

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**В.А. Скворцов**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНО-СБЫТОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Курс лекций

для студентов специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация  
производства (лёгкая промышленность)»

Витебск  
2021

УДК 338.24  
ББК 65.05  
С 42

Рецензенты:

доцент кафедры «Логистика и менеджмент» Витебского филиала  
УО ФПБ «Международный университет «МИТСО» Бекиш Е.И.;

начальник отдела продаж ИООО «Союз-кабель» Петров Ю.И.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 3 от 30.11.2021.

**Скворцов, В. А.**

С 42 Организация закупочно-сбытовой деятельности : курс лекций /  
В. А. Скворцов. – Витебск : УО «ВГТУ», 2021. – 99 с.  
ISBN 978-985-481-703-3

Курс лекций предназначен для студентов, обучающихся по специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация производства (легкая промышленность)». В пособии рассмотрены вопросы организации и управления закупочно-сбытовой деятельностью организаций как на макроуровне, так и на уровне организации. В частности, рассмотрены особенности постановки и реализации организационных и управленческих вопросов, организации работ в коммерческой организации, включая бизнес-процессы, управление маркетингом, управление изменениями. Курс лекций может быть использован студентами экономических специальностей.

УДК 338.24  
ББК 65.05

ISBN 978-985-481-703-3

© УО «ВГТУ», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Теоретические основы организации и управления снабженческо-сбытовой деятельностью предприятия	5
1.1 Понятие снабженческо-сбытовой деятельности, ее принципы и задачи	5
1.2 Содержание снабженческо-сбытовой деятельности	6
1.3 Методы проведения коммерческих сделок	8
1.4 Технология осуществления коммерческих сделок	10
1.5 Контракт купли-продажи	12
2 Организация управления коммерческой деятельностью на предприятии	16
2.1 Функции коммерческих подразделений предприятия	17
2.2 Организационные структуры отделов коммерческой службы	18
2.3 Принципы построения организационной структуры коммерческой службы	19
2.4 Влияние коммерческой деятельности на конечные результаты работы предприятия	19
3 Информационное обеспечение снабженческо-сбытовой деятельности	23
3.1 Содержание работы по информационному обеспечению коммерческой деятельности	23
3.2 Источники и методы получения коммерческой информации	25
3.3 Коммерческая тайна и способы ее защиты	27
3.4 Коммерческие риски и их страхование	29
4 Определение потребности предприятия в материальных ресурсах	35
4.1 Исходные данные для определения материальной потребности предприятия	36
4.2 Методы определения потребности предприятия в материальных ресурсах	37
4.3 Определение потребности предприятия в инструменте и топливе	42
5 Планирование материально-технического обеспечения предприятия	45
5.1 Виды планов материально-технического снабжения	45
5.2 Изучение рынка сырья и материалов. Выбор стратегии снабжения	46
6 Обеспечение цехов материальными ресурсами	48
6.1 Лимитированный, сверхлимитированный и нелимитированный отпуск материальных ресурсов.	49
6.2 Документальное оформление выдачи материалов и доставки их в цех	50
6.3 Способы доставки материальных ресурсов в цехи	51
7 Управление запасами материальных ресурсов	52

7.1	Необходимость существования запасов на предприятии	52
7.2	Основные модели управления запасами	56
7.3	Нормирование запасов	58
7.4	Системы контроля состояния запасов	69
8	Планирование сбыта продукции	72
8.1	Исследование рынка сбыта и планирование ассортимента	73
8.2	Понятие каналов сбыта, виды сбыта	74
8.3	Виды и методы прогнозирования объема сбыта	76
9	Организация оперативно-сбытовой работы	79
9.1	Содержание оперативно-сбытовой работы	79
9.2	Выбор оптимального вида транспорта	81
9.3	Документы, оформляемые при отгрузке продукции	82
10	Организационные формы оптовой торговли товарами	84
10.1	Понятие коммерческо-посреднической деятельности	85
10.2	Коммерческая работа по оптовой продаже товаров	87
10.3	Оптовые ярмарки (выставки) и их роль в закупке товаров	90
10.4	Организация биржевой торговли	96
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>		<b>98</b>

# 1 Теоретические основы организации и управления снабженческо-сбытовой деятельностью предприятия

- 1.1 Понятие снабженческо-сбытовой деятельности, ее принципы и задачи
- 1.2 Содержание снабженческо-сбытовой деятельности
- 1.3 Методы проведения коммерческих сделок
- 1.4 Технология осуществления коммерческих сделок
- 1.5 Контракт купли-продажи

## 1.1 Понятие снабженческо-сбытовой деятельности, ее принципы и задачи

**Коммерция** – это совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения спроса и получения прибыли.

В современных условиях партнеры по поставкам продукции строят свои отношения на принципах равноправия, хозяйственной самостоятельности, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за принятые обязательства по сделкам.

Субъектами снабженческо-сбытовой деятельности являются промышленные предприятия и торговые организации любой формы собственности, а также государственные учреждения, выступающие в роли поставщиков или покупателей.

Объектами коммерческих операций на рынке являются сырье, материалы, товары и услуги, оборудование и комплектующие.

Коммерческие операции подразделяются на:

1. Основные – операции по купле-продаже сырья, продукции, товаров и услуг.
2. Обеспечивающие – операции по продвижению товара на рынок, обеспечивающие перевозку грузов, страхование, хранение, проведение расчетных операций.

Коммерческая деятельность базируется на следующих принципах:

- 1) нацеленность на прибыль;
- 2) гибкость, изучение и удовлетворение постоянно меняющихся на рынке потребностей;
- 3) умение предвидеть риски;
- 4) проявление личной инициативы;
- 5) ответственность за выполнение принятых обязательств по сделкам;
- 6) оптимальность принимаемых коммерческих решений;
- 7) соблюдение действующего законодательства;
- 8) неразрывная связь с маркетингом и другие.

