**Министерство образования Российской Федерации**

**Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия.**

**Институт предпринимательства и финансов**

Кафедра коммерческой деятельности и

предпринимательства

Курсовая работа

**по коммерческой логистике**

**на тему:**

**“Закупочно – заготовительная логистика на производствен-**

**ном предприятии и её роль в производственной деятельности предприятия ”.**

**Исполнитель-студент**

**«Коммерция»**

**Проверил доцент И.М. Шистеров**

**11.05.2000**

**Санкт-Петербург.**

**2000**СОДЕРЖАНИЕ

### Глава 1. Закупочно-заготовительнная логистика 3

Глава 2. Планирование закупок 14

2.1. Анализ, определение потребности

и расчёты количества, заказываемых материалов 14

2.2. Определение метода закупок 16

2.3. Документальное оформление закупок 17

2.4. Закупки и организация собственного

производства 19

2.5. Получение и кодирование поставляемой

продукции 19

Глава 3. Выбор поставщика 22

Глава 4. Правовые основы закупок 25

4.1. Основные элементы контракта 25

4.2. Условия контракта 25

Список литературы 29Глава 1. ЗАКУПОЧНО-ЗАГОТОВИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Задачи и функции закупочно-заготовительной логистики

В странах с рыночной экономикой основной целью закупочно- заготовительной логистики является удовлетворение потребностей производства в мате­риалах с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач. В обобщенном виде эти задачи можно сгруппировать следующим об­разом. .

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и ком­плектующих изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производствен­ную программу или привести к ее изменению).

2. Обеспечение точного соответствия между количеством поста­вок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно вли­яет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восста­новлении балансового оптимума).

3. Соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.

Основу экономической эффективности закупочно-заготовитель- ной логистики со­ставляют поиск и закупка необходимых материалов удовлетворитель­ного качества по минимальным ценам. В изучении рынка, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен — глав­ный, но существенную роль также играет анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Для оптового покупателя такое положение дел требует точного расчета издержек. Хотя степень влияния снабженческих издержек на уровень общих производственных затрат в трудоемких и капита­лоемких отраслях не столь велика по сравнению с другими отрасля­ми экономики, особенно материалоемкими, расчет затрат на приоб­ретение сырья и материалов во многом определяет дальнейшую стратегию производства и сбыта конечной продукции.

В западной практике закупочно-заготовительной деятельности выработан ряд общих правил или рекомендаций, которые не только существенно Облегчают отношения с поставщиками и банковской сферой, но и упрочивают положение производства, создают условия для выжива­ния в конкурентной борьбе. Этот своеобразный кодекс характеризу­ют этические нормы партнерства. Он может быть кратко сформули­рован следующим образом: в основе успешной подготовки и произ-родства продукции, при прочих равных условиях, лежат хорошие отношения между предпринимателем, с одной стороны, и кредито-рами и поставщиками, с другой. Особое внимание следует уделять отношениям с кредиторами, поскольку их доверие и готовность помочь особенно важны.

В отношениях с поставщиками рекомендуется держаться несколь­ких основных принципов:

1. Обращаться с поставщиками так же, как с клиентами фирмы.

2. Не забывать демонстрировать на деле общность интересов.

3. Знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его деловых операций.

4. Проявлять готовность помочь в случае возникновения проблем у поставщика.

5. Соблюдать принятые на себя обязательства.

6. Учитывать в деловой практике интересы поставщика.

7. Поддерживать по возможности стабильные контакты в дело­вой сфере.

На оптимизацию звена логистической цепи «закупка» влияют не только внешние факторы, перечисленные выше, но и внутренние приоритеты, связанные с различным пониманием оптимальной де­ятельности и целями других звеньев, что вызывает необходимость поиска экономических компромиссов между различными структур­ными подразделениями фирм.

Развитие новых областей экономики и все более разнообразное предложение товаров на рынках промышленно развитых стран За­пада усложняет функции сферы закупок сырья и материалов. Ус­пешное осуществление закупок предполагает наличие обширной информации о рынках, где они осуществляются. Что же касается задач исследования рынка закупок, то они заключаются в регуляр­ном сборе и оценке подробной информации в целях определения емкости рынка и создания предпосылок для оптимизации закупок.

Исходным пунктом исследования рынка должна быть точно сфор­мулированная постановка проблемы. Толчком к проведению иссле­дования могут стать соображения относительного размеров издер­жек, изменений в собственной программе сбыта, использования

технического прогресса, повышения удельного веса фирмы на рын­ке, конкуренции, ненадежности поставщиков, неясности размеров предложения в будущем и многое другое.

Полученная информация должна отражать такие рыночные кате­гории, как предложение, спрос и рыночный баланс. На базе получен­ной информации, как правило, дается ответ на следующие вопросы:

какова структура исследуемого рынка? (какая форма рынка име-ет место?);

как организован исследуемый рынок? (как протекает балансиро-рание спроса и предложения?);

каким образом будут развиваться структура и организация рынка? Для того чтобы можно было глубже уяснить смысл перечислен­ных вопросов и получить на них достоверные ответы, информация часто подается в трех аспектах:

а) современный анализ рынка («моментальный снимок»);

б) динамика изменения конъюнктуры рынка;

в) прогнозы изменения рынка.

При проведении анализа важным инструментом исследования рынка закупок товаров производственного назначения являются зап-

росы потенциальных потребителей. Используя запросы, рынок мож- но сориентировать на потенциальный спрос.

Исследования рынка закупок сырья и материалов могут рассмат- риваться внутри предприятия и как средство решения проблем, воз-никающих в научных исследованиях и конструкторских разрабоках, которые связаны с характеристиками нового сырья и комплектую-щих. Кроме того, необходимо иметь в виду, что важная информация об изменениях и тенденциях развития рынка закупок сырья и материалов может быть получена на основе внутризаводской или внутрифирменной отчет-ности. Изучение рынка с целью закупок сырья и комплектующих изделий, как правило, проводится параллельно с разработкой новой продукции. Например, в машиностроении оно начинается и осуществляется на стадии конструирования изделий. Задача органов снабжения — обеспечить конструкторов необходимыми каталогами, описаниями, проспектами по профилю проводимой работы с целью их полной и объективной ориентации в соответствующих вопросах. Однако каталоги и описания обычно не содержат информации о ценах, без чего трудно добиться экономически выгодных решений по материалам и конструкции будущих изделий. Поэтому прямой задачей снабжающих органов является сбор информации о ценах, возможных сроках поставок, транспортных расходах и поиск их оптимального сочетания.

