ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие имеет в своей структуре такую службу, которая занимается материально-техническим обеспечением. Существование такой службы является необходимым для создания системы эффективного функционирования предприятия.

Рыночная экономика вызвала существенные изменения в материально-техническом обеспечении организаций. В связи с тем, что быстро растет запрашиваемый рынком ассортимент, длительность производственного цикла сокращается, сокращается время на внедрение нового продукта в производство, организации поставлены в условия жесткой конкурентной борьбы, все больше возрастает значение закупочной логистики. В результате, практически все виды деятельности предприятия стали в большей степени зависеть от состояния материально-технического снабжения.

Закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем. Ее общая цель может быть определена как приобретение необходимых товаров нужного качества и количества с доставкой в нужное место и время от надежного поставщика, с хорошим сервисом и по выгодной цене. От качества материальных ресурсов, их цены, своевременности поставок зависит весь производственный процесс, качество готовой продукции, а в результате и качество обслуживания потребителей.

На снабжение предприятия тратят примерно 60% от общих расходов. Это значительная часть. Оптимизация в этой области может принести большие выгоды. Поэтому для поддержания и повышения конкурентоспособности организации и эффективности ее деятельности необходима эффективная организация снабжения.

В данной работе пойдет речь о закупке продуктов питания для детского сада. Качество закупаемой продукции и надежность поставки напрямую влияют на здоровье и физическое развитие детей. Поэтому актуальной проблемой является выбор поставщика, в наиболее полной мере удовлетворяющего требованиям детского сада.

Объектом работы является отдел по закупке продуктов питания детского сада №15 Грязовецкого района. Предметом является его закупочная деятельность.

Цель работы – проанализировать планирование закупок, провести оценку поставщиков по уже заключенным договорам, на основе имеющихся данных выбрать наиболее подходящего поставщика для заключения долгосрочного договора.

Для реализации цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить основные теоретические сведения по закупочной логистике.
2. Выделить основные критерии для оценки и выбора поставщика.
3. Сформулировать задачу выбора поставщика.
4. Используя необходимые формулы для расчета, провести выбор поставщика.

Расчеты были проведены с помощью метода экспертных оценок и метод определения оптимального размера заказа.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

* 1. Задачи и функции закупочной логистики

Чтобы выделить задачи и функции закупочной логистики дадим ее определение.

Гаджинский определяет закупочную логистику как управление материальными по­токами в процессе обеспечения предприятия материальными ре­сурсами[16, с.158]. Из этого следует, что основной целью закупочной логистики является удовлетворение производственных потребностей в материалах при максимальной минимизации затрат, то есть с наибольшей экономической эффективностью. Под экономической эффективностью в данном случае понимается поиск и закупка необходимых материалов требуемого качества по минимальным ценам[16, с.86].

Закупочная логистика занимается такими видами деятельности как: закупка, доставка, приемка, временное хранение материальных ресурсов и др.

Достижение главной цели зависит от выполнения ряда задач, к которым относятся:

1. Соблюдение необходимых сроков закупки материалов.
2. Соблюдение соответствия качества материалов с требованиями производства.
3. Соблюдение соответствия количества поставок с потребностями в них. [16, с.86].

Другие авторы выделяют такие задачи закупочной логистики как:

1. Информационные
2. Задачи реализации
3. Задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием, а также с поставщиками.

Информационные включают определение потребности в материальных ресурсах, проведение исследований ранка закупок, выбор поставщиков.

К задачам реализации относятся: осуществление закупок, контроль поставок, подготовка бюджета закупок.

Задачи интеграции и координации включают взаимодействие с отделами и подразделениями, использующими материальные ресурсы, обсуждение объемов, цены, требований к качеству и к упаковке с заинтересованными лицами, отбор поставщиков для долгосрочного сотрудничества.

При исследовании рынка главным фактором является цена, но существенную роль играют и такие факторы как, сроки поставки, логистические расходы, качество материалов. Все это существенно влияет на сбыт конечной продукции [16, с.86].

Для того чтобы эффективно осуществлять закупки, нужно обладать огромной информацией о рынке, где они осуществляются. Собирать и оценивать подробную информацию нужно регулярно. Это необходимо для определения емкости рынка и возможности оптимизации закупок [16, с.87]. Управление закупками может рассматриваться как задача многокритериальной оптимизации. Общая цель может быть сформулирована как получение товаров и услуг в необходимом количестве и качестве, в нужном месте и по выгодной цене. Общая цель формализуется в виде множества подцелей: приобретение товара по наиболее выгодной цене, поддержка высокой оборачиваемости товаров, гарантия доставки товаров, приобретение товара наилучшего качества, взаимодействие только с надежными поставщиками, снижение доли расходов на закупку в общих логистических издержках и т.д. в формате задач многокритериальной оптимизации закупок указанные цели будут формализованы в виде частных критериев. Необходимо принять во внимание, что задачи многокритериальной оптимизации имеют следующую особенность. Каждое лицо, принимающее решение, может иметь собственную систему предпочтений, собственное отношение к потерям/выигрышам в рамках формализованных частных критериев, поэтому в качестве оптимальных выбирают совершенно разные альтернативы [2].

Во время изучения рынка важно провести его сегментацию. Объектом изучения выступает производитель, осуществляет ее потребитель [8, с.106].

В результате анализа информации о рынке выявляется структура исследуемого рынка, как организован рынок и как будут развиваться организация и структура рынка. Для большей экономической эффективности изучение рынка проводится параллельно с разработкой новой продукции. [16, c.89].

Также изучить необходимо не только рынок закупок, но и рынок сбыта. Так как спрос на продукцию определяет производственную программу, которая влияет на дату поставок, их продолжительность, количество материалов [16].

 Очень важной задачей является выбор поставщика, так как от этого может зависеть весь производственный процесс, и в случае не соблюдения поставщиком своих обязанностей организация может понести большие убытки. Выполнение этой задачи включает следующие основные этапы:

1. Выявление потенциальных поставщиков. Поиск может осуществляться путем изучения объявлений, рекламы, каталогов, объявления конкурса, личных контактов с поставщиками.
2. Анализ потенциальных поставщиков. Отбор поставщиков производится на основе критериев, количество которых может быть несколько десятком.
3. Оценка работы с поставщиком. Для этого используется шкала оценок, на основе которой рассчитывается рейтинг поставщиков.