Таким образом, коммерсант должен знать нормативно-правовую базу, регламентирующую коммерческую деятельность, уметь принимать решения, приносящие прибыль, проявлять инициативу, обладать способностью идти на риск. Коммерческая деятельность должна строиться на основе соблюдения требований деловой этики, принципов полного равноправия партнеров, строгой ответственности за выполнение обязательств.

Качество коммерческой работы зависит от умения активно изыскивать сырье и материалы, интересовывать промышленные и сельскохозяйственные предприятия в изготовлении необходимых комплектующих, материалов. Для этого коммерческие работники должны знать свой экономический район, изучать поставщиков материальных ресурсов и их возможности, использовать маркетинговые подходы, изучать и прогнозировать емкость рынков, развивать и совершенствовать рекламно-информационную деятельность.

Для повышения уровня коммерческой работы необходимо использовать автоматизацию рабочих мест коммерческих работников. Это обеспечивает оперативный учет поставки и реализации товаров, создание базы данных, оперативную обработку информации.

Перед коммерческими службами предприятий стоят следующие задачи:

1. Формирование взаимоотношений с партнерами по сделкам на взаимовыгодных условиях.

2. Укрепление договорной дисциплины.

3. Развитие длительных хозяйственных связей с поставщиками сырья и материалов и покупателями продукции предприятия, что обеспечит стабильность работы предприятия, гарантирует сбыт продукции.

4. Повышение уровня работы по поиску свободных материальных ресурсов, по изучению спроса и потребностей рынка, прогнозированию емкости рынков.

5. Совершенствование технологии коммерческой работы, использование современных компьютерных технологий, что позволяет создавать базы данных о поставщиках сырьевых ресурсов, покупателях и продавцах, организовать оперативный учет выполнения договоров.

6. Своевременная реакция на происходящие на рынке изменения, использование в работе элементов маркетинга и стимулирования сбыта.

## **1.2 Содержание снабженческо-сбытовой деятельности**

Коммерческая деятельность на промышленном предприятии подразделяется на:

1) *закупочную* (материально-техническое обеспечение);

2) *сбытовую*.

При закупке материальных ресурсов предприятия следует руководствоваться свободой ценообразования, принимать во внимание

экономическую ответственность при покупке сырья и материалов, учитывать конкуренцию среди поставщиков и уметь выбрать экономически выгодных поставщиков.

При закупках материальных ресурсов предприятие должно изучать рынок сырья и материалов, знать динамику цен, расходы на доставку, возможности эффективной замены материалов. В целом закупочная деятельность складывается из этапов:

- исследование рынка сырья и материалов;
- составление плана закупок материальных ресурсов;
- поиск поставщиков сырья и установление хозяйственных связей;
- заключение договоров с ними;
- организация закупок материальных ресурсов;
- проведение расчетов с поставщиками за купленную продукцию;
- стоимостной анализ заготовительной сферы.

**Сбыт** – это реализация произведенной продукции с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Затраченный капитал принимает денежную форму. Производители, обладающие хорошо отлаженным сбытовым аппаратом, имеют конкурентное преимущество. Многие предприятия имеют и собственные каналы сбыта.

Сбытовая деятельность включает следующие элементы: планирование ассортимента и сбыта продукции; поиск покупателей и установление хозяйственных связей с ними; разработку и подписание договоров поставки с покупателями продукции; оперативно-сбытовую работу, предусматривающую разработку планов графиков отгрузки, приемку готовой продукции от цехов и подготовку ее к отправке; организацию отгрузки и оформление документов; контроль за выполнением заказов покупателей и платежеспособностью клиентов.

Сбыту товаров должны предшествовать маркетинговые исследования, предполагающие изучение рынка, потребителей, конкурентов, а также сегментацию и выбор целевого рынка сбыта, коммуникационную политику.

Коммерческий работник может получить необходимую информацию о потребителях и мотивах их покупок, о товаре, о конкурентной среде, конъюнктуре рынка, потенциальных возможностях предприятия, используя для этого различные методы маркетинговых исследований.

Изучив потребителя и его запросы, коммерческая служба может выделить наиболее перспективные для предприятия целевые сегменты, выбрать «нишу рынка». Изучив конкурентоспособность выпускаемого товара, может определить его позицию на рынке, оптимальные пути продвижения, методы продажи и стимулирования.

Изучив поставщиков, может сделать правильный выбор для закупки сырья и материалов.

Изучив собственные возможности, выявить сильные и слабые стороны, найти пути совершенствования работы. Многие предприятия находят способы увеличения сбыта своих товаров за счет следующих мероприятий:

- создания отделов маркетинга и использования новых маркетинговых стратегий;
- формирования собственных каналов сбыта;
- собственной сбытовой сети;
- наращивания объемов экспорта;
- адаптации выпускаемого ассортимента продукции к особенностям спроса платежеспособных групп покупателей на внутреннем рынке;
- выхода на новые рынки сбыта.

### **1.3 Методы проведения коммерческих сделок**

В международной практике наиболее часто используются два основных метода реализации коммерческих сделок:

- 1) напрямую с производителем;
- 2) через посредника.

Остальные методы – это комбинация двух основных. В настоящее время, когда число коммерсантов в нашей стране стремительно растет, очень важно определить критерии, позволяющие с наибольшей эффективностью проводить коммерческую сделку.

Прямые торговые сделки – это операции между непосредственными потребителями и производителями товаров, работ, услуг. Они имеют значительные преимущества, а именно:

1. Возможность покупателя получить именно тот товар, который ему необходим.

2. Связи между продавцом и покупателем целесообразно устанавливать на стадии научно-исследовательских или проектных работ, что позволяет своевременно вносить коррективы в осуществляемую сделку.

3. Покупатель устанавливает непосредственные связи с фирмами-участниками или поставщиками основного продукта, особенно при сложных заказах (уникальные машины и механизмы, строительство многопрофильных объектов и т. д.).

4. Прямые связи чаще всего перерастают в длительное сотрудничество или совместное производство.

5. Сохраняются прямые связи на стадии работы и эксплуатации оборудования (гарантийное и послегарантийное обслуживание).