Количество материалов, дата начала поставок и продолжитель­ность периода их поступления зависят от производственных про­грамм компании, которые, в свою очередь, определяются результа­тами изучения рынков сбыта. Общей проблемой для большинства компаний является следующая дилемма. Как осуществить произ­водственную программу: путем прочного, но не всегда экономичес-

ки эффективного обеспечения материалами либо задерживая вы­пуск продукции в связи с затратами дополнительного времени на закупку экономически выгодных материалов?

Изучив рынок и остановившись на каких-либо конкретных по­ставщиках, отдел закупок обязан определить потребности предпри­ятия или фирмы в конкретных поставках. Определение потребнос­тей основывается на стратегии управления запасами. Прежде всего определение потребностей означает выявление про­дуктов и услуг по их качеству, количеству в основном двумя метода­ми: путем определения потребностей на основе заказов и планомер­ного определения потребностей на основе расходов.

Определение потребностей на основе заказов, например в маши­ностроении, происходит путем разложения спецификаций на от­дельные комплектующие с учетом уже имеющихся складских запа­сов. Первичными потребностями здесь являются потребности в го­товых изделиях, вторичными — узлы, из которых изделия состоят, третичными — детали, из которых состоят узлы. Сроки удовлетворе­ния последующих потребностей определяются на основе сроков за­купки предыдущих.

Если потребности на основе заказов не могут быть определены или применение этого метода нецелесообразно, тогда используют метод определения потребности на основе расходов или прошлого опыта. Прогнозируемая потребность в этом случае определяется при помощи простейших расчетных методов. В дополнение к ним на практике часто пользуются интуитивными методами прогноза — прежде всего в тех случаях, когда расходы не подвержены сезонным колебаниям и не испытывают воздействия каких-либо внешних факторов.

В западных странах приобретаемая фирмами продукция произ­водственного назначения классифицируется по видам заготовлен­ного товара и способам их закупки. Из всего многообразия традици­онно выделяются следующие виды товаров: сырье и основные мате­риалы, топливо, комплектующие и оборудование. Такое деление обосновывается примерно однотипной удельной стоимостью, а так­же условиями хранения и применения отдельных видов этих това­ров.

Способы поставки закупаемых материалов весьма разнообразны. Товары, потребность в которых возникает непредвиденной не тре­бующие длительного хранения, закупаются, как правило, в сроки, близкие к их потреблению. Материалы разового и постоянного по-

требления, требуемые к определенному моменту, закупаются на ус-ловиях договорной поставки, оговаривающей точное время подвоза. При таком способе поставки объем запасов материалов на фирме уменьшается, а связанные с ним издержки сокращаются. Способст-вуют резкому снижению производственных запасов регулярные по­ставки таких партий материалов, которые доставляются потребите-лю через определенные интервалы времени в соответствии с графи-ком потребности в них производства на тот или иной период. В целях упрощения процедуры оформления заказов и снижения накладных расходов применяются групповые поставки нескольких видов родственных товаров, приобретаемых и мелкими партиями. В этих же целях фирмы стали использовать автоматизированную систему компьютерной связи. Фирмы осуществляют также конъ­юнктурные и спекулятивные закупки товаров. Важнейший элемент в политике закупок — анализ цены приоб­ретаемых товаров. Для анализа цены закупок, так же, как и анализа стоимости собственного производства, используются различные виды расчетов:

а) простой метод калькуляции (показатель общих издержек де-лится на показатель производственной продукции);

б) калькуляция по эквивалентным показателям (издержки дро­бятся по отдельным статьям и берутся усредненно);

в) постоянная калькуляция (точный учет издержек по каждой операции).

Анализ цен учитывает также дополнительные работы и услуги, например, проведение консультаций, подготовку документации, упаковку, таможенные пошлины, транспортировку и другие. При этом применяются следующие виды анализа цены:

— анализ цены по пути от возникновения продукта до его поступ­ления потребителю (постатейной калькуляцией определяют цену — нетто, включая заготовительные расходы);

— анализ цены, рассчитанной по общей стоимости произведен­ной работы, и услуг (здесь дополнительно учитывают расходы на контроль, хранение, финансирование);

— анализ цены на основе полезности продукта (на базе субъек­тивных оценочных критериев определяется, сколько данный про­дукт или услуга могут стоить на рынке);

— анализ цены при тенденции ее повышения на аналогичные товары (с помощью расщепления издержек на первичные, в расчете на единицу продукции в настоящий момент, и последующие из­держки — для расчета цены на определенную партию продукции); анализ цены (с помощью кривой освоения новой продукции);

* анализ цены во временном периоде (сравниваются старое и новое коммерческое предложение, при этом учитываются измене­ния в используемом сырье, затратах, рыночных отношениях и пр.);
* анализ цены по первичным издержкам на единицу продукции;

— анализ с помощью скользящих цен (применяются в основном при разработке долгосрочных договоров при лихорадочном измене­нии цен);

— анализ цен на основе открытых данных (курс валют, биржевые курсы, таможенная статистика и пр.).

При осуществлении закупок покупатель не обязательно должен рассчитывать составляющие цены получаемого товара, однако в последнее время все чаще между покупателем и продавцом происхо­дит обмен данными, содержащими составляющие издержек произ­водства и другие элементы, из которых слагается цена продукта закупок. Особенно широкое применение такая практика получила при заключении долгосрочных договоров о поставках.

Транспортные расходы также находятся в поле зрения органов материально-технического обеспечения. Принимаются во внимание не только дальность перевозок, но и вид транспорта, скорость до­ставки, партионность грузов, способ их упаковки, методы перегруз­ки в случае смешанных сообщений.