В результате определяются наилучшие партнеры[6, с.168].

Выбор поставщика может осуществляться торговым агентом, коллегиальным обсуждением или посреднической компанией. Последние привлекаются в том случае, если ранок новый, плохо изученный, если возникает потребность в принципиально новых материалах [16, с.92].

После того как рынок исследован, нужно определиться с потребностью в конкретных поставках.

В зависимости от типа организации закупаемая ею продукция условно разделяется на две группы:

1. На продукцию, которая необходима для процесса производства и реализации продукции.
2. На продукцию, которая необходима для обеспечения функционирования самой организации [7, с.46].

Поставка закупаемых материалов может быть различна. Товары, не требующие длительного хранения, закупаются в сроки, близкие к потреблению. Материалы постоянного потребления или разового закупаются на основе договорной поставки, оговаривающей точное время подвоза. Так же внимание уделяется транспортным расходам. Для этого определяется вид транспорта, дальность перевозки, скорость доставки, партийность грузов и т.д. [16, с.90].

Большое влияние на затраты оказывает хранение материалов. Здесь задачей снабженческой деятельности является обеспечение эффективности производства за счет минимизации запасов [16, с.92].

Одним из ключевых вопросов является качество поставляемых материалов. Их качество в огромной степени влияет на конечный результат организации. Поэтому организации должны уделять наибольшее внимание именно этому при выборе поставщика. В пример можно привести опыт компании « ITT Кэннон Норт Америка» (США). В этой компании создана «группа по отбору поставщика». Группа отбирает только тех поставщиков, которые способны удовлетворить уровень запасов « ITT ». При этом выдвигаются такие технические требования, которые соответствуют техническим требованиям к конечной продукции. Во внимание принимаются такие возможности поставщика как, наличие оборудования для изготовления продукции соответствующего качества, проведение испытаний качества, контроль и аттестация входящих материалов и сырья [16, с.94].

Основные факторы, влияющие на решения о закупках товара, составляют три группы:

1. Ресурсные факторы. Характеризуются производственно-технологическими, техническими, эксплуатационными и другими свойствами ресурсов, а так же их ценами.
2. Закупочные факторы. Представляют собой условия и надежность, ритмичность и время поставок, объем заказа, условия платежа.
3. Факторы поставщика. Зависят от его конкурентного потенциала, от организационно-правового статуса [8, с.101].

В наши дни компании тратят примерно 60% доходов на закупку необходимых товаров и услуг [2].

Оценка эффективности закупочной деятельности – важнейший аспект управления поставками. В области оценки могут использоваться как минимум две группы переменных: показатели работы поставщиков и процесса поставок, а так же менеджеров отдела закупок и влияние поставок на показатели работы всей компании. Показатели работы поставщиков отражают степень выполнения партнерами своих обязательств. Российские компании чаще всего отслеживают закупочную цену (97%). Качество также является важным, но более сложным для проверки показателем (92%). Часто компании оценивают уровень запасов (83%), анализируют эффективность затрат на закупку (78%), реже – уровень оборачиваемости капитала (63%), связанный капитал (59%) и уровень обслуживания закупок (55%), хотя данные показатели являются наиболее информативными (рис. 1.) [14].

Рис. 1. Наиболее часто отслеживаемые компаниями показатели

При оценке влияния поставок на финансовые показатели руководители прежде всего рассматривают условия оплаты (более 90%). Операционная прибыль и уровень оборотного капитала – их отслеживают чуть менее 80% компаний. Низкая популярность показателя отдача на инвестиции, его отслеживают менее 30% компаний, но в ближайшем будушем его планируют использовать 40% компаний (рис. 2.) [14].

Рис. 2. Отслеживаемые компаниями экономические показатели

Из всего выше сказанного можно выделить следующие функции закупочной логистики:

* Формирование стратегии приобретения материальных ресурсов и прогнозирование потребности в них.
* Исследование рынка закупок.
* Получение и оценка предложений от потенциальных поставщиков.
* Выбор поставщиков.
* Определение потребностей в материальных ресурсах и расчет количества заказываемых материалов и изделий.
* Согласование цены заказываемых ресурсов и заключение договоров на поставку.
* Контроль за сроками поставки материалов.
* Входной контроль качества материальных ресурсов и их размещение на складе.
* Доведение материальных ресурсов до производственных подразделений.
* Поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складах.
* Подготовка бюджета закупок.
	1. Механизм функционирования закупочной логистики

В основе традиционной системы организации материального снабжения лежит принцип хранения запасов, который может осуществляться через систему складов предприятий-поставщиков, центральных складов и складов снабжаемых предприятий. В случае возникновения необходимости в материалах оформляются документы о их получении из запасов собственного склада. С помощью транспортировки подобранные материалы передаются получателю или прямо на рабочие места [15, с.62].

Если необходимые материалы отсутствуют на складе, то делается запрос в орган закупок. В свою очередь орган закупок оформляет заказ и отправляет его поставщику. Поставщик на основе принятого заказа формирует партии материалов и обеспечивает их отправку. На центральном приемном пункте компании происходит прием грузов, их качество, количество, номенклатура. После этого оформляются документы о приемке грузов и материалы отправляются на производство [15, с.62].

Как можно заметить, в такой системе присутствует огромное количество документации и звеньев системы. Обработка и оформление всех документов занимает много времени, что приводит к значительным ущербам, а ошибки в выполнении заказа могут обнаружиться только, когда материалы уже доставлены. Для того чтобы обрабатывать всю документацию необходим соответствующий персонал. Это приводит к значительным затратам. Так же затраты связаны и с содержанием складов [15, с. 62].

Можно выделить такие основные группы издержек по содержанию складов, как:

1. Содержание складских помещений: а) амортизация складских зданий; б) амортизация складского оборудования; в) затраты на профилактический ремонт; г) расходы на отопление, электроэнергию и воду; д) страхование зданий и земельный налог; е) арендная плата.
2. Затраты на обслуживающий персонал: а) заработная плата складских рабочих и служащих; б) расходы на социальные нужды рабочих и служащих.
3. Затраты на транспортные средства: а) амортизация; б) расходы на топливо и энергию; в) расходы на профилактический и текущий ремонт; г) страхование и налоги на транспортные средства.
4. Убытки от хранения запасов: а) охрана складов и старение материалов; б) коррозия и другие потери; в) расхождения в результатах инвентаризаций (ошибки учета отпуска и приемки); г) кражи; д) потери вследствие понижения цен; е) страхование запасов [16, с.100].

