**Практичне заняття № 2**

**Тема: Закупівельна робота як складова комерційної діяльності**

**Методичні рекомендації**

**1. Вибір постачальника**

Одна із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів – вибір постачальника. Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує багато постачальників схожих матеріальних ресурсів, але переважно тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його закупівельній стратегії.

**Основні етапи вирішення цього завдання:**

**а) Пошук потенційних постачальників.**

Оголошення конкурсу (тендера); вивчення рекламних матеріалів: каталогів фірм, оголошень у засобах масової інформації тощо; відвідування виставок і ярмарків; листування і особисті контакти з можливими постачальниками. Завдяки комплексному пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, за яким проводиться подальша робота.

**б) Аналіз потенційних постачальників.**

Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями добору прийнятних постачальників. Таких критеріїв може бути кілька десятків, що не обмежуються ціною та якістю продукції, яку постачають. Можна назвати ще чимало суттєвих критеріїв вибору постачальника, не менш важливих для підприємства.

Критерії оцінки і добору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживчої логістичної системи і можуть бути різні: надійність постачання; віддаленість постачальника від споживача; терміни виконання замовлень; періодичність постачань; умови оплати; мінімальний розмір партії товару; можливість отримання знижки; частка постачальника у покритті витрат; повнота асортименту; умови розподілу ризиків; наявність сервісного обслуговування; рекламна підтримка; репутація постачальника; фінансовий стан постачальника, його кредитоспроможність тощо. Підприємство визначає для себе найзначущіші критерії залежно від специфіки діяльності.

За результатами аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота зі встановлення договірних відносин.

**в) Оцінка результатів роботи з постачальниками.**

На вибір постачальника суттєво впливають результати роботи за укладеними договорами. Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують **методику ранжування,** за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок розрахунку **рейтингу постачальника.** Кожному експерту пропонують (незалежно і таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значущості кожного критерію в межах від 0 до 1 (можуть бути встановлені межі значень коефіцієнтів від 1 до 5, від 1 до 10 і т. д.).

Таблиця 1

Розрахунок рейтингу постачальників

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій вибору постачальника | Значущість критерію | Оцінка постачальника 1 за цим критерієм | Оцінка постачальника 2 за цим критерієм | Добуток значимості за цим критерієм (постачальник 1) | Добуток значимості за цим критерієм (постачальник 2) |
| 1. Ціна | 0,25 | 8 | 7 | 2,0 | 1,75 |
| 2. Якість товару | 0,2 | 7 | 8 | 1,4 | 1,6 |
| 3. Надійність постачання | 0,15 | 5 | 3 | 0,75 | 0,45 |
| 4. Умови платежу | 0,15 | 6 | 4 | 0,9 | 0,6 |
| 5. Повнота асортименту | 0,1 | 10 | 8 | 1,0 | 0,8 |
| 6. Віддаленість постачальника | 0,1 | 9 | 9 | 0,9 | 0,9 |
| 7. Сервісне обслуговування | 0,05 | 4 | 10 | 0,2 | 0,5 |
| Разом | 1,00 |  |  | 7,15 | 6,6 |

Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює, можна також використовувати **АВС-аналіз**, поширений в комерційній діяльності. В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

Класифікація постачальників за методом АВС здійснюється за такою схемою:

1. Добирається інформація про річний обіг кожного постачальника.

2. Розміри обігів записуються за спадною послідовністю.

3. Розраховується частка обігу кожного постачальника у відсотках від загального обігу.

4. Знаходяться акумульовані значення обігу постачальників у відсотках.

Як правило, розрізняють три групи постачальників. А-постачальники – ті, з якими підприємство здійснює приблизно 75 % обігу, такий обіг дають приблизно 5 % постачальників. В-постачальники (20 %) дають переважно 20% обігу. Для С-постачальників (75 %) обіг становить приблизно 5 %.

Таблиця 2

АВС-аналіз даних стосовно постачальників

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Постачальники | Обіг, тис.грн | Частка у загальному обігу, % | Обіг кумулятивний, % | Група |
| 1 | 2300 | 41,8 | 41,8 | А |
| 2 | 1845 | 33,6 | 75,4 |
| 3 | 510 | 9,3 | 84,7 | В |
| 4 | 345 | 6,3 | 91,0 |
| 5 | 260 | 4,7 | 95,7 | С |
| 6 | 90 | 1,6 | 97,3 |
| 7 | 75 | 1,4 | 98,7 |
| 8 | 45 | 0,8 | 99,5 |
| 9 | 23 | 0,4 | 99,9 |
| 10 | 7 | 0,1 | 100,0 |
| Разом | 5500 | 100,0 | - |  |

АВС-аналіз постачальників показує, що найбільший внесок у формування загального обігу (75,4 %) зробили тільки два постачальники, які й склали групу А. До групи В увійшли три постачальники, на яких припадає 20,3 % сукупного обігу. Інші 4,3 % обігу забезпечували п’ять постачальників – група С.