При таком методе осуществления коммерческих сделок коммерсант должен привлекать специалистов, которые способны обеспечивать перевозку, хранение, страхование грузов, осуществление таможенных формальностей, банковских расчетов и других операций.

При отсутствии достаточного опыта, специалистов в области внешнеэкономической деятельности оптимальный вариант осуществления коммерческих сделок – привлечение опытного и квалифицированного



посредника.

Торгово-посреднические сделки – это операции, связанные с куплей-продажей товаров, работ и услуг, выполняемые по поручению покупателя или продавца независимым от него торговым посредником на основе заключаемого между ними соглашения.

Торговые посредники – это коммерческие фирмы, которые извлекают прибыль за счет разницы цен закупки и реализации или за счет комиссионного вознаграждения, выплачиваемого посреднику продавцом или покупателем.

Сегодня, в условиях цивилизованного мирового рынка, торговые посредники являются серьезными партнерами, полностью освобождающими продавца от необходимости создавать сбытовую сеть, которая требует крупных инвестиций (в рекламу, транспорт, складские хозяйства и т. д.).

Современные торговые посредники оказывают производителям и покупателям полный комплекс услуг, связанных с осуществлением коммерческой сделки и ее реализацией, – от поиска партнера и заключения контракта до послегарантийного обслуживания, включая поставку, монтаж, наладку, испытания, запуск и работу оборудования.

Торгово-посреднические операции по характеру взаимоотношений между предприятием и посредником можно разделить на следующие основные виды:

1) операции по перепродаже, когда посредник покупает товар у производителя, т. е. становится его собственником;

2) комиссионные операции – строятся на основе договора комиссии между предприятием и посредником, при котором посредник не покупает товар у производителя, а совершает сделки купли-продажи за его счет и за вознаграждение, обусловленное договором комиссии (до 10 % от суммы сделки);

3) агентские операции – строятся на основе агентского соглашения (заключается не на конкретную сделку, а на определенный период с распространением на определенный регион) между предприятием и посредником на осуществление операций купли-продажи за счет и от имени предприятия;

4) брокерские операции, при которых посредник осуществляет контакт между продавцом и покупателем. Брокер за услугу сведения сторон получает вознаграждение до 2–3 %. Такие операции почти всегда используются на биржах и аукционах и при купле-продаже за счет и от имени предприятия. Это в свою очередь, приводит к хаосу в реализации экспортно-импортных операций по следующим причинам:

– резко возросло число участников коммерческих сделок за счет предприятий и организаций, получивших право самостоятельной внешнеэкономической деятельности;

– требуются современные средства связи и информации с учетом цифровизации;

– возможности транспортных коммуникаций не позволяют увеличивать объемы экспортно-импортных операций;

- сохраняется монополия государства в банковских операциях по обслуживанию внешнеторговых сделок;
- отсутствует или является весьма непоследовательным таможенное, валютное и налоговое законодательство и др.

#### **1.4 Технология осуществления коммерческих сделок**

При всех сложностях, которые есть у нас в стране, объемы экспортно-импортных операций растут. Наверное, нельзя дать рецепт на все случаи жизни, но можно дать основные принципы и правила.

Проведение коммерческой сделки можно разделить на несколько этапов:

- поиск и выбор контрагента;
- подготовка к подписанию контракта купли-продажи;
- заключение контракта купли-продажи;
- реализация условий контракта купли-продажи.

Каждый этап можно разбить на несколько последовательных стадий.

Выбор контрагента – наиболее важная задача, от решения которой зависит результат сделки. Во-первых, нужно определить, что конкретно необходимо закупить или кому и как продать свой товар.

Рассмотрим пример с закупкой оборудования для переработки мяса в сосиски.

Прежде всего покупатель должен определить, сколько мяса он сможет переработать (100 кг в час или 1500 кг в час), какое это мясо (свинина, говядина, баранина, птица), где и как будет эксплуатироваться установка или оборудование (на действующем производстве или на вновь вводимом), каковы исходные данные по инженерному обеспечению (газ, вода, тепло, электричество), по технологическому обеспечению, техническому обслуживанию, какая пленка-оболочка будет использоваться для изготовления сосисок.

Очень важно решить вопрос финансирования сделки – за наличные деньги, за счет кредита или в обмен на часть продукции, за счет реализации другого экспортного товара.

На основании всех этих данных готовится технико-коммерческое задание на приобретение оборудования, в котором заказчик описывает все необходимые параметры оборудования (производительность, номенклатура готового продукта, режим работы оборудования, инженерное обеспечение и т. д.), а также коммерческие условия: порядок платежа, условия поставки, сроки изготовления заказа, возможности сервисного обслуживания и т. д.

Подготовив такое задание, необходимо выбрать возможных поставщиков, приняв участие в специализированной выставке либо определив возможных партнеров по каталогу. Каждому возможному партнеру необходимо направить письмо с технико-коммерческим заданием, с указанием срока, в течение

которого это предложение будет действительно (например, один месяц). Молчание партнера в течение этого времени будет означать его нежелание участвовать в сделке.

С получением ответов от возможных партнеров в виде информационного или коммерческого предложения начинается второй этап – подготовка к заключению сделки, который включает в себя проведение переговоров с целью уточнения технических решений, гарантий, качества оборудования, способов доставки и других вопросов. Отдельно необходимо обсудить условия платежа, от которых во многом зависит окончательная цена контракта.

В случае с оборудованием лучше всего проводить первый этап до выставки, а второй этап – непосредственно на выставке, где собираются многие фирмы – производители оборудования и с ними можно осудить все необходимые условия.

На этапе подготовки к заключению сделки покупателю необходимо произвести экономический расчет на приобретение оборудования с учетом себестоимости конечного продукта и затрат, связанных с расходами на приобретение оборудования, его эксплуатацию, а также затрат на реализацию товаров для погашения кредита либо оплаты всей сделки. Основанием для расчета могут служить цена предложения партнера и сумма всех необходимых затрат покупателя.