Эти издержки могут достигать значительных сумм, поэтому приходится постоянно оптимизировать систему материально-технического снабжения [16, с.100].

В конце 70-х — начале 80-х годов в ФРГ была разработана система договоров с фирмами посредниками. Ее структура имеет меньшее количество звеньев. Функции отбора и доставки грузов переходят к поставщику, которым является не производитель материалов, а оптовая торговая компания, выполняющая распредели­тельные функции, имеющая свои торговые склады и являющаяся посредником меду промышленными предприятиями. Структура состоит в следующем: на производственном участке оформляется и отправляется заявка на материалы в пункт регистрации заявок на складском хозяйстве; пункт регистрации отправляет заявку поставщику; поставщик рассылает материалы, кото­рые в дальнейшем собираются и контролируются по каждой заявке в пункте накопления (торговых складах) [15, с.62].

План поставок составляется поставщиком и заказчиком совместно в форме месячной сводки. Количество документов сокращается до одного, который является и заказом, и документом, регист­рирующим поставку и получение товара. В результате снижаются административные издержки. Такая система позволяет отказаться от собственных складов [15, с.64].

В последующие десятилетия был разработан ряд методов снабжения, ориентированных на конкретную потребность производства:

1. метод «Канбан» (разработан в Японии с целью управления поставками в условиях поточного производства; учитывает потреб­ность, которая исходит из конечного монтажа);
2. система планирования материальных потребностей, охватывающая планирование на 3 уровнях: на первом уровне осуще­ствляется программное планирование, затем — распределение мате­риалов и управление закупками (здесь фактическое отклонение от плана передается через обратную связь на уровень планирования и возникает замкнутая система);
3. метод «Точно в срок», с помощью которого в результате частых («дробных») поставок резко сокращаются накопленные за­пасы;
4. система запросов, по которой с поставщиками заключаются типовые контракты на длительный период существования потреб­ностей, а данные по фактической потребности запрашиваются на основе поэтапного уточнения;
5. метод прогнозных показателей: спрос на большие партии заку­пок формируются на определенном уровне, а затем конкретный объем поставок приводится в соответствие со спросом;
6. электронно-информационный метод коммуникации клиента и поставщика на основе передачи необходимых данных, когда запрос поступает в виде заказа, а данные о поставке и транспортировке уточняются в прямом межкомпьютерном общении [16, с.103].

Для определения размеров запасов, своевременности закупок, затрат на изготовление продукции необходимо составить прогноз сбыта. На его основе составляется план сбыта. Сбыт должен ба­лансироваться таким образом, чтобы возникла этапная производст­венная программа, которая позволит определить потребности в материалах. После определения объемов потребностей выбирается способ действия, и организуются поставки [16, с.105].

Наиболее перспективным и характерным способом оперативного снабжения является метод «Точно в срок». Его смысл заключается в закупке материалов по долгосрочному договору, поставка осуществляется прямо на производственные линии, закупка осуществляется мелкими партиями и частыми поставками, при выборе поставщика внимание больше уделяется качеству товара, счетный и при­емочный контроль сокращены, график поставок составляет покупатель, для упаковки используются стандартные контейнеры небольшого размера, которые содержат точное количество материала или деталей и точные эксплуатацион­ные их характеристики, ответственность за качество несет поставщик[16, с. 108].

Сущность этой системы заключается в том, что спрос на любом участке цепи определяется спросом, предъявленном в конце ее. Пока нет спроса в конце цепи, продукция не производится, не заказываются и не накапливаются комплектующие [6, с.173].

Недостатками такого способа снабжения являются: возникновение проблем с поставками из-за срыва производства, возможность оказаться «во власти» поставщика.

В результате развития философии «точно в срок» был разработан метод быстрого реагирования. Суть метода: быстрая реакция логистической системы на возникший на рынке спрос. Если поставщиком является производственное предприятие, то оно должно иметь возможность оперативно перестраивать производство на выпуск новых товаров небольшими партиями, иметь возможность быстрого доступа к информации о реальном спросе, который предъявляет потребителю рынок [6, с.178].

За последние годы в мировой практике активно развивается тенденция, направленная на повышение структурной гибкости цепей поставок, а так же наделение их новыми ресурсами, дающими возможность оперативно учитывать индивидуальные особенности и объем продвигаемых на рынок продуктов, изменчивость условий их сбыта, требования заказчиков логистических услуг. Поэтому актуальной является концепция создания адаптивных цепей поставок. Она нацелена на повышение гибкости цепей поставок, их быстрого реактивного приспособления к рыночным вызовам и ситуациям при сохранении устойчивости цепей поставок. Гибкость достигается путем структурного развития цепей поставок, расширения информационного пространства, в котором взаимодействуют участники цепей поставок, обеспечивая координацию своих действий. Создается дополнительный структурно-функциональный резерв из альтернативных поставщиков ресурсов для возможности оперативного маневра с целью учета колебаний спроса на эти ресурсы, появление заказов на новые продукты, нарушений в процессе выполнения работ [12].

* 1. Планирование закупок

В процессе планирования закупок необходимо определить:

1. какие материалы требуются;
2. количество материалов, которые понадобятся для производст­ва продукта;
3. время, когда они понадобятся;
4. возможности поставщиков, у которых могут быть куплены товары;
5. требуемые площади ваших складских помещений;
6. издержки на закупки;
7. возможности организации производства некоторых деталей на своем предприятии.

Методы определения потребности в материалах зависят от их вида и назначения, объема и характера потребления, от способов исчисления и ряда других факторов [8, с.110].

Разработано много методик того, какое количество материалов нужно закупить и с какой периодичностью они должны поступать, но для них требуется информация о прошлом использовании аналогичных материалов [16, с.116].

Основным методом является расчет по нормам расхода. Его сущность заключается в том, что потребность в материалах на программу определяется как произведение объема работ, выраженного в определенных единицах, на норму расхода материалов на одну единицу. Норма расходов – это максимально допустимое количество материальных ресурсов для производства единицы продукции или работы установленного качества [8, с.110].