Помимо транспортных расходов значительные затраты вызывает хранение материалов (о них будет сказано ниже). Здесь снабженче­ская деятельность имеет однозначную цель — обеспечить эффектив­ное выполнение производственной задачи за счет сведения, по воз­можности до минимума, объема запасов. Необходимо отметить, что в настоящее время, в условиях отсутствия дефицита на подавляю­щую долю сырья, полуфабрикатов и различных комплектующих эле­ментов в главных капиталистических странах, органы снабжения не ощущают потребности в создании излишних запасов (такая потреб­ность стихийно формируется при осуществлении дефицита). Тем не менее было бы неправильно считать, что в сфере капиталистическо­го производства отсутствуют побудительные причины создавать из­лишние запасы. Конъюнктурные и сезонные колебания цен, инфля­ция, изменение политико-экономической обстановки в производя­щих сырье регионах мира и другие факторы могут быть такими стимулами.

Важной функцией служб снабжения различных фирм является выбор поставщика для компании. Такой выбор осуществляется в настоящее время в основном двумя методами. Первый — анализ возможных вариантов и предложений осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки. Он выбирает поставщика, исходя прежде всего из наиболее низких закупочных цен, делает заказ, следит за его выполнением и старается разрешить возникающие Проблемы. Все вопросы обычно решаются с помощью современ­ных средств связи, обмен официальной документацией сведен к минимуму.

Второй метод заключается в коллегиальном обсуждении возмож­ностей и потребностей в поставках. Анализ проводится как на уров­не отдела закупок компании, так и на уровне взаимодействия выше­названного отдела с производственным и отделом контроля качест­ва продукции.

Существует и третий путь, который применяется в основном для Обеспечения снабжения компании с нового, плохо изученного рын-ка. Подобная ситуация может сложиться в результате возникнове­ния потребности в принципиально новом для компании сырье и комплектующих. Такая потребность появляется при диверсифика­ции производства и разработке принципиально новой продукции, а также осуществлении закупок по импорту или в не изученном фир-мой регионе и тому подобных ситуациях. В этих случаях отдел закупок или торговый агент чаще всего обращается в фирму или бюро, выполняющее посреднические функции. Как правило, по­средническая компания имеет достаточно обширную информацию о возможностях потенциальных поставщиков с точки зрения про­граммы выпуска их продукции, ее качества, быстроты реализации полученных заказов.

В одних случаях фирмы-посредники за предварительно огово-ренную плату находят возможных поставщиков или потребителей продукции, дают консультации по юридическому и финансовому аспектам предполагаемых сделок. В других, получая полномочия от компании — клиентов, берут на себя организационную и финансо-двую сторону соглашения за оговоренный процент прибыли или не-которую долю от суммы контракта. В этом случае они следят за количеством и качеством поставок, заботятся о своевременной до-(ставке, могут предоставлять услуги по складированию, комплектова­нию, упаковке, сортировке и другим вспомогательным операциям. С 80-х годов в организации закупочного процесса в некоторых фирмах усиливаются плановые начала. Планирование процесса при­обретения продукции и услуг для удовлетворения потребностей фирмы находится в общем русле процесса управления ресурсами и становится важной функцией в снабженческой деятельности. В ходе планирования учитывается ряд факторов, в частности: темпы инфляции и возможность девальвации валют ряда стран, ведущие к росту цен; рост концентрации капиталов на рынке поставок; технологическое развитие производства; появление новых материалов и т.д., без чего трудно оценить перспективы развития снабженческих служб фирм.

Руководство многих фирм давно осознало, что планирование свя­зей с рынком поставок имеет такое же важное значение для успешного функционирования, как и планирование рынка сбыта. В условиях на­сыщенности рынка закупки, проводимые фирмой, могут оказать значительное воздействие на рост ее прибыли наряду с продажей продукции.

Практически новое отношение к функции снабжения реализует­ся через разработку плана или основных положений стратегии заку­пок. Политика снабжения вырабатывается на основании анализа двух аспектов: важности предполагаемой закупки (с точки зрения ее потенциального воздействия на характеристики производимой про­дукции, сокращение производственных издержек, прибыли) и осо­бенностей рынка поставок — ограниченности рыночных возможно­стей, наличия барьеров на пути проникновения на рынок, моно­польного или олигопольного характера рынка.

Руководство снабжением, опираясь на вышеназванные факторы, оценивает позицию своей фирмы по отношению к поставщикам путем систематического анализа возможностей потенциальных по­ставщиков и требований со стороны своей фирмы. На основании анализа создается набор вариантов поведения фирмы по отноше­нию к поставщикам в конкретных рыночных зонах. Отдел снабже­ния при той или иной стратегии выполняет свою постоянную задачу и выявляет новые источники поставок.

Один из ключевых вопросов материально-технического снабжения промышленных фирм в западных странах — качество поставляемого сырья и комплектующих изделий. Необходимо подчеркнуть, что, не­смотря на конкуренцию среди потенциальных поставщиков на вну­треннем и международном рынке, проблема качества материальных ресурсов стоит достаточно остро.

Наиболее солидные западноевропейские, американские и япон­ские компании, борющиеся за рынок сбыта своей продукции, разра­батывают и скрупулезно выполняют программы по поддержанию и повышению качества своей продукции. Значительное внимание в них уделяется качеству источников поставок. Характерным приме­ром в этом деле может являться опыт компании «ТТ Кэннон Норт Америка» (США). В структуре управления компанией создана так называемая «группа по отбору поставщика», в которую входят пред-ставители системы материально-технического снабжения компании, финансовой службы, производственного отдела и пр. Группа отби-рает в качестве поставщика лишь тех, кто проявил или может про-явить способность удовлетворить уровень запросов, предъявляемых компанией. Группа выдвигает технические требования к предметам заку­ток, основанные на технических требованиях к конечной продук­ции, которые передаются поставщику

При рассмотрении возможностей поставщика на первое место выдвигаются следующие требования:

— наличие оборудования для производства продукции необходи-. мого качества;

* возможность проводить испытания качества по заданной прог-рамме и с помощью необходимых приборов;
* контроль и аттестация входящих материалов и сырья;
* наличие необходимых документов и инструкций, определяю-щих количество рабочих операций и их контроль;

— наличие маршрутных документов, подтверждающих проведение всех необходимых операций по производству и контролю. Программы поддержания качества закупаемых комплектующих и сырья настолько глубоко продумываются, что в расчет берется даже организация учебы персонала поставщиков-смежников. Задачей обучения, как правило, является повышение уровня знаний персо-нала, который информируют о новейших технологиях и процессах, чтобы сделать обслуживание станков и приборов квалифицирован­ным и эффективным.

В практике материально-технического снабжения встречаются случаи поставок товаров посредственного и низкого качества. В свя-зи с этим принимаются различные экономические меры, направ­ленные на снижение объема низкокачественных поставок. В боль­шинстве случаев некондиционные поставки возвращаются компа­нии-виновнику, оплата за них не производится, возможны и штраф­ные санкции.

В последние годы возникли некоторые новые организационные формы сотрудничества, цель которых — повышение качества про­дукции, упрощение процедуры составления контрактов и контроля за их выполнением. Например, в ФРГ, в машиностроительном ком­плексе, ряд компаний различной величины объединились в ассоци­ацию с целью улучшения производственного обеспечения. Эта груп­па компаний специализируется на сложном и требующем высокой технологии производстве промышленных роботов, поточных линий, систем управления гибкими производственными системами, пери­ферийного оборудования для производственно-технологических си-

стем. Подобное производство требует значительного количества ком­понентов: гидравлических, пневматических, электронных, электро­технических и прочих.

Наряду с комплексом задач, поставленных перед ассоциацией в области развития перспективного планирования производства, раз­работки техники будущего, совместного обеспечения выхода на рынок, одной из главных проблем стала производственная коопера­ция и материально-техническое снабжение компаний. Мелкие и средние компании в этой группе разрабатывают и производят новые и наукоемкие компоненты сложных систем, выпускаемых крупны­ми фирмами. Тем самым они не только осуществляют снабженчес­кие поставки для крупных компаний, но и активно влияют на их техническую и сбытовую политику.

Созданная в середине 80-х годов ассоциация внутри Объедине­ния машиностроителей и изготовителей промышленного оборудо­вания Германии позволила тесно привязать поставщиков к потреби­телям и эффективно решить вопросы качества поставок и конечной продукции, что дает немалые выгоды для объединения и конкурент­ной борьбы с зарубежными производителями. Кроме того, создают­ся условия для долгосрочной кооперации. Все это способствует ре­ализации продукции входящих в ассоциацию фирм, предоставляет возможности для консультации в устном и письменном виде об источниках снабжения и сведения о производимой продукции.

Одной из относительно новых форм снабжения является также создание центра по закупкам.

При анализе факторов, влияющих на формирование состава цен­тра, необходимо учитывать, что степень вовлеченности персонала фирмы в закупочный процесс меняется на различных его стадиях. Так, при первичной закупке, когда наблюдается заинтересованность в этом процессе большинства функциональных подразделений, их представители принимают участие в работе центра. По мере того, как процесс закупки переходит от стадии осознания потребности в данной закупке к конечной стадии — заключению договора с по­ставщиком, ответственность за принятие решения переносится на руководство отделом снабжения.

Долгосрочная кооперация с поставщиками, характерная для со­временного рынка товаров производственно-технического назначе­ния в странах Западной Европы, ставит перед отделами снабжения фирм еще одну задачу — определение баланса между ресурсами по-

уставщика и потребителя, т. е. реализацию концепции управления совместными ресурсами.

В качестве примера можно рассмотреть шведскую компанию «Эриксон информейшн системз» («ЭИС»), которая разработала свою систему снабжения. Согласно ей, центр по закупкам компании подключается к разработке новой продукции с самых первых шагов. В компании считается, что ее успешное функционирование в буду­щем зависит от умения центра по закупкам создать адекватную структуру поставок. Это означает, что центр по закупкам начинает выбор поставщиков на стадии разработки продукции с учетом инте­ресов будущих ведущих потребителей. Компания использует воз­можности поставщиков принять участие в разработке продукции, необходимой для «ЭИС» (это стремление определяется ограничен­ностью ресурсов самой компании «ЭИС»).

Система снабжения, основывающаяся на использовании потен­циала поставщиков, в целом была принята компанией «ЭИС». Уже через год после ее внедрения «ЭИС» сумела реализовать проект, в котором поставщики принимали самое активное участие и в разра­ботке, и в производстве продукции в рамках кооперации. В настоя­щее время закупочные группы компании работают в разных странах мира, заключая контракты с внешними поставщиками. Новая стра­тегия радикально изменила роль закупочного центра в компании «ЭИС», сделав его ведущим звеном на стадии как разработки про­дукции, так и ее производства. В компании «Сааб-Сканиа» (Шве­ция) в задачу отдела снабжения входят такие функции, как: разра­ботка основы технического решения предъявляемых требований, выдвижение конкретных предложений по технологии разработок, обеспечение тестирования компонентов в лабораториях компании. В «Сааб-Сканиа» принято, что отдел снабжения отвечает за все контакты с поставщиками, он также служит связующим звеном по передаче запросов и результатов совместной деятельности между компанией и поставщиком.

Кроме того, одной из важнейших задач отдела снабжения в бли­жайшем будущем должна стать направленная работа с поставщика­ми по ориентации их технических разработок, исходя из интересов компании. Это требует от сотрудников отдела знаний о потенциаль­ных возможностях поставщиков, их умении и готовности осущест­вить необходимую адаптацию разрабатываемой продукции.

## Глава 2. Планирование закупок

Логистика закупок (снабжения), являясь первой логистической подсистемой, представляет собой процесс движения сырья, матери­алов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Для эффективного функционирования логистики закупок необ­ходимо знать, какие именно материалы необходимы для производ­ства продукта, составить план закупок, обеспечивающий согласо­ванность действий всех отделов и должностных лиц предприятия по решению следующих задач снабжения:

* анализ и определение потребности, расчет количества заказы­ваемых материалов;
* определение метода закупок;
* согласованность цены и заключение договора;

— установление наблюдения за количеством, качеством и срока­ми поставок;

— организация размещения товаров на складе. Качественное планирование и информационное обслуживание логистики снабжения решает также задачу уравновешивания проти­воречия между необходимостью бесперебойного снабжения произ­водства и минимизации складских запасов.

2.1. Анализ, определение потребности и расчеты количества заказываемых материалов

В процессе планирования закупок необходимо определить: — какие материалы требуются;

— количество материалов, которые понадобятся для производст­ва продукта;

* время, когда они понадобятся;

— возможности поставщиков, у которых могут быть куплены

товары;

* требуемые площади ваших складских помещений;
* издержки на закупки;

— возможности организации производства некоторых деталей на

своем предприятии.

Существует множество методик определения того, сколько необ­ходимо закупать материалов для производства продукции и с какой

периодичностью они должны поступать от поставщиков, но все они

требуют информации о том, как использовались аналогичные мате­риалы в прошлом.

Например, в прошлом году было использовано 1000 единиц сырья, что за неделю составило 1000 : 52 = 19 единиц. Это количе­ство может быть использовано в будущем.

Потребность в материалах можно рассчитать, рассматривая опре­деленную программу производства конечного продукта. В этом слу­чае речь идет о зависимом спросе, который рассчитывается при помощи методики MRP-1 (планирование потребности в материа­лах). Принцип ее прост: исходная точка — это предсказуемый или известный спрос на конечную продукцию. Сборка конечной про­дукции из закупаемых и производимых самостоятельно материалов закрепляется в списках. При этом должно быть известно время поставок материалов и время производства их на собственном пред­приятии. Далее, исходя из времени поставок конечного продукта потребителю, определяют брутто-потребность в поставляемых и про­изводимых самостоятельно материалах.

Брутто-потребность переводится затем в нетто-потребность, при этом учитывают: — наличный запас;

— плюс уже заказанные материалы и уже запланированное соб­ственное производство;

— минус уже предназначенный для предыдущей серии продук­ции заказ.

На основании данных расчета определяют время выполнения заказа. Это время с момента подачи заказа до момента поставки продукта.

Преимущество применения методики планирования потребнос­ти в материалах заключается в том, что закупки и производство планируются, исходя из потребностей в конечном продукте.

Если спрос потребителей колеблется, следует пользоваться мето­дом сглаживания таких колебаний.

Применение этого метода целесообразно в случаях регулярно повторяющихся (например, сезонных) колебаний спроса на конеч­ный продукт.

Сглаживание достигается сравнением фактического потребления в предшествующем периоде и прогнозными значениями, рассчитан­ными для этого же периода:

Прогноз на новый период == Прогноз на предшествующий период + ах (фактическое потребление в предшествующем периоде - прогноз на предшествующий период).

Весомость цифр в отдельные периоды корректируется с помо­щью так называемого фактора «а», значение которого находится в пределах от 0 до 1. Чем больше значение «а», тем весомее влияние ближайших прошедших периодов и метод более подходит для оцен­ки фактического потребления.

В логистике используются и другие методы определения потреб­ности в материалах, как-то: — детерминированный; — стохастический; — эвристический.

Первый используется, когда известны определенный период вы­полнения заказа и потребность в материалах по количеству и сро­кам. Второй — когда основой для расчета являются математико-статистические методы, дающие ожидаемую потребность. С помо­щью третьего метода потребность определяется на основе опыта работников.

Все рассмотренные методы определения количества, времени и периодичности закупок имеют свои достоинства и недостатки с точки зрения точности, затрат времени, стоимости услуг или опре­делении потребностей в материалах. Выбор зависит от: — профиля фирмы; — возможностей заказчика; — типа изделий; — наличия и вида складов; — системы контроля за состоянием запасов.

2.2. Определение метода закупок

Выбор метода закупок зависит от сложности конечного продукта,

от состава комплектующих изделий и материалов. Основными методами закупок являются: оптовые закупки;

регулярные закупки мелкими партиями;

закупки по мере необходимости и различные комбинации пере­численных методов. У каждого метода есть свои преимущества и недостатки, которые

необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить издержки. Рассмотрим наиболее часто используемые методы.

1. Закупка товара одной партией

Метод предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки).

Его преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партией, повышенные торговые скидки.

Недостатки: большая потребность в складских помещениях, за­медление оборачиваемости капитала.

2. Регулярные закупки мелкими партиями В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определен­ного периода.

Преимущества таковы: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений; сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только за­каз на всю поставку.

Недостатки: вероятность заказа избыточного количества; необ­ходимость оплаты всего количества, определенного в заказе.

3. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомос­тям Такой метод закупки широко используется там, где закупаются

дешевые и быстро используемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно)

и включают следующие сведения:

* полный перечень товаров;

— количество товара, имеющегося на складе;

—требуемое количество товаров. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала; снижение

затрат на складирование и хранение; своевременность поставок.

4. Получение товара по мере необходимости Этот метод похож на регулярную поставку товаров, но характери­зуется следующими особенностями:

— количество не устанавливается, а определяется приблизительно; — поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с

покупателем;

* оплачивается только поставленное количество товара;

— по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и

оплачивать товары, которые еще только должны быть поставлены.

Преимущества: отсутствие твердых обязательств по покупке оп­ределенного количества; ускорение оборота капитала; минимум ра­боты по оформлению документов.

5. Закупка товара с немедленной сдачей

Сфера применения этого метода — покупка нечасто используе­мых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости.

Товар заказывается тогда, когда он требуется, и вывозится со скла­дов поставщиков.

Недостаток этого метода — в увеличении издержек, связанных с необходимостью детального оформления документации при каждом заказе, измельченностью заказов и множеством поставщиков.

2.3. Документальное оформление заказа

В условиях рыночной экономики использование большинством фирм сложившихся ранее документов (заказ-наряд, различного рода накладные и т. п.) во многих случаях уже не удовлетворяет совре­менным требованиям. Относительно ведения документации по за­купкам руководителям соответствующих отделов целесообразно раз­работать стандартные бланки, в которые рекомендуется включить:

1. Название документа

В целях выделения бланка заказа среди других документов необ­ходимо обозначить его словом «Заказ» или «Заказ на поставку».

2. Порядковый номер

Порядковый номер используется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, грузовая таможен­ная декларация, счет-фактура и т. п.). Кроме этого, номер поможет быстро отыскать нужный документ.

3. Название и адрес компании

Эти сведения информируют поставщика о том, с кем ему пред­стоит иметь дело, куда поставлять товар и куда посылать счет.

4. Ответственность за заказ

В бланке заказа укажите должностное лицо, с которым постав­щик может выяснить все вопросы, связанные с заказом. Желатель­но, чтобы им был человек, стоящий у истоков заказа. Это поможет поставщику при необходимости найти конкретного человека для решения своих проблем.

5. Дату, наименование и адрес поставщика

6. Сроки поставки и количество поставляемых товаров

7. Описание товаров

Необходимые товары должны быть четко определены в заказе на поставку с соответствующими ссылками на предложение о закупках, заявку или спецификацию.

8. Адрес поставки

В случаях когда адрес поставки отличается от основного адреса компании, названного в бланке заказа, необходимо его указать.

9. Цену

В бланке заказа должна быть проставлена цена товара во избежа­ние конфликтных ситуаций при расчете за поставленные товары.

10. Расчетный счет

Чтобы не возникали различные финансовые недоразумения, не­обходимо указать свои банковские реквизиты.

Зарубежные фирмы, кроме самых мелких, используют, как пра­вило, четыре экземпляра заказа. Для облегчения работы они обычно окрашены в различные цвета.

Экземпляр 1 (белый) — отправляется поставщику. Это заказ на поставку. Он обязывает поставщика поставлять товары согласно ого­воренным условиям, а заказчика принимать и оплачивать товар.

Экземпляр 2 (розовый) — отправляется в финансовый отдел, подтверждает передачу заказа и является основанием для оплаты счета.

Экземпляр 3 (голубой) — отправляется в отдел материально-технического снабжения. По нему отдел проверяет соответствие ко­личества и качества товаров, означенных в бланке заказов и транс­портной накладной, и уведомляет отдел закупок и финансовый от­дел о совершившейся поставке.

Экземпляр 4 (зеленый) — оставляется для контроля и использу­ется при необходимости разрешения конфликтных ситуаций с по­ставщиками.

После того как отдел материально-технического снабжения под­твердил получение товаров, зеленый экземпляр сдается в архив.

В зависимости от особенностей фирмы количество, цвета и вари­анты использования экземпляров могут варьироваться. Важно об­легчить работу и избежать возможных чисто технических ошибок.

2.4. Закупки и организация собственного производства

При планировании закупок после определения потребности и расчета количества часто возникает необходимость принять реше­ние о том, закупать ли те или иные материалы, комплектующие изделия, детали или производить самому.

Для принятия такого решения необходимо сопоставить затраты на закупку и на собственное производство.

В целом затраты на закупку определяются ценой поставщика. Необходимо также учесть затраты на заказ; транспортировку, стра­ховку и упаковку; складирование; обработку (переработку, сорти­ровку и т. п.); персонал, связанный с закупками.

Затраты на производство состоят из стоимости сырья, энергии, рабочей силы, хранения и накладных расходов.

Сравнив, затраты на собственное производство по каждому мате­риалу (детали, изделию) с затратами на закупку, можно принять решение.

Решение в пользу производства на месте может быть принято и без помощи расчетов, например, если есть уверенность в том, что предприятие способно использовать свои основные фонды и персо­нал более эффективно, организовав производство некоторых дета­лей, необходимых для изготовления конечной продукции, сократив, кроме того, расходы на сырье, рабочую силу, энергию и складские помещения.

2.5. Получение и кодирование поставляемой продукции

Важное значение в реализации плана закупок имеют приемка продукции, документальное оформление поставок, проверка каче­ства и количества товара.

1. Приемка продукцииВ первую очередь необходимо удостовериться, что получен товар: — нужного качества;— в нужном количестве; — от своего поставщика; — в обусловленное время; — за оговоренную цену.

В целях экономии времени, усилий и соответственно денег сле­дует позаботиться о том, чтобы складские помещения, места раз­грузки, приемки товара были расположены как можно ближе друг к другу и недалеко от производственных помещений.

Во избежание скопления транспорта на территории предприятия или у ворот склада, для экономии затрат труда на погрузочно-разгру­зочных работах составьте график поставок, согласованный со всеми поставщиками. Предусмотрите при этом, чтобы основное сырье по­ставлялось в строго определенные дни, а другие виды материалов — по мере необходимости.

Такие меры позволя т, кроме того, не отрывать рабочих основного производства для разгрузки неожиданно прибывшего транспорта.

2. Документальное оформление поставок

Для правильного выполнения операций, связанных с поставками товаров, необходимо внимательно работать с документами, их отра­жающими.

Копия заказов должна быть направлена в подразделение-потре­битель для проверки на соответствие уведомлениям о поставке фак­тически поступившего товара. При проверке используют и специфи­кации (описание товара).

Уведомление об отгрузке направляет поставщик после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывается номер заказа и время поставки.

Сопроводительное письмо обязательно сопровождает поставлен­ную партию товара и подтверждает, что эти товары предназначены именно для вашей фирмы.

Документ доставщика применяется, когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы. В этом документе указываются:

* название и адрес отправителя;
* описание продукции;
* количество мест;
* масса (вес) продукции;

— особенности транспортировки;

— название доставщика.

Подтверждение получения поставки используют для информиро­вания подразделений-потребителей о фактической доставке товаров и для контроля в бухгалтерии соответствия уведомления об отгрузке товара и копий заказан счета.

В книге регистрации товаров указываются: номер сопроводитель­ного письма, дата поставки, отправитель, способ транспортировки и дается краткое описание товаров.

Некоторые фирмы не используют приведенные виды уведомле­ний о получении товара, а закладывают информацию в компьютер. Однако на случай недобросовестности поставщика необходимо про­явить предусмотрительность и сохранить какие-то письменные до­кументы.

Не будет лишним в отдельном документе фиксировать брак и другие недостатки поставленного товара, так как это поможет отде­лу закупок принять необходимые меры.

Глава 3. Выбор поставщика

Получение и оценка предложений

Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному. Наиболее рас­пространенными и эффективными являются:

1. Конкурсные торги.

2. Письменные переговоры между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги (тендеры) — распространенная форма поиска потенциальных поставщиков. Конкурсные торги проводят в случае, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму или предполагается наладить долгосроч­ные связи между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги выгодны как поставщику, так и потребителю. Поставщик получает точное представление об условиях работы с потребителем. Потреби­тель совмещает решение проблем получения требуемого предложе­ния и выбор наилучшего во всех отношениях поставщика.

Проведение тендера включает следующие этапы:

1. Реклама.

2. Разработка тендерной документации.

3. Публикация тендерной документации.

4. Приемка и вскрытие тендерных предложений.

5. Оценка тендерных предложений.

6. Подтверждение квалификации участников торгов.

7. Предложение и присуждение контракта. Организация конкурсных торгов — сложная и многоплановая работа. Здесь мы дадим лишь краткую ее характеристику, необходи­мую для ознакомления с этой широко используемой в развитых странах мира возможностью налаживания высокоэффективных вза­имоотношений поставщиков и потребителей.

Тендерная документация, как правило, имеет довольно большой объем и исполняет ряд важных функций, а именно: инструктирует участников торгов о процедуре торгов, дает описание закупаемых товаров или услуг, устанавливает критерии для оценки предложе- ний, определяет условия будущего контракта. Оценка тендерных предложений ведется в строгом соответствии с критериями, приведенными в тендерной документации. Основные правила процедуры оценки таковы:

— предварительное назначение членов тендерного комитета, про­водящего оценку предложений;

— рассмотрение только тех предложений, которые отвечают тре­бованиям, изложенным в тендерной документации;

— безусловное следование объявленным в тендерной документа­ции процедурам оценки;

— отсутствие каких-либо переговоров с участниками торгов. Тендерный комитет составляет отчет об оценке тендерных пред­ложений, в котором должно быть показано, как оценивались тен­дерные предложения, обоснованы причины отклонения предложе­ния и даны рекомендации по присуждению контракта.

Победителем конкурсных торгов признается участник, предста­вивший наиболее выгодное, отвечающее квалификационным требо­ваниям тендерное предложение.

Другим вариантом процедуры получения предложения от потен­циального поставщика могут быть письменные переговоры между по­ставщиком и потребителем.

В процессе письменных переговоров потребитель получает офи­циальное предложение на поставку товаров от потенциального по­ставщика. Это может быть организовано двумя способами. Первый — когда инициатива вступления в переговоры исходит от продавца то­вара. Он рассылает потенциальным покупателям своей продукции свои предложения (или оферты). Эти документы аналогичны пред­ложениям, получаемым от поставщиков при проведении конкурс­ных торгов. В отличие от конкурсных торгов, где формы предложе­ний строго определены, оферты в случае письменных переговоров могут иметь различную форму и содержание. Обычно они включают следующие реквизиты: наименование товара, количество и качество товара, цену, условия и срок поставки, условия платежа, характеристику тары и упаковки, порядок приемки-сдачи.

Оферты могут быть твердыми и свободными (инициативными). Твердая оферта направляется только одному покупателю с указа­нием срока действия оферты, в течение которого продавец не может изменить свои условия. Неполучение ответа в течение этого срока равноценно отказу покупателя от поставки и освобождает продавца от сделанного предложения.

Если покупатель принимает предложение, то он направляет про­давцу в пределах срока дей.ствия оферты подтверждение о принятии предложения. Продавцу могут быть направлены и контрусловия покупателя. Если контрагентам не удается придти к соглашению в течение срока действия предложения, то переговоры продолжаются без учета обязательств продавца, взятых им по твердой оферте.

Твердые оферты высылаются, как правило, традиционным парт­нерам. Свободная оферта не включает в себя никаких обязательств про­давца по отношению к покупателю. Она может высылаться неогра­ниченному числу потенциальных потребителей и включать как пе­речисленные выше реквизиты, так и рекламно-информацион- ные материалы.

При втором способе организации письменных переговоров меж­ду поставщиком и потребителем инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя. Он рассылает потенциальным поставщикам коммерческое письмо или запрос, главной целью которого является получение предложения (оферты). В запросе указываются все необ­ходимые реквизиты (наименование товара, требуемое качество, ус­ловия и сроки поставки, платежа и пр.), кроме цены, которая по­явится в ответном предложении.

В случае если потенциальный покупатель обращается к своим постоянным контрагентам, то вместо запроса может быть выслан заказ.

Оценка предложений, поступивших к потенциальному потреби­телю, может вестись разными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурсных торгов, или более свободная процедура. Чаще всего основным критерием для отбора предложения является высшее качество в сочетании с мини­мальной ценой.

## Глава 4. Правовые основы закупок

Грамотное ведение закупочных операций требует отдельных зна­ний основ хозяйственного права, касающихся заключения контрак­та как основы закупок, поставки товаров и их оплаты.

4.1. Основные элементы контракта

1. Предложение и принятие предложения

Контракт оформляется в случае, если одна сторона предлагает какую-то партию товаров по назначенной его цене и на других условиях поставки, а другая сторона принимает это предложение.

В большинстве случаев контракты бывают письменными, но воз­можны и устные, которые часто выполняются не менее тщательно, чем письменные.

Редкое применение устных контрактов связано прежде всего с тем, что отсутствие документа затрудняет доказательство наличия контракта в судебных инстанциях.

2. Финансовые условия

Контракт должен иметь стоимость, т. е. он становится контрак­том в юридическом смысле только тогда, когда в нем оговорены финансовые условия.

3. Право заключать контракты

Такое право имеют только определенные должностные лица (ди­ректор, генеральный директор), уполномоченные фирмой и дейст­вующие от ее имени.

4. Законность

Контракт обязан быть законным, т. е. всецело отвечать юридиче­ским нормам страны. Например, незаконным будет контракт на поставку продукции, производство которой запрещено законода­тельством.

Штрафы — действенное средство заставить поставщика выпол­нить условия контракта. В отличие от возмещения убытка штраф представляет собой сумму, увеличенную по сравнению с указанной в контракте и возрастающую в зависимости от нарушения срока поставки, поставки товара ненадлежащего качества и т. д. 1 Если заранее предусмотрены случаи, когда поставить товар в .срок не представляется возможным по причинам, не зависящим от Поставщика, то в контракте следует установить соответствующее Условие — форс-мажор.

4.2. Условия контракта

Заключение контракта предполагает согласование разных усло­вий, как четко выраженных, так и подразумеваемых. Все они долж­ны найти отражение в документах, на основе которых оформляется контракт.

Четко выраженные условия — те, которые фактически отражены в контракте.

Подразумеваемые условия — те, которые либо вытекают из зафик­сированных в контракте, либо являются сами собой разумеющими­ся, исходя из здравого смысла.

Поставщик теряет право собственности на товары после заключе­ния контракта, если иное специально не оговорено в контракте или товары еще не произведены.

В качестве условия контракт может предусматривать возмещение убытка (имеется в виду оговоренная в контракте сумма, которая должна быть выплачена поставщиком при нарушении им срока поставки). Эта сумма не является штрафом и обычно устанавливает­ся заранее в разумных пределах.

действующего на основании Устава, с одной стороны, и АОЗТ, именуе­мое в дальнейшем «Покупатель», в лице генерального директора, дей­ствующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоя-ций контракт о нижеследующем: .

1. Предмет контракта

1.1. Продавец обязуется поставить, а Покупатель принять и опла-

К тить мясо мороженое говядину 1 -и категории в полутушах, соответст­вующее ГОСТу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (в дальнейшем именуемое «Товар») на условиях \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.2. Качество поставляемого мяса подтверждается следующими документами:

сертификат'происхождения (ТПП), сертификат соответствия (форма СТ-1), качественное удостоверение завода-изготовителя, ветеринарное свидетельство (форма № 2), санитарно-гигиенический сертификат (с протоколом испытаний).

4. Сумма контракта и порядок расчетов

4.1. Цена товара договорная. Стоимость единицы/партии товара указывается в Спецификациях.

4.2. Порядок расчетов в соответствии со Спецификациями.

5. Упаковка и маркировка

5.1. Товар, проданный по настоящему контракту, должен быть упа­кован и марирован в соответствии с ГОСТами.

6. Поставка товара

6.1. Отгрузка товара производится до станции назначения (склада), указанных Покупателем.

6.2. Днем исполнения Продавцом своих обязательств по поставке товара считается дата сдачи товара на складе Покупателю по Акту экспертизы ТПП.

7. Приемка товара

7,1. Если в Спецификации не оговорено иное, товар считается сдан­ным Продавцом и принятым Покупателем:

а) по качеству — в соответствии с сертификатом о качестве, выдан­ным Продавцом и подтвержденным независимой организацией;

б) по количеству мест — согласно Акту экспертизы Торгово-промы­шленной палаты РФ, отражающего количество единиц товара, постав­ленных Покупателю, при 100% перевешивании товара рри приемке.

7.2. Приемка товара осуществляется по Приемно-сдаточному акту между Продавцом и Покупателем/представителем мясокомбината при 100% перевешивании и осмотре товара. Простои вагонов оплачивают­ся за счет последнего. С согласия Продавца допускается приемка товара без представителя Продавца по акту экспертизы независимой компетентной организации (бюро экспертиз ТПП РФ и др.), решение которой будет обязательным для сторон.

7.3. Рекламации в отношении количества и в отношении качества товара могут быть заявлены письменно Покупателем Продавцу в тече­ние трех дней с момента поставки товара и в течение двадцати пяти дней со дня оформления документов.

8. Форс-мажор (Действие непреодолимой силы)

8.1. Стороны освобождаются от ответственности за полное или частичное неисполнение обязательств по настоящему контракту, если неисполнение явилось следствием форс-мажорных обстоятельств, возникших после заключения настоящего договора и должным обра­зом подтвержденных, которые сторона не могла ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами.

8.2. При наступлении или прекращении указанных в пункте 8.1 форс-мажорных обстоятельств сторона, для которой создалась невозмож­ность исполнения своих обязательств по настоящему контракту, долж­на немедленно известить другую сторону, приложив к извещению со-ртветствующий документ.

8.3. При отсутствии своевременного извещения, указанного в пунк­те 9.2, виновная сторона обязана возместить другой стороне убытки, понесенные ею вследствие такого неизвещения или несвоевременно­го извещения.

8.4. Срок исполнения сторонами их обязанностей отодвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать форс-мажорные обстоятельства.

8.5. Если эти обстоятельства будут продолжаться более 1 (одного) месяца, то каждая из сторон имеет право отказаться от дальнейшего дополнения обязательства по контракту, и в этом случае ни одна из ctopoh не имеет права требовать от другой стороны возмещения убыт­ков, причиненных расторжением контракта.

9. Ответственность сторон

9.1. За просрочку оплаты товара покупатель уплачивает неустойку в размере 0,1% стоимости не оплаченного в срок товара за каждый день просрочки.

9.2. Независимо от уплаты неустойки (штрафа, пени) сторона, на­рушившая контракт, возмещает другой стороне причиненные в резуль­тате этого убытки.

10. Разрешение споров

10.1. Все споры и разногласия, могущие возникнуть из настоящего Контракта или в связи с ним, разрешаются сторонами путем перегово­ров. Если же они не могут быть урегулированы сторонами путем пере-рговоров, то подлежат рассмотрению в Арбитражном суде при ТПП РФ в г. Москве согласно его регламенту.

11. Прочие условия

11.1. Настоящий контракт вступает в силу с момента подписания и действует до полного исполнения сторонами обязательств.

11.2. Настоящий контракт может быть расторгнут только по пись­менному соглашению сторон.

11.3. Все изменения и дополнения к настоящему контракту имеют юридическую силу, если они совершены в письменной форме и подпи­саны надлежаще уполномоченными представителями обеих сторон.

11.4. Настоящий контракт составлен и подписан в двух экземпля­рах, по одному для каждой стороны, и каждый имеет одинаковую юри­дическую силу.

# Список литературы

1. Сергеев В.И. “Менеджмент в бизнес логистике” М. : Информационно – издательский дом “ФилинЪ” 1997г.
2. “Логистика” – учебное пособие под редакцией Аникина Б.А. М. :Инфра – М 1998г.
3. Залманова М.Е. “Закупочно – распределительная логистика” : учебное пособие / СПИ. – Саратов, 1992 г. 83 стр.
4. Гаджинский А.М. “Основы логистики” : учебное пособие. – М. : Маркетинг 1996 г.
5. Плоткин Б.К. “Управление материальными ресурсами” : очерк коммерческой логистики : учебное пособие / ЛФЭИ. – Л., 1991г. 128 стр.
6. Циммерман Р. “Заготовительная логистика в организации прямых хозяйственных связей предприятий” : диссертация. – СПБ 1992г.