При закупках оборудования необходимо учесть и следующий момент. Если цена на это оборудование поддерживается государством на фиксированном заниженном уровне за счет госдотаций, то нужно решить вопрос с официальными органами: либо цена на эту продукцию будет свободной, либо будет определен источник выплаты производителю дотаций.

Завершением этапа до подготовки к заключению сделки является подписание контракта. Оно проходит следующие стадии:

- согласование текста статей контракта и их парафирование либо постатейно, либо каждого листа текста;
- проведение окончательных переговоров по цене сделки с учетом применения различных скидок в цене в зависимости от величины партии заказа, условия платежа и доставки, гарантий и других условий, влияющих на формирование цены.

Согласованный контракт подписывается обычно двумя уполномоченными на это лицами в торжественной обстановке.

Желательно организовать коктейль или банкет (обычно за счет продавца).

С момента вступления контракта в силу начинается этап его реализации, который включает в себя: деловую переписку, банковские операции, заключение соглашений с фирмами, обеспечивающими транспортировку, страхование, получение лицензий на ввоз или вывоз при необходимости и т. д.

Если установка оборудования требует выполнения строительно-монтажных работ, то продавец заблаговременно передает необходимую техническую документацию и чертежи.

Запуск оборудования в работу производится в сроки, устанавливаемые

контрактом, и оформляется специальным актом. Если в контракте предусмотрен гарантийный период эксплуатации, то по истечении его срока оформляется еще один акт, который и является окончательным документом, свидетельствующим об исполнении обязательств участниками сделки.

## 1.5 Контракт купли-продажи

Основной документ при проведении коммерческих сделок – контракт купли-продажи – коммерческий правовой документ, закрепляющий соглашение сторон на поставку товара и проведение других операций, необходимых для реализации сделки.

Контракт определяет условия реализации сделки, порядок ее исполнения и ответственность сторон. В контракте обязательно должны оговариваться такие условия, как:

1. Предмет и объем поставки.
2. Способы определения качества и количества товара.
3. Срок, место и условия поставки.
4. Цена контракта.
5. Условия платежа и наименование валюты платежей.
6. Порядок сдачи и приемки товара.
7. Гарантии поставки и штрафные либо поощрительные санкции.
8. Арбитраж в случаях разногласия сторон.
9. Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажорные обстоятельства).
10. Юридические адреса и другие реквизиты сторон.
11. Подписи уполномоченных лиц.

Кроме того, в контракте должны найти отражение вопросы, связанные с:

- порядком возмещения убытков;
- принципом освобождения от ответственности (при передаче права собственности);
- порядком приостановки или расторжения контракта.

Трудно представить, что контракт предусматривает все возможные вопросы и ситуации, которые возникают при реализации сделки. Но чем тщательнее будет составлен и проработан этот документ, тем больше вероятность того, что сделка будет выполнена качественно и в срок.

Приведем примерную структуру контракта купли-продажи (ориентировочные названия возможных статей контракта):

1. *Преамбула.* Должна содержать общие сведения о сделке (полные юридические названия сторон), термины, которые использованы в данном тексте, их значение, наименование и номер контракта, дату и место его заключения.

2. *Предмет контракта.* Указывается наименование товара с определением основных качественных и количественных характеристик. Если

товар состоит из различных составляющих (например, в контрактах на строительство объектов или техническое содействие), то их можно перечислить в специальных приложениях, которые будут являться неотъемлемой частью контракта.

3. *Количество товара по сделке.* Этой статьей регламентируется единица измерения товара (штуки, кубометры, тонны и т. д.), порядок определения количества.

Количество товара, которое необходимо поставить в соответствии с контрактом, должно быть определено либо твердо зафиксированной величиной (1000 м<sup>3</sup>), либо в рамках, определенных контрактом (например, + 1,5 %), либо в соответствии с графиком (ежеквартально по 5 тыс. тонн).

Необходимо учитывать, что в разных странах используются разные системы мер (метрическая – страны Западной Европы, Латинской Америки, американская – США, Канада), поэтому лучше, если количество товара будет определено в системах мер стран продавца и покупателя.

Важным условием является оговорка об упаковке товара. Различаются два вида поставки товара: брутто – с учетом упаковки и нетто – без учета упаковки.

4. *Определение качества товара.* Эта статья устанавливает метод определения качества и процедуру (где и кто проводит оценку качества).

Можно выделить несколько основных методов определения качества:

- по стандарту страны покупателя или продавца;
- по техническим условиям, когда на товар отсутствуют стандарты или есть специальные требования к качеству товара (технические условия могут быть разработаны покупателем либо предложены продавцом);
- по спецификации, указанной в контракте;
- по образцу, подтвержденному заинтересованными сторонами;
- по содержанию отдельных веществ в товаре (в этом случае определяется минимальное или максимальное процентное содержание компонента в товаре, процента металла в руде);
- «тель-кель» – поставка товара, например, в том виде, в каком он есть, т. е. продавец не несет ответственности за качество поставляемого товара.

Процедура определения качества товара устанавливается по согласованию сторон и определяет место (страна покупателя или продавца, граница) и способ (лаборатория продавца, покупателя или третьей стороны).

5. *Условия поставки.* Условия поставки определяют, кто оплачивает расходы, связанные с транспортировкой товара от продавца к покупателю, а также время перехода прав собственника на товар от продавца к покупателю и, соответственно, риски, связанные с гибелью или порчей товара.

Расходы на транспорт занимают большое место в цене сделки, поэтому очень внимательно нужно относиться к определению условий поставки. Чаще всего в мировой практике используются следующие условия поставки:

- с завода (склада) продавца – «франко-склад» продавца, когда продавец не несет ответственности и расходов за транспортировку товаров к покупателю;

– «франко-склад» покупателя – когда покупатель не несет ответственности за доставку товара продавцом и оплачивает транспортные и другие расходы;

– FOB (свободно на борту судна или самолет в порту продавца). Продавец за свой счет поставляет товар на борт судна, зафрахтованного покупателем, в определяемый контрактом порт с вручением коносамента (документа о погрузке) покупателю. Право собственности и риски перевозок переходят к покупателю в момент доставки груза в грузовой отсек судна (самолета);

– СИФ (стоимость, страхование, фрахт, порт страны покупателя). При этом условии продавец оплачивает все расходы, связанные с фрахтованием судна, погрузкой товара, транспортировкой и страхованием товара до согласованного порта страны покупателя. Покупателю вручается коносамент, страховой полис, а право собственника переходит к покупателю в момент пересечения грузом поручней судна, в момент погрузки.

