.logists.by/content/optimalnyi-period-mezhdu-postavkami>. - Дата доступа 25.09.2015
11. Сергеев, В.И. Логистика снабжения: учебник / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич; под общей ред. Д-ора экон.наук В.И.Сергеева. – М.:Рид.Групп, 2011. – 416 с.
12. Сковронек, Чеслав, Сариуш-Вольский, Здислав. Логистика на предприятии: учеб-методич. Пособие: Пер. с польск.- М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
13. Управление запасами. Электронный учебно-методический материал. Режим доступа: <http://upravlenie->

zapasami.ru/statii/vzaimodeystvie-marketinga-zakupok-i-logistiki/. – Дата доступа 15.01.2016

14. Управление закупками и снабжением на предприятии. Конспект лекций / В.А.Журавлев, А.Н.Саевец. – Минск; ТетраСистем. – 2012. – 144 с.

15. Чеботаев, А.А. Логистика и маркетинг: маркетинговая логистика учеб.пособие. М.: Экономика, 2005. – 248 с.

Лизакова Роза Алексеевна

МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

Пособие

**для слушателей специальности переподготовки
1-26 02 76 «Маркетинг» заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 14.02.17.

Рег. № 19Е.

<http://www.gstu.by>