На основі цього аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з певними постачальниками для цього підприємства. Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель потрібно скоротити, то доцільно приділити увагу насамперед А-постачальникам, оскільки інтенсивніша робота з ними може вплинути на загальний обіг підприємства.

АВС-класифікацію постачальників можна здійснювати і в розрізі товарів, що закуповуються, насамперед з А-товарами, якщо витрати на заходи, пов’язані із закупівлями, будуть незначні.

Через виявлення значення окремих товарів для підприємства потрібно досягнути концентрації зусиль на конкретних заходах із закупівлі. Таким чином можна визначити ключові завдання для системи складування.

Для А-товарів, які закуповуються, можна вжити таких заходів, як: точніший аналіз цін закупівель, детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, отримання кількох пропозицій від постачальників, більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін, ретельніша підготовка замовлень на постачання, регулярний контроль запасів, точніше визначення страхових запасів тощо.

В-товари – товари, які характеризуються середньо-вартісними величинами. Залежно від їх значення з ними слід працювати або як з А-товарами, або як із С-товарами.

Через велику кількість і низьку вартість С-товарів, які закуповуються, головне завдання раціоналізації полягає у зниженні витрат на оформлення замовлень і складування. Для цього потребуються такі заходи: спрощення оформлення замовлень, зведені замовлення, застосування простих формулювань замовлень, телефонні замовлення, спрощений складський облік, великі партії замовлень, спрощений контроль замовлень, встановлення більш високого рівня страхових запасів тощо.

Концентрація зусиль на А-товарах чи А-постачальниках не повинна означати, що В- або С-товари чи постачальники залишаються поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для А-класу.

**Задачі для самостійного вирішення:**

**Завдання 1**

Розрахувати рейтинг для різних постачальників, порівняти отримані значення для визначення найкращого партнера, зробити висновки.

Таблиця 3

Критерії вибору постачальника

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій  вибору  постачальника | Значимість критерію | | | | Оцінка постачальника за критерієм | | | | Добуток значимості критерію на оцінку | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Ціна | 0,25 | 0,22 | 0,26 | 0,28 | 4 | 6 | 7 | 8 |  |  |  |  |
| 2. Якість товару | 0,2 | 0,21 | 0,19 | 0,16 | 8 | 7 | 4 | 9 |  |  |  |  |
| 3. Надійність постачання | 0,05 | 0,14 | 0,1 | 0,13 | 6 | 8 | 5 | 6 |  |  |  |  |
| 4. Умови оплати | 0,1 | 0,13 | 0,09 | 0,1 | 7 | 5 | 8 | 5 |  |  |  |  |
| 5. Повнота асортименту | 0,25 | 0,1 | 0,12 | 0,15 | 6 | 9 | 8 | 9 |  |  |  |  |
| 6. Віддаленість постачальника від споживача | 0,05 | 0,07 | 0,1 | 0,06 | 6 | 4 | 8 | 9 |  |  |  |  |
| 7. Сервісне обслуговування | 0,05 | 0,07 | 0,1 | 0,06 | 8 | 9 | 4 | 9 |  |  |  |  |
| 8. Фінансовий стан постачальника, його кредитоспроможність | 0,05 | 0,06 | 0,04 | 0,06 | 6 | 7 | 3 | 9 |  |  |  |  |
| Разом | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Завдання 2**

Припустимо, що підприємство працювало з десятьма постачальниками, дані про річний обіг з якими наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

АВС-аналіз даних стосовно постачальників

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Постачальники | Обіг, тис.грн | Частка у загальному обігу, % | Обіг кумулятивний, % | Група |
| 1 | 2800 |  |  |  |
| 2 | 1930 |  |  |  |
| 3 | 620 |  |  |  |
| 4 | 395 |  |  |  |
| 5 | 299 |  |  |  |
| 6 | 110 |  |  |  |
| 7 | 79 |  |  |  |
| 8 | 53 |  |  |  |
| 9 | 32 |  |  |  |
| 10 | 10 |  |  |  |
| Разом | 6328 | 100,0 |  |  |

Розрахувати:

1. Частку обігу кожного постачальника у відсотках до загального обігу.

2. Знайти акумульовані значення обігу постачальників у відсотках.

3. Зробити висновки.

**Методичні рекомендації**

**Визначення економічного розміру замовлення**

В основі визначення партії постачання в закупівельній роботі використовують показник оптимального (економічного) розміру замовлення. Цей показник виражає потужність матеріального потоку, спрямованого постачальником за замовленням споживача і який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох складових: транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування і збереження запасів.