Цену при условии поставки FOB обычно считают экспортной, а при условии СИФ – импортной.

*6. Срок и дата поставки.* Эта статья определяет момент, когда товар переходит в собственность покупателя или лица, им уполномоченного (экспедитора, перевозчика).

Срок поставки чаще всего определяют следующими способами: указывают конкретную дату поставки, период (календарный месяц или квартал, промежуток между датами), дату вступления контракта в силу, дату открытия аккредитива или оплаты счета и т. д.

Контрактом может быть оговорена досрочная поставка товара с согласия покупателя.

Дата поставки определяется специальным документом, который оформляется сторонами. Таким документом может быть: коносамент, авиа- или железнодорожная накладная, приемо-сдаточный акт и другие.

*7. Цена контракта.* Цена контракта обычно устанавливается за количественную единицу (или за определенное число единиц), за весовую единицу. При поставках разнородного товара по качеству и количеству цена назначается на каждую единицу товара.

Цена должна быть фиксированной на момент подписания контракта, либо на срок действия контракта, либо на момент его исполнения. По способу фиксации цены разделяют на твердые, подвижные и скользящие.

Твердая цена – цена на момент подписания контракта. Она не подлежит изменению на протяжении всего срока реализации.

Подвижная цена – зафиксированная цена на момент подписания контракт с оговоркой, что в случае повышения или понижения цены на рынке, соответственно изменяется и цена контракта. При этом обязательно указывается источник информации о колебаниях цен.

Скользящая цена – цена, определяемая в момент исполнения контракта с учетом издержек контракта. В этих случаях фиксируется базисная цена с

оговоркой о применении метода расчета доплаты к базисной цене.

При определении уровня цены необходимо учитывать расчеты затрат и опубликованные цены. Чаще всего публикуются справочные цены, биржевые котировки, цены на аукционах, цены фактических сделок, цены предложений крупных фирм. При окончательном согласовании цены контракта необходимо добиваться предоставления продавцом различного вида скидок (скидки за количество, скидки за оборот в течение определенного срока – бонусной, экспортной скидки, сезонной скидки, скидки на продажу оборудования, бывшего в употреблении, и т. д.).

Необходимо также оговорить премиальные и штрафные выплаты, связанные с улучшением (ухудшением) качества товара, срочность исполнения заказа и т. п.

Также в этой статье определяется валюта платежа (валюта продавца, покупателя или иная валюта).

8. *Условия и сроки платежа.* Контракт должен устанавливать конкретные сроки и виды платежей. Чаще всего применяют наличный платеж, платеж с авансом и платеж в кредит или комбинацию всех трех способов.

9. *Формы расчетов.* В международной торговле практически не применяются наличные деньги для прямых расчетов, а используются чаще всего следующие формы:

- инкассовая;
- аккредитивная.

Инкассовая форма расчета состоит в передаче продавцом поручения своему банку на получение от покупателя суммы платежей при предъявлении ему соответствующих товарных документов.

Аккредитивная форма расчета – это обязательство банка произвести по указанию и за счет покупателя платеж продавцу на сумму стоимости поставленного товара против предъявленных банку продавцом документов.

Существуют следующие виды аккредитивов:

- подтвержденный – обязательство банка, в котором открыт аккредитив, выплатить продавцу сумму платежа, независимо от возмещения банком покупателя, открывшего аккредитив, указанной суммы платежа;

- неподтвержденный – банк продавца извещает его об открытии аккредитива, но выплачивает сумму платежа только при получении ее из банка покупателя;

- отзывный – это аккредитив, который может быть аннулирован или изменен по инициативе банка покупателя;

- безотзывный – аккредитив, который не может быть изменен или аннулирован без согласия продавца, в пользу которого он открыт;

- делимый – предусматривает выплату продавцу определенных сумм после каждой поставки товара;

- неделимый – предполагает, что вся сумма платежа будет выплачена банком после выполнения всех обязательств по контракту.

Продавец обычно добивается открытия подтвержденного, безотзывного

или делимого аккредитива.

10. *Рекламации.* Это статья определяет порядок предъявления претензий любой из сторон, участвующих в сделке, при невыполнении условий контракта. Необходимо записать процедуру определения несоответствия (качества, сроков и т. д.), формы документов (акт, заключение), сроки предъявления претензий и санкции к виновной стороне.

Гарантии – это ответственность продавца за качество товара в определенный гарантийный период (12 месяцев после акта приемки, 18 месяцев от даты поставки и т. д.).

Важно предусматривать поставку комплекта запасных частей по согласованной спецификации, а также возможность сервисного обслуживания оборудования в послегарантийный период за отдельную плату или услуги.

11. *Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор).* В этой статье необходимо как можно полнее определить обстоятельства, которые могут наступить после подписания контракта и не зависят от сторон, но которые способны изменить срок реализации контракта или вообще прекратить его без ответственности заинтересованных сторон. К таким обстоятельствам обычно относят аварии, стихийные бедствия, эмбарго, другие законодательные запрещения и т. п.

Также определяется организация, которая засвидетельствует наступление таких обстоятельств и подтвердит это документом. Обычно такими органами являются торговые палаты стран – участников сделки.

12. *Арбитраж.* Статья определяет порядок разрешения споров. Которые не могут быть урегулированы участниками сделки. Чаще всего для арбитража выбирается одна из арбитражных комиссий, создаваемых при торговых палатах, торговых биржах, или Арбитражная комиссия при Международной торговой палате.