Также можно рассчитать потребность в материалах с помощью программы производства конечного продукта. В этом слу­чае речь идет о зависимом спросе, который рассчитывается при помощи методики MRP-1 (планирование потребности в материа­лах) [16, с.117]. Исходная точка расчета - спрос на конечную продукцию. Сборка конечной продукции закрепляется в списках. При этом должно быть известно время поставок материалов и время их производства на собственном предприятии. В соответствии с временем поставок конечного продукта потребителю определяется брутто-потребность в материалах, которая переводится в нетто-потребность. При этом учитывают наличный запас, заказанные материалы и запланированное собственное производство, заказ для предыдущей серии продукции. В результате определяют время заказа [15, с.64].

Также используются и другие методы определения потребности в материалах:

1. Стохастический. Расчеты ведутся с использованием математико-статистических методов, которые дают ожидаемую потребность.
2. Эвристический. Потребность определяется на основе опыта работников.
3. Детерминированный. Используется, когда известны определенный период вы­полнения заказа и потребность в материалах по количеству и сро­кам [16, с.118].

При выборе метода закупок необходимо обратить внимание на сложность конечного продукта, от состава комплектующих изделий и материалов.

Основные методы закупок:

* оптовые закупки;
* регулярные закупки мелкими партиями;
* закупки по мере необходимости и различные комбинации пере­численных методов.

В основе первого метода лежит поставка товаров большой партией за один раз. При этом оформление документов упрощается, возможно повышение торговых скидок, но возникает необходимость в собственных складских помещениях, и замедляется оборачиваемость капитала. Второй заключается в заказе необходимого количества товара, который поставляется в течение определенного периода времени. При этом сокращаются затраты на документирование, ускоряется оборачиваемость капитала, возникает экономия в складских помещениях, но одним из недостатков является вероятность заказа избыточного количества. Третий характеризуется следующим: количество не устанавливается, а определяется приблизительно; оплачивается только поставленное количество товара; поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем; по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые еще только должны быть поставлены [16, с.119].

Еще один метод - это ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомос­тям. Он используется, когда 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. При этом ускоряется оборачиваемость капитала, снижаются затраты на складирование и хранение [15, с.66].

Следующий метод – закупка товара с немедленной сдачей. Применяется при покупке нечасто используемых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости. Товар заказывается в тот момент, когда он требуется. Недостатком является детальное оформление документации, вследствие чего растут издержки [15, с.66].

При документальном оформлении заказов целесообразно разрабатывать бланки, которые должна содержать следующее:

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.

1. Дату, наименование и адрес поставщика.
2. Сроки поставки и количество поставляемых товаров.
3. 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 [16, с.121].

При планировании закупок важно определиться, закупать ли материалы или производить самому. Для этого надо сопоставить затраты на производство и на закупку. Затраты на производство включают стоимость энергии, сырья, хранения, рабочей силы. Затраты на закупку включают цену поставщика, а так же расходы, связанные с транспортировкой, складированием, упаковкой, персоналом, обработкой [16, с.122].

Преимуществами производства являются более низкая производственная себестоимость, поддержание надлежащего уровня поставки, рациональное использование имеющихся трудовых и материальных ресурсов, достижение и гарантия необходимого уровня качества, поддержание организационной структуры, рост или сохранение объемов производства. Преимущества покупки: неосновной вид деятельности или услуг, наличие надежного поставщика, отсутствие собственных производственных мощностей, возможность отказа от покупки при изменении конъюнктуры рынка, отсутствие собственного производственного персонала нужной квалификации [4, с.21].

При получении поставляемых материалов важное значение имеют приемка товаров, проверка количества и качества продукции, документальное оформление поставок.

При приемке важно проверить, что товар поставлен в оговоренное время и за установленную цену, от своего поставщика, необходимого качества и в нужном количестве. Так же нужно расположить складские помещения, места приемки и разгрузки как можно ближе друг к другу [16, с.122].

Используются следующие документы при поставке товаров:

1. Копия заказов, которая должна быть направлена в подразделение-потребитель для проверки на соответствие уведомлениям о поставке фак­тически поступившего товара. При проверке используют и спецификации (описание товара).
2. Уведомление об отгрузке, которое направляет поставщик после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывается номер заказа и время поставки.
3. Сопроводительное письмо. Оно должно обязательно сопровождать поставлен­ную партию товара и подтверждать, что эти товары предназначены именно для вашей фирмы.
4. Документ доставщика. Он применяется, когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы. В этом документе указываются:
5. название и адрес отправителя;
6. описание продукции;
7. масса (вес) продукции;
8. количество мест;
9. название доставщика;
10. особенности транспортировки.
11. Подтверждение получения поставки. Его используют для информирования подразделений-потребителей о фактической доставке товаров и для контроля в бухгалтерии соответствия уведомления об отгрузке товара и копий заказа и счета.
12. В книге регистрации товаров указываются: номер сопроводительного письма, дата поставки, отправитель, способ транспортировки и дается краткое описание товаров [16, с.123].

При получении товаров необходимо проводить проверку на соответствие их качества предъявляемым требованиям. Отсутствие контроля качества может привести к следующим издержкам:

* расходы, связанные с возвратом бракованного товара;
* остановка производства, в случае если вся партия оказалась некачественной;
* потеря доверия потребителей к своей продукции;
* судебные иски.

Следует применять следующие меры по обеспечению качества принимаемого товара:

1. Методы приемки партий:

а) Сплошной контроль

б) Выборочные методы: приемочный выборочный контроль партий по качественным признакам, непрерывный выборочный контроль по качественным признакам, приемочный выборочный контроль по качественным признакам с пропуском партий, приемочный выборочный контроль по качественным признакам, ревизионный выборочный контроль.

2. Методы приемочного контроля

а) Апробация установленной поставщиком системы методов и операций по обеспечению качества.

б) Апробация применяемой поставщиком методики контроля качества закупаемых товаров.

в) Учет и определение улучшения качества показателей продукции данного поставщика.

г) Сравнительная оценка качества продукции различных поставщиков [16, с.124].

Таким образом, при планировании закупок важно определиться с тем, производить необходимые материалы самому или закупать. Для этого нужно тщательно проанализировать все издержки.

При выборе метода определения потребности в материалах в первую очередь нужно учесть их назначение, характер потребления, объем, а также сложность конечного продукта, состав комплектующих материалов.

1.4. Задача выбора поставщика

Понятие «цепь поставок» трактуется как совокупность процессов, выполняемых при доведении товара определенного товаропроизводителя до потребителя. Это линейно упорядоченное множество участников, выполняющих определенный логистический процесс. Канал распределения превращается в логистическую цепь после принятия решения о выборе конкретных организаций и лиц, участвующих в доведении товара до потребителя. Поэтому проблема выбора участников чрезвычайно важна при проектировании цепей поставок [9].

При поиске и получении информации о потенциальных поставщиках можно пользоваться различными методами. Наиболее распространенные и эффективные из них это:

1. Конкурсные торги;
2. Письменные переговоры между поставщиком и потребителем.

Конкурсные торги (тендеры) проводятся в тех случаях, когда необходимо закупить товар на большую сумму или предполагается установить долгосрочную связь с поставщиком. При этом поставщик получает информацию об условиях работы, а покупатель получает возможность решить проблему получения требуемого предложения и выбора наилучшего поставщика [16, с.125].

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.

Тендерная документация выполняет следующие функции: инструктирует участников торгов о процедуре торгов, дает описание закупаемых товаров или услуг, устанавливает критерии для оценки предложений, определяет условия будущего контракта [16, с.126].

При оценке тендерных предложений предварительно назначаются члены тендерного комитета, рассматриваются только те предложения, которые удовлетворяют требованиям тендерной документации, должны соблюдаться те процедуры оценки, которые объявлены в тендерной документации. При этом переговоры с участниками торгов должны отсутствовать. Комитет составляет отчет об оценке предложений, в котором должны быть указаны критерии оценки, обоснованы причины отклонения предложения и даны рекомендации по присуждению контракта [16, с.126].

В процессе письменных переговоров потребитель получает официальное предложение на поставку товаров от потенциального поставщика. Это может быть организовано двумя способами:

1. Инициатива вступления в переговоры исходит от продавца товара. Он рассылает потенциальным покупателям своей продукции свои предложения (оферты). Они обычно включат следующее: 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. Твердые направляются только одному покупателю с указанием срока действия оферты, в течение которого продавец не может изменить свои условия. Свободная не включает в себя никаких обязательств продавца к покупателю, рассылается неограниченному числу потенциальных потребителей [16, с.127].
2. Инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя. Он рассылает потенциальным поставщикам письмо или запрос, главной целью которого является получение предложения. В запросе указываются все необходимые реквизиты [16, с. 128].

Для того чтобы выявить потенциальных поставщиков необходимо провести исследование рынка, которое состоит из нескольких этапов. Сначала формулируется общая цель производства, которая конкретизируется подцелями. Они, в свою очередь, требуют решения определенных задач. Далее следует выделить те материалы, которые имеют большое значение для производства. Рынок исследуется на предмет определения укрупненных ассортиментных групп требуемой продукции. Если нужная продукция имеется на рынке, то выявляются потенциальные поставщики. В результате определяются возможные альтернативы стратегии снабжения, из них выбирается наилучшая, и принимается решение о ее использовании [8, с.105].

К основным требованиям при выборе поставщика относят стоимость приобретения продукции или услуг и качество обслуживания. Стоимость приобретения включает цену товара и прочую стоимость, не выраженную денежно (изменение имиджа организа­ции, социальную значимость сферы деятельности фирмы, перспек­тивы роста и развития производства и т. п.). Качество обслуживания включает в себя качество продукции и надежность обслуживания. Надежность обслуживания – это гарантированность поставки нужного товара в течение заданного промежутка времени. Также существуют и другие критерии выбора поставщика:

1. удаленность поставщика от потребителя,
2. способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования,
3. наличие у поставщика резервных мощностей,
4. сроки выполнения текущих и экстренных заказов,
5. организация управления качеством продукции у поставщика,
6. риск забастовок у поставщика,
7. психологический климат в трудовом коллективе поставщика,
8. кредитоспособность и финансовое положение поставщика и пр. [16, с.128].

При выборе поставщика можно провести рейтинговую оценку. Для этого:

1. определяют наиболее важные критерии;
2. выбирают метод оценки деятельности поставщика;
3. оценивают относительную важность каждого параметра;
4. делают окончательные выводы [4, с.25].

Выбор поставщика – очень важная составляющая закупочной логистики. От качества закупаемой продукции, от своевременности поставок зависит качество конечного продукта и степень удовлетворения потребностей покупателей.

* 1. Правовые основы закупок

Для того что бы грамотно проводить закупочные операции необходимо знать определенные разделы хозяйственного права, касающиеся заключения контрактов [16, с.129].

Юридическое оформление поставок обеспечивается контрактом поставки. В его условия закладывается коммерческий успех сделки, поэтому важно провести серьезную подготовительную работу. Подготовку контракта проводят путем переговоров – уточняют все параметры поставляемых товаров, способы поставки, условия платежа, что в конечном итоге определяет цену контракта [4, с.26].

Выделяют следующие элементы контракта:

1. Предложение и принятие предложения. Контракт заключается в том случае, когда одна сторона предлагает партию товара по назначенной цене и на определенных условиях, а другая сторона принимает это предложение.
2. Финансовые условия. Контракт должен иметь стоимость, только тогда он становится контрактом в юридическом смысле.
3. Право заключать контракты. Такое право имеют определенные должностные лица, уполномоченные фирмой и действующие от ее имени.
4. Законность. Контракт обязан отвечать юридическим нормам страны.

Заключение контракта предполагает согласование различных условий, которые могут быть четко выраженными и подразумеваемыми. Подразумеваемые условия вытекают из зафиксированных в контракте либо являются сами собой разумеющимися [16, с.130].

Контракт может предусматривать такое условие, как возмещение убытка, то есть оговаривается сумма, которая должна быть выплачена поставщиком при нарушении срока поставки. Штрафы в отличии от возмещения убытков представляют собой сумму, увеличенную по сравнению с указанной в контракте и возрастающую в зависимости от нарушения срока поставки, поставки некачественного товара и др. [16, с.131].

Фактически любое условие поставки может стать предметом переговоров. Переговоры следует начинать в наиболее подходящее время, чтобы в последующем удержать инициативу в своих руках. Субъекты в процессе прямого взаимодействия на переговорах проходят несколько этапов:

1. подготовка к проведению переговоров;
2. достижение договоренности о проведении переговоров и согласование условий их проведения;
3. предметная беседа;
4. завершение переговоров;
5. анализ итогов переговоров [8, с.121].

Заключительным этапом выполнения контракта является получение счетов на оплату заказанных товаров. При получении счета необходимо удостовериться, что он предназначен именно вам, сверить указанный в счете номер заказа с номером заказа в имеющейся у вас копии. При оплате счета чаще используют безналичные расчеты. Стороны по контракту могут избрать одну из следующих форма расчета:

1. Расчеты платежными поручениями. Банк обязуется по поручению плательщика, за счет находящихся на его счете средств, перевести нужную денежную сумму на счет указанного плательщиком лица в установленный законом срок.
2. Расчеты по аккредитиву. При расчетах по аккредитиву банк, действующий по поручению плательщика об открытии аккредитива, обязуется произвести платежи в пользу получателя средств по представлении последним документов, соответствующих всем условиям аккредитива, либо предоставить полномочие другому банку произвести такие платежи.
3. Расчеты по инкассо. Банк обязуется по поручению клиента осуществить за его счет действия по получению от плательщика платежа и (или) акцепта платежа.
4. Расчеты чеками. Чеком признается ценная бумага, содержащая ничем не обусловленное распоряжение чекодателя банку произвести платеж указанной в нем суммы чекодержателю. В качестве плательщика по чеку может быть указан только банк, где чекодержатель имеет средства, которыми он имеет право распоряжаться путем выставления чеков. Чек должен содержать:
5. наименование «чек», включенное в текст документа;
6. поручение плательщику выплатить определенную денежную сумму;
7. наименование плательщика и указание счета, с которого должен быть произведен платеж;
8. указание валюты платежа;
9. указание даты и места составления чека;
10. подпись лица, выписавшего чек, — чекодателя [16, с.135].

1.6. Откаты в практике снабжения

В связи с обострением конкуренции организации вынуждены искать дополнительные резервы прибыли. Одним из таких резервов является снижение закупочных цен и повышение эффективности снабжения. Огромным препятствием являются сотрудники, которые не заинтересованы в повышении качества своей работы. Причины могут быть различны. Причина, приносящая наибольший вред, - это взятки, бонусы и откаты, которые получает сотрудник от поставщика за закупку товаров не на самых выгодных условиях [1].

Зачастую относительно безобидным становится бонус за дополнительный сервис. Закупщик в этом случае делит поставщиков на группы. В первую попадают поставщики, с которыми уже договорились, во вторую поставщики – друзья начальства, в третью те, для которых начинают задерживать оплату, завышать наценки. В скором времени, если поставщики окажутся догадливыми, они присоединятся к группе друзей [1].

Следующий шаг – создать условия, при которых у поставщиков не останется выбора, кроме как заплатить за ограниченный ресурс. Для начала ограничивается количество закупаемых ассортиментных позиций. С поставщиками проводятся переговоры, где их убеждают в исключительной способности вашей компании обеспечить объем продаж, контакт с потребителями, уровень представленности на полках и прочее. Когда они начнут предлагать цены и условия, объявить, что по всем параметрам побеждает конкурент. И тогда они быстро прибегут с конвертом [1].

Если не хочется прикладывать никаких усилий, а компания вам безраздельно доверяет, то можно получить со своей компании бонус за неумение организовывать свой бизнес. Схема проста. Закупщик договаривается о цене по накладной и сумме вознаграждения для него лично [1].

Основные виды оплаты услуг розничной сети (виды бонусов) за работу с товаром поставщика представлены на рисунке 3.

Рис. 3. Виды бонусов за работу с товаром поставщика

Выявить всех сотрудников, получающих откаты, практически невозможно. Одним из способов является своевременная проверка слухов, ходящих внутри компании. Также можно проверить соответствие уровня жизни уровню дохода. Если закупщик тратит много времени на переговоры, а особенно важно, если он тратит на это свое личное время, то для руководителя есть причина задуматься. Самый простой способ проверки – передать поставщика от одного закупщика другому и начать снижать объемы закупок и задерживать платежи. Если закупщику платят, то он попытается повлиять на принимаемые решения. Еще один вариант – лично провести переговоры с поставщиком и получить от него такие условия, при которых он уже не сможет оплачивать лояльность вашего закупщика [1].

Для того чтобы минимизировать потери, необходимо исключить наличные расчеты с участием персонала, принимающего решение о размере бонуса. Предоставление скидок должно быть четко регламентировано, и поставщик должен получать его вместе с контрактом. Необходимо отделить процесс поиска новых товаров и поставщиков от определения цен продажи по товарам и наценок. Необходимо проводить оперативно-розыскные мероприятия со стороны службы безопасности компании [1].

Рассмотрение этой темы в данной работе более чем актуально, так как даже в детских садах работает система отката. Это отрицательно сказывается на качестве закупаемой продукции, а в следствии и на здоровье ребенка.

1.7. Контроллинг закупок

Контроллинг – это искусство управления (система управления), направленное определение будущего состояния деятельности функционируемого предприятия и достижения его. Суть работы контроллеров - стремиться так управлять процессами, чтобы по возможности исключить любые ошибки, отклонения, и просчеты как в настоящем, так и в будущем [13]. Миссия контроллера заключается в информационной и консультационной поддержке менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов.

Контролинг включает в себя планирование от стратегических планов до оперативных планов, планирование отдельных бизнес-процессов, их результатов, обеспечение менеджеров информацией, создание системы контроля оперативной информации, создание системы контроля на основе самоуправления, ориентацию на клиента, создание системы стимулирования работ низов на их вклад в достижение целей, синхронизацию целей предприятия и личностных целей (личностный доход и карьера), постоянную оценку клиентов по критерию доходности [13].

Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается с помощью систем планирования, управленческого учета и отчетности, разработанной для подразделения. На основе такой информации рассчитывается отклонения, принимаются стратегические решения. Контроллинг разрабатывает контрольные документы, включающие сроки, содержание контрольных операций, допустимые отклонения, ответственность и т.д. В задачи контроллинга входит разработка архитектуры информационной системы. Контроллер разрабатывает архитектуру ИС от сбора информации до принятия решений. В задачи контроллинга так же входит проведение специальных исследований, связанных с изучением тенденций развития организации в рыночных условиях. Можно выделить следующие функции контроллинга:

1. Учет.

2. Разработка и внедрение внутреннего учета.

3. Унификация методов и критериев оценки деятельности организаций и подразделений.

4. Функция планирования (совершенствование всей архитектуры системы планирования).

5. Координация всех планов с общими планами организации.

6. Контроль и регулирование (определяет научно допустимые границы отклонений величин).

7. Информационное обеспечение контроллинга (определяются носители информационного обеспечения, порядок обмена информацией, порядок корректировки, обмен откорректированной информацией и обмена ею) [13].

Задачу обеспечения ресурсами контроллинг выполняет такими средствами, как обеспечение бесперебойного процесса производства с минимальными затратами. В первую очередь контроль осуществляется за ритмичностью поставок сырья, вспомогательных материалов. Второе, что ставит контроллинг это поставка качественных сырья и материалов. Контроллинг ставит своей задачей обеспечить руководство сведениями о поставщиках, поставке качественного сырья в разрезе поставщиков, обязательно снабжает информацией о верхних пределах цен, извещает об узких местах в поставке и дает рекомендацию по их устранению. Для решения этой задачи контроллинг проводит исследование рынка закупаемого сырья, вспомогательных материалов и анализ поставщиков (используется форма опроса (анкета), наблюдение (данные торговой палаты)), вторичный анализ, который предполагает обработку полученной информации (складская статистика, данные в разрезе поставщиков, данные о качестве продукции, которые берутся из СМИ, официальных оценок, собственных товароведческих оценок, сообщение банков, бирж, производственная статистика). С помощью ABC – анализа определяют значимость сырья в производстве. Согласно этому методу вся необходимая потребность в материалах делится на 3 группы: A,B,C. Группа А – основные материалы, без которых ничего нельзя произвести (с наиболее высокой стоимостью), B – достаточно значимое сырье для производства, C – всякого рода остальные материалы. Контроллинг определяет возможные причины сбоев производства и решает задачи выхода из положения. Наиболее распространенный показатель – степень готовности поставщика. Для выполнения плана обеспечения ресурсами предприятия, большую роль играет служба закупок. От эффективности работы каждого зависит выполнение производственных программ на предприятии. Для оценки работы менеджера по закупкам, маркетолога, контроллинг рекомендует некоторые показатели:

* расчет относительной доли стоимости процесса закупок в общем объеме закупок;
* эффективность работы сотрудников отдела закупок;
* определение цены заказа;
* расчет достигнутого снижения цены сотрудником;
* показатели обеспечения надежности поставок по заключенным договорам;
* уровень обслуживания поставщиками [13].

Служба контроллинга стремится управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей таким образом, чтобы исключить или минимизировать ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем. Контроллинг необходим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его подразделений.

2. ЗАДАЧА ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА В ДЕТСКОМ САДУ №15 ГРЯЗОВЕЦКОГО РАЙОНА

Организация питания детей имеет большое значение в работе детского сада, так как от этого зависит здоровье, благополучие и физическое развитие детей. Питание, потребление продуктов ребенком должно соответствовать физиологическим нормативам, что и определяет потребность в закупке тех или иных продуктов. Поставка продуктов питания в детский сад осуществляется на основе договора с организациями. Только при наличии договора казначейство выделяет средства на оплату полученной продукции. Пример договора, заключаемого между МДОУ «Детский сад №15» и магазином №16 «ГОРПО» представлен в приложении. Главным критерием в выборе поставщика является качество продукции и надежность поставки.

МДОУ «Детский сад №15» Грязовецкого района осуществляет закупку рыбы (треска). Норма потребления на одного ребенка с трех до семи лет составляет 39 г. в день. Количество детей, посещающих детский сад – 60 человек. Существуют два поставщика:

1. ЗАО «ТД «Арт-рыба»»
2. Магазин №16 «ГОРПО»

Необходимо принять решение, какого поставщика следует предпочесть.

ЗАО «ТД «Арт-рыба»» предлагает цену за один килограмм рыбы равную 134 р. Транспортные расходы составляют 10 р.

В магазине покупка одного килограмма рыбы обойдется в 146 р. Транспортные расходы равны нулю.

Внутренняя норма доходности равна 1%.

Чтобы рассчитать годовую потребность нужно умножить норму потребления на количество детей и на количество рабочих дней в году.

D = 0,039\*60\*252 = 589,7 (кг)

Все расчеты представлены в таблице 1.

Табл. 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| h =1% | D= 589,7 | S1=10 | S2=0 |
|   | ЗАО «ТД «Арт-рыба»» | Магазин №16 «ГОРПО» |
| Порог скидки макс | 99 | 1 999 | 49 | 499 |
| мин | 1 | 100 | 1 | 50 |
| Цена, С = | 134 | 127,3 | 146 | 143 |
| Изд. хранения 1 ед. за год Н = | 134 | 127,3 | 146 | 143 |
| EOQ = | 9,4 | 9,6 | 9 | 9,1 |
| Реальный Q = | 9 | 100 | 9 | 50 |
| TH = | 603 | 6 365,00 | 657 | 3 575,00 |
| TS = | 655,2 | 59 | 65,5 | 11,8 |
| TH +TS = | 1 258,20 | 6 424,00 | 722,5 | 3 586,80 |
| TH +TS +TC= | 80 278,00 | 81 492,80 | 86 818,70 | 87 913,90 |
|   | 65,52 | 5,9 | 65,52 | 11,79 |
| риск |   | 1 214,80 |   | 1 095,20 |

Использовались следующие формулы для расчетов:

EOQ= (2.1.)

Реальный Q равен максимальному значению из цены, порога скидки и EOQ.

ТН= Q\*H\*С/2 (2.2.)

TS=D\*S/Q (2.3.)

Риск равен разности наибольшей суммы TH, TS и TC и наименьшей суммы.

Поставка товара осуществляется раз в неделю. Количество товара, входящего в одну партию равно 11,7 кг.

В результате расчета видно, что наименьший риск при работе с поставщиком Магазин №16 «ГОРПО». Разница в рисках относительно небольшая.

Для того что бы сделать окончательный выбор проведем оценку результатов работы по уже заключенным договорам (табл. 2). Главным критерием при выборе поставщика данного вида продукции является качество.

Таблица 2.

Оценка поставщиков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| критерий выбора поставщика | удельный вес критерия | оценка критерия по десятибальной шкале | произведение удельного веса критерия на оценку |
| ЗАО «ТД «Арт-рыба»» | Магазин №16 «ГОРПО»  |
| качество | 0,3 | 9 | 6 | 2,7 | 1,8 |
| надежность | 0,25 | 9 | 7 | 2,25 | 1,75 |
| возможность корректировки заказа | 0,15 | 6 | 8 | 0,9 | 1,2 |
| цена | 0,15 | 10 | 6 | 1,5 | 0,9 |
| условия оплаты | 0,1 | 5 | 9 | 0,5 | 0,9 |
| финансовое состояние поставщика | 0,05 | 8 | 8 | 0,4 | 0,4 |
| итого | 8,25 | 6,95 |

Удельный вес - важность, значимость i-того критерия оценки для руководства (присваивается, как правило, методом экспертных оценок).

Как видно из расчетов наибольший рейтинг получил поставщик ЗАО «ТД «Арт-рыба»». Кроме того доставка осуществляется специализированным транспортом, а это немало важно при закупке скоропортящейся продукции.

Из все сделанных расчетов можно сделать вывод о том, что выгоднее заключить договор с поставщиком ЗАО «ТД «Арт-рыба»», так как закупаемая у него продукция наиболее полно удовлетворяет требованиям покупателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате данной работы были изучены задачи и функции закупочной логистики, разобраны основные механизмы функционирования закупочной логистики, методы планирования закупок, правовые основы закупок, а так же предложены методы борьбы с откатами.

В ходе работы была представлена система определения потребности в закупке продуктов питания для детского сада, в соответствии с которой потребность в конкретном виде продукта определяется исходя из нормы потребления на одного ребенка от 3 до 7 лет в день.

Так как здоровье и развитие ребенка напрямую зависит от потребляемых им продуктов питания, то наиболее важным критерием при выборе и оценке поставщика будет качество закупаемой у него продукции. Для обеспечения бесперебойной работы детского сада необходима своевременность поставок, поэтому еще одним важным критерием будет являться надежность поставок.

При оценке наибольший рейтинг получил поставщик ЗАО «ТД «Арт-рыба»». После проведения расчетов для определения поставщика, с которым планируется заключить долгосрочный договор, было отдано предпочтение поставщику ЗАО «ТД «Арт-рыба»».

Таким образом, для заключения договора рекомендуется выбрать поставщика ЗАО «ТД «Арт-рыба»», так как именно он имеет возможность поставлять необходимый вид продукции требуемого качества, обеспечить надежность поставки по более выгодной цене. Кроме того, этот поставщик является специализированной организацией, занимающейся поставкой продукции данного вида, соответственно обеспечивает необходимые условия хранения продуктов, осуществляет доставку специализированным транспортом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бодряков Р. Откаты в практике снабжения // URL: http://www.ec-logistics.ru/articles.htm?id=48 (Журнал "Логистик & система", №5 май 2005 г. Дата обращения: 15.12.2010).

2. Бродецкий Г. Л., Гусев Д. А. Феномен неадекватного выбора при оптимизации закупок, осуществляемой по многим критериям // Логистика сегодня. 2010. №2. С. 102-112.

3. Бубнов С. О проектировании логистических систем и цепей поставок // Логистика. 2008. №2. С. 10-12.

4. Ворожейкина Т. М., Игнатов В. Д. Логистика в АПК. – М.: КолосС, 2007. – 184 с.: ил. – (Учебник и учеб. пособия для высш. учеб. заведений).

5. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 432 с.

6. Галанов В. А. Логистика: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 272 с. – (Профессиональное образование).

7. Григорьев М. Н. Логистика: учеб. Пособие для студентов вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров . – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Гардарики, 2007. – 475 с.

8. Дудник Т. А. О формировании институциональной структуры интегрированной цепи поставок // Логистика сегодня. 2010. №3. С. 140-148.

9. Ельдештейн Ю.М. Логистика / Электронный учебно-методический комплекс // URL: http://www.kgau.ru/distance/fub\_03/eldeshtein/logistika/02\_01.html (дата обращения: 17.12.2010).

10. Закупочная логистика. Управление закупками и запасами // URL: http://www.ec-logistics.ru/zakupki.htm (дата обращения: 17.12.2010).

11. Иванов Д. Концепция создания адаптивных цепей поставок // Логистика. 2008. №1. С.12-13.

12. Д.Хан ПиК: планирование и контроль - концепция контроллинга // URL: http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=7139 (дата публикации: 07.09.2007. дата обращения: 15.12.2010).

13. Кротов К. В., Кущ С. П., Смирнова М. М., Старков А. Г. Стратегическое управление поставками в Российских компаниях // Логистика сегодня. 2009. №1. С. 2-14.

14. Кручинецкий С. М. Непопулярный раздел менеджмента или управление закупками // URL: http://www.piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/management-unpopular-section.html (Дата обращения: 16.12.2010)

15. Логистика. Краткий курс / Под. Ред. И. В. Марусевой – СПб.: Питер, 2009. – 192 с.: ил.

16. Логистика:Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1999. - 327 с

17. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 528 с. – (Высшее образование).

18. Определение закупочной логистики // URL: http://sklada.ru/index.php?id=496 (Источник: Материалы лекций о логистике Дальневосточного Государственного Университета Путей сообщения 11.02.2002. Дата обращения: 16.12.2010).

19. Панасенко Е.В. Управление логистическими затратами // URL: http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=5492 (дата обращения: 14.12.2010).

20. Планирование и управление закупками // URL: http://www.inventario.ru/article/upravlenie-zakupkami (дата обращения: 14.12.2010).

21. Правовые основы закупок // URL: http://www.hanadeeva.ru/logictica/lekcui/vopros\_3\_1\_4/index.html (Информационно-образовательный портал Ханадеевой Е.А. Дата обращения: 14.12.2010).

22. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – 8-е изд., перераб. и доп.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2009. – 312 с.

23. Сафаров А. «Правильный» контроллинг»: мнение практика // URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/correct\_controlling.shtml?printversion (дата обращения: 15.12.2010).

24. Степанов В. И. Логистика: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 488 с.

25. Фишер А. Как выбрать поставщика // URL: http://www.6pl.ru/Vlad\_st/choice.htm (дата обращения: 15.12.2010).

ПРИЛОЖЕНИЯ