Визначаючи розмір замовлення, необхідно зіставити витрати на утримання запасів і витрати на подання замовлень. Оскільки середній обсяг запасів дорівнює половині розміру замовлення, збільшення партій замовлення приведе до збільшення середнього обсягу запасів. З іншого боку, чим більшими партіями здійснюється закупівля, тим рідше доводиться робити замовлення, а отже, зменшуються витрати на їх подання. Оптимальний розмір замовлення повинен бути таким, щоб сумарні річні витрати на подання замовлень і на утримання запасів були найменшими за цим обсягом споживання. Економічний розмір замовлення (economic order quantity – ЕОQ) визначається за формулою, отриманою Ф. У. Харрісом. Однак у теорії управління запасами вона більш відома як формула Вілсона:

(1)

де ЕОQ – економічний розмір замовлення, од.; С0 – витрати на виконання замовлення, грн.; Сі – закупівельна ціна одиниці товару, грн.; S – річний обсяг продажів, од.; U – частка витрат зберігання в ціні одиниці товару.

**Приклад**

Знайдемо економічний розмір замовлення за таких умов: згідно з даними обліку вартість подання одного замовлення становить 200 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 1550 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 560 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 20 % його ціни. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб.

Тоді економічний розмір замовлення дорівнюватиме:

од.

Щоб уникнути дефіциту комплектуючого виробу, можна округлити оптимальний розмір замовлення у більший бік. Таким чином, оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб становитиме 75 шт.

Отже, протягом року потрібно розмістити 21 (1550/75) замовлення.

**Завдання для самостійного виконання**

**Завдання 3.** Визначення оптимального обсягу замовлення.

Компанія «Ярус» з продажу комп’ютерних комплектуючих визначила, що обсяг замовлення на комплектуючі не оптимальний. Вам як логісту-менеджеру доручено визначити ***оптимальний обсяг замовлення*** та ***кількість замовлень, які необхідно зробити.*** У результаті розрахунків було визначено вартість подання одного замовлення, річну потребу в комплектуючих та ціну одиниці комплектуючого виробу та витрати на зберігання одиниці запасу (див. табл. 5).

Таблиця 5

**Індивідуальні завдання для вирішення задачі за варіантами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Варіант** | Вартість подання одного замовлення,  ум. гр. од. | Обсяг потреби в товарно-матеріальних цінностях за певний період, шт. | Ціна одиниці комплектуючого виробу,  ум. гр. од. | Витрати на зберігання одиниці запасу у % від закупівельної ціни, % |
| **1** | 220 | 1560 | 200 | 14 |
| **2** | 210 | 1467 | 310 | 19 |
| **3** | 200 | 1378 | 210 | 17 |
| **4** | 190 | 1450 | 430 | 18 |
| **5** | 193 | 1790 | 216 | 15 |
| **6** | 145 | 1689 | 211 | 18 |
| **7** | 189 | 1636 | 314 | 19 |
| **8** | 231 | 1309 | 234 | 14 |
| **9** | 250 | 1590 | 124 | 19 |
| **10** | 219 | 1575 | 231 | 17 |
| **11** | 234 | 1384 | 275 | 18 |
| **12** | 240 | 1283 | 319 | 15 |
| **13** | 241 | 1748 | 416 | 18 |
| **14** | 209 | 1379 | 136 | 19 |
| **15** | 205 | 1836 | 324 | 14 |

**Завдання 4.** Знайти економічний розмір замовлення за таких умов: згідно з даними обліку вартість подання одного замовлення становить 350 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 3010 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 740 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 20 % його ціни. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб.

**Завдання 5.** Дані про надходження матеріалів на підприємство представлені у таблиці. Визначте ступінь виконання плану постачання, зробіть висновки.

Таблиця 6

Вихідні дані

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матеріали | План закупівлі, т | Фактичні надходження, т |
| Полегшені балки | 250 | 250 |
| Профілі | 30 | 15 |
| Прокат стальний | 1200 | 1200 |
| Дрібносерійний прокат | 150 | 200 |
| Конструкційна сталь | 1340 | 1300 |
| Листовий прокат | 3100 | 3200 |

**Завдання 6.** Проаналізуйте ефективність використання матеріальним ресурсів на підприємстві.

Таблиця 7. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | Планове значення | Фактичне значення | Відхилення | |
| +\- | % |
| 1 | Обсяг товарної продукції, грн. | 92560 | 95410 |  |  |
| 2 | Операційні витрати підприємства, грн. | 68950 | 71200 |  |  |
| 3 | Матеріальні витрати, грн. | 45830 | 45220 |  |  |
| 4 | Матеріаловіддача |  |  |  |  |
| 5 | Матеріаломісткість |  |  |  |  |
| 6 | Питома вага матеріальних витрат, % |  |  |  |  |