Такова краткая характеристика основных статей контракта, детальная разработка которых гарантирует успех в коммерческой деятельности.

## **2 Организация управления коммерческой деятельностью на предприятии**

2.1 Функции коммерческих подразделений предприятия

2.2 Организационные структуры отделов коммерческой службы

2.3 Принципы построения организационной структуры коммерческой службы

2.4 Влияние коммерческой деятельности на конечные результаты работы предприятия



## 2.1 Функции коммерческих подразделений предприятия

Предприниматель, занимающийся производством продукции, выполняет многочисленные функции. Среди них наиболее важными являются коммерческие, так как от того, как они реализованы, зависит прибыльная работа предприятия.

Для выполнения коммерческих функций каждому предприятию необходимо иметь коммерческую службу, в состав которой могут входить следующие отделы: отдел сбыта; отдел маркетинга; коммерческий отдел; отдел материально-технического снабжения; отдел внешнеэкономической деятельности. Рассмотрим основные отделы коммерческой службы предприятия.

**Отдел материально-технического обеспечения** выполняет следующие функции:

- исследование рынка сырья и материалов;
- поиск и выбор поставщиков сырья и материалов;
- определение потребности предприятия в материальных ресурсах;
- установление взаимоотношений с поставщиками сырья и материалов, подписание договоров поставки;
- составление плана закупок материальных ресурсов;
- организация закупок сырья и материалов;
- обеспечение производства всеми видами материальных ресурсов;
- стоимостной анализ заготовительной сферы.

**Коммерческий отдел** выполняет следующие основные функции:

- организация поиска покупателей продукции;
- выбор покупателей и установление с ними взаимоотношений;
- составление и подписание договора поставки;
- контроль выполнения заключенных договоров поставки;

**Отдел сбыта** выполняет следующие основные функции:

- планирование сбыта;
- составление графиков отгрузки продукции покупателям;
- отгрузка продукции;
- коммерческая работа по сбыту товаров в собственной сбытовой сети.

**Отдел маркетинга** выполняет следующие функции:

- исследование и прогнозирование рынка сбыта;
- продвижение товаров на рынок и реклама;
- стимулирование сбыта;
- проведение ценовой и товарной политики;
- организация сервисного обслуживания покупателей;
- формирование имиджа и фирменного стиля предприятия.

**Отдел внешнеэкономических связей** осуществляет:

- заключение экспортных и импортных сделок;
- подготовку и подписание контрактов;

- проведение деловых переговоров с иностранными партнерами как на поставку сырья и материалов, так и на сбыт продукции;
- таможенное оформление грузов.

## **2.2 Организационная структура отделов коммерческой службы предприятия**

Организационная структура отделов, составляющих коммерческую службу, является важнейшим элементом организации управления коммерческой деятельностью на промышленном предприятии, так как от нее зависят приспособляемость предприятия к условиям рынка и выполнение намеченных целей.

Формирование организационных структур отделов, входящих в коммерческую службу предприятия, должно учитывать следующее :

- определение места и функций каждого отдела в структуре управления предприятием;
- установление подчиненности отделов;
- распределение функций между отдельными подразделениями и сотрудниками.

Большое значение для функционирования организационной структуры коммерческой деятельности на предприятии является определение рычагов, с помощью которых осуществляется разделение труда:

- специализация рабочих мест;
- деятельность в рамках должностной инструкции;
- образование специалиста и соответствие его профессиональных знаний должностным обязанностям;
- вовлечение работника в жизнь предприятия. Важную роль в управлении коммерческой деятельностью предприятия играет специализация отделов и определение их размеров.

Существуют следующие подходы к специализации коммерческих подразделений предприятия:

1. Функциональная специализация, когда отделы выделяются по выполняемым функциям.

2. Товарная специализация, когда подразделения сгруппированы в пределах закрепленной за ними номенклатуры (отдельных товарных групп).

3. Смешанное построение, т. е. сочетание функциональной и товарной специализации.

Преимущества функциональной специализации в том, что руководители освобождены от решения ряда специальных вопросов, нет потребности в специалистах широкого профиля. Недостатком является то, что специалист сосредоточен только на своих функциях и узко смотрит на перспективы предприятия. Преимущества товарной специализации заключается в

согласовании деятельности внутри подразделения и результатов работы предприятия в целом. Недостатком является большая потребность в трудовых ресурсах.

Структура отделов сбыта промышленных предприятий чаще всего организуется по функциям или товарам. Может иметь место смешанное построение. Наиболее типичными организационными структурами отделов материально-технического обеспечения являются две. Первая, основанная на функциональной специализации, для которой характерно выделение функций планирования потребностей в материальных ресурсах, оперативно-закупочной работы, складирования и учета сырья и материалов. Вторая схема отличается тем, что подразделения этого отдела (бюро или группы) выполняют все функции в пределах закрепленной за ними номенклатуры.

### **2.3 Принципы построения организационной структуры коммерческой службы**

В основу построения организационных структур коммерческой службы должны быть положены следующие принципы:

1. Наличие четко сформулированной цели. Целями коммерческой службы могут быть увеличение сбыта продукции, рост числа покупателей за счет выхода на новые рынки сбыта, сокращение расходов на закупку материальных ресурсов, рост объема экспорта и др.

2. Неопределенность в управлении коммерческой деятельностью. Большое число уровней управления может привести к искажению информации.

3. Четкое разграничение функций между отдельными звеньями в управлении.

4. Гибкость – приспособляемость к рыночным условиям.

5. Эффективная система связи.

6. Принцип единоначалия.

7. Координация деятельности – взаимное согласование между сотрудниками под непосредственным контролем руководителя.

### **2.4 Влияние коммерческой деятельности на конечные результаты работы предприятия**

1. Взаимосвязь коммерческой деятельности и конечных результатов работы предприятия.

2. Факторы коммерческого успеха предприятия.

3. Показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Уровень организации коммерческой деятельности оказывает влияние на конечный результат работы предприятия. Коммерческая деятельность предполагает выполнение определенных функций, которые прямо или косвенно обеспечивают получение доходов (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Взаимосвязь коммерческой деятельности и конечных результатов работы предприятия

Коммерческие операции, приносящие доходы	Коммерческие операции, косвенно влияющие на получение дохода
<p>Определение потребности в материальных ресурсах, закупка сырья и материалов, организация оптовой продажи продукции, реализация продукции через собственную сбытовую сеть, оказание услуг, сервисное обслуживание, экспортно-импортные операции, деятельность по стимулированию сбыта, реклама товаров и услуг, контроль за выполнением договоров поставки, работа по предъявлению исков</p>	<p>Комплексное изучение рынка, требований потребителей, состояния спроса и предложения; изучение рынка сырья и материалов; планирование объема производства, выпуска новой продукции; поиск и выбор поставщиков материальных ресурсов; воздействие на поставщиков в деле выпуска необходимых материальных ресурсов; обоснование наиболее целесообразных форм оптовых закупок; поиск покупателей выпущенной продукции; проведение деловых переговоров с покупателями; выбор формы хозяйственных связей</p>

Ключевыми факторами коммерческого успеха являются:

**1. Состояние материально-технической базы предприятия и ее соответствие современным требованиям:**

- уровень технического оснащения, наличие современного оборудования, оргтехники;
- использование новых технологий производства;
- степень обновления выпускаемого ассортимента;
- состояние производственных зданий, складского хозяйства, обеспеченность площадями, транспортными средствами;
- автоматизированная обработка коммерческой информации;
- инновационные возможности по внедрению новой техники и технологии, научно-исследовательской работе.

**2. Финансовые факторы коммерческого успеха:**

- объем и структура основного и оборотного капитала;
- размер собственных оборотных средств;
- финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность.

**3. Кадровый потенциал предприятия:**

- количественный и качественный состав кадров;
- высокая профессиональная подготовка коммерческого персонала;

- квалификация и опыт коммерческих работников;
- стимулирование работы специалистов.

#### **4. Организационные факторы:**

- наличие развитых информационных систем;
- своевременное реагирование на изменение рыночной ситуации;
- возможность быстрой реализации новых достижений и эффективных коммерческих стратегий;
- оптимальная структура управления предприятием.

#### **5. Факторы, влияющие на результативность хозяйственных взаимоотношений субъектов рынка:**

- объемы спроса и предложения;
- качество выпускаемой продукции и услуг;
- сервисное обслуживание;
- степень выполнения заключенных договоров поставки;
- эффективная реклама и система стимулирования сбыта;
- высокий имидж, наличие фирменного стиля предприятия.

Наличие множества факторов коммерческого успеха требует их изучения и анализа степени их влияния на деятельность предприятия, выделения наиболее значимых факторов, обеспечивающих увеличение доходов предприятия.

Факторы коммерческого успеха можно разделить также на *зависящие от предприятия и не зависящие от него*. К первой группе относят: объем производства, объем экспорта, номенклатура продукции, организация управления коммерческой деятельностью, квалификация персонала и др.

К факторам, не зависящим от предприятия, относят: налоговую и финансовую политику правительства, состояние спроса и платежеспособность населения, состояние экономики республики, инфляцию, таможенную политику и др. Необходимо учитывать степень влияния этих факторов, изучать их, уметь грамотно использовать для получения прибыли.

Важнейшими показателями конечных результатов производства и коммерческой деятельности предприятия являются **прибыль и рентабельность**. Цель деятельности любого предприятия по Уставу и в соответствии с законодательством получение прибыли.

Прибыль выступает и как показатель эффективности деятельности предприятия, и как источник дальнейшего его развития. Средства прибыли являются единственным источником дальнейшего расширения объема производства, освоения новых видов продукции, повышения ее качеств, технического перевооружения.

Фактическая прибыль (балансовая) представляет собой сумму финансовых результатов от реализации продукции, работ, услуг и прибыли, полученной от внереализационных операций (аренда, долевое участие в СП, дивиденды, штрафы от должников и др.).

Прибыль от реализации продукции определяется как разница между

выручкой от реализации и затратами на производство и налогами.

Размер прибыли предприятия характеризует его доходность. Но сумма прибыли не дает представления об эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, основных фондов. Поэтому для оценки эффективности работы предприятия используют **показатели рентабельности**:

1. Общая рентабельность производства =

$$= \frac{\text{Прибыль фактическая}}{\text{Сумма основных и оборотных фондов}} \times 100 \%$$

Каждое предприятие должно рассчитывать минимальный уровень рентабельности, при котором сумма прибыли обеспечивает уплату налогов.

2. Рентабельность продажи =

$$= \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Объем реализации}} \times 100 \%$$

Для оценки эффективности использования **текущих затрат** на производство продукции рассчитывается показатель рентабельности продукции

3. Рентабельность продукции =

$$= \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100 \%$$

Анализируя рентабельность изделия в динамике и в сравнении с рентабельностью аналогов-конкурентов, предприятие может сформировать план производства с учетом прибыльности конкретных изделий. Чем выше рентабельность производства продукции, тем эффективнее производство.

Эффективность коммерческой деятельности оценивается также с помощью коэффициента оборачиваемости оборотных средств, который зависит от ускорения реализации готовой продукции за счет своевременного заключения договоров выбора надежных партнеров, освоения новых рынков сбыта и др.

Скорость движения оборотных средств (в днях) =

$$= \frac{\text{Средний остаток оборотных средств (в руб)} \times 365 \text{ дней}}{\text{Себестоимость}}$$

Эффективность коммерческой деятельности можно оценить и с помощью коэффициента реализации:

Коэффициент реализации =

$$= \frac{\text{Объем реализации}}{\text{Объем производства}}$$

Чем ближе коэффициент реализации к единице, тем эффективнее организован сбыт продукции предприятия

### **3 Информационное обеспечение снабженческо-сбытовой деятельности**

3.1 Содержание работы по информационному обеспечению коммерческой деятельности

3.2 Источники и методы получения коммерческой информации

3.3 Коммерческая тайна и способы ее защиты

3.4 Коммерческие риски и их страхование

#### **3.1 Содержание работы по информационному обеспечению коммерческой деятельности**

**Коммерческая информация** – это совокупность сведений о ситуации на рынке товаров и услуг.

**Информационное обеспечение коммерческой деятельности** – это система сбора, обработки данных, позволяющих изучить ситуацию на рынке товаров и услуг, измерить влияние определяющих ее факторов и выявить возможности управления рыночной ситуацией.

Назначение коммерческой информации в том, что она позволяет проводить анализ своей коммерческой деятельности, планировать ее и осуществлять контроль за результатами этой деятельности.

Промышленному предприятию важно располагать достаточным объемом разнообразной информации для обоснования коммерческих решений, прогнозирования развития рыночной ситуации, своевременно и правильно реагировать на ее изменения.

Информационная база создает научную и практическую основу для повышения эффективности коммерческой деятельности. Коммерческая информация должна быть обстоятельной, достаточно полной, поступать своевременно, быть достоверной и сопоставимой. Только в таком случае она представляет практическую значимость.

По содержанию коммерческую информацию можно разделить на такие группы:

– информация о покупателях и мотивах их покупок;

- информация о товаре;
- информация о конкурентной среде;
- информация о потенциальных возможностях предприятия;
- информация о конъюнктуре рынка.

**Комплексное исследование рынка предполагает проведение работы в следующих направлениях:**

**1. Изучение покупателей и мотивов покупок.** Эта работа является наиболее важной составляющей комплексного исследования рынка. Она способствует тому, чтобы нужный товар оказался в нужном месте, в нужное время и по нужной цене. Это информация об основных группах, типах покупателей, особенностях их запросов. Она позволяет иметь следующие сведения:

- кто является потенциальным покупателем;
- численность обслуживаемого населения, его половозрастной состав, уровень доходов, покупательская способность, обеспеченность товарами;
- место жительства, национальные традиции, образ жизни, типы покупателей, мотивы покупок и др.

Полученная информация поможет коммерческому аппарату конкретизировать работу, выделить основные сегменты рынка, наиболее целесообразно организовать работу предприятия.

**2. Изучение требований рынка к товару.** Эта информация помогает повышать конкурентоспособность товара и производителя, обеспечивает его устойчивое финансовое положение. Она позволяет узнать, насколько товар удовлетворяет запросы покупателей, традиционные направления его использования, нуждается ли товар в рекламе, устраивает ли уровень сервисного обслуживания, упаковка товара и др. Изучив товар, коммерческая служба максимально точно определит его позицию на рынке, пути продвижения, методы продажи и стимулирования сбыта. Эта информация дает возможность формировать такую номенклатуру выпуска, которая позволит получать максимальную прибыль.

**3. Исследование конкурентной среды.** Эта информация всегда должна быть в поле зрения коммерсантов, чтобы оценить реальное положение предприятия на рынке и удержать свои позиции на рынке. При изучении потенциальных конкурентов целесообразно получить следующую информацию:

- позиции конкурентов на рынке, имидж, доля рынка;
- характеристика предлагаемых конкурентом товаров;
- виды и характер оказываемых услуг;
- практика рекламной деятельности;
- система товародвижения;
- коммерческие условия договоров поставки, предлагаемые конкурентами.

**4. Изучение потенциальных возможностей предприятия.** На основе этой информации можно оценить сильные и слабые стороны деятельности



фирмы, определить ее реальные цели и задачи, пути совершенствования ее коммерческой деятельности, разработать коммерческую стратегию. Оценка потенциальных возможностей предприятия предполагает изучение следующей информации:

- экономический потенциал фирмы, финансовое положение;
- анализ товарной номенклатуры, рентабельности каждого вида продукции;
- материально-техническая база фирмы;
- научно-технический потенциал и кадровый состав фирмы и др.

**5. Изучение конъюнктуры рынка.** Эта информация необходима для принятия решений на всех уровнях коммерческой деятельности: стратегическом, тактическом и оперативном.

Конъюнктура рынка – это совокупность условий, при которых осуществляет свою деятельность предприятие на определенном отрезке времени и под влиянием спроса, предложения цены и конкуренции (ценовой и неценовой).

Все факторы, влияющие на конъюнктуру, делят на факторы спроса, предложения, цены, условий рынка и внеэкономические. Факторы спроса: потребности в товаре, уровень покупательной способности, мотивы покупок, сезонные колебания спроса и др.

Факторы предложения определяются объемом, ассортиментом и качеством производимой продукции, возможностями увеличения объема производства.

Факторы цены: уровень цен на рынке, соотношение цен на различные товары, цены на товары-заменители, издержки производства, налоги и дотации.

Условия работы на рынке: месторасположение рынка, его емкость, степень открытости, степень насыщенности товарами, конкурентная среда, транспортные условия, уровень рекламной работы предприятия и др.

Внеэкономические факторы: стихийные бедствия, засухи, неурожай, внезапные постановления правительства и др.

### **3.2 Источники и методы получения коммерческой информации**

Информация, полученная при комплексном изучении рынка, может поступать из **внутренних** и **внешних** источников.

**Внутренними** источниками получения информации являются данные статистической и бухгалтерской отчетности, учета выполнения договоров, наблюдение специалистов за работой предприятия. Это информация об объеме производства, закупках сырья и материалов, выполнении заключенных договоров, объемах и динамике сбыта, остатках нерезализованной продукции на складах предприятия, рентабельности предприятия и т. д. На основе этой

информации выявляются проблемы в работе предприятия и определяются пути их решения.

**Внешние** источники информации дают сведения об изменениях на рынке товаров и услуг. К ним относятся данные государственной статистики, материалы периодической печати, Интернет, различные рекламные материалы, консультации специалистов и организаций и др. Кроме того, источники коммерческой информации делятся на **первичные** и **вторичные**. **Первичные** содержат сведения, полученные из бесед со специалистами в процессе деловых переговоров, при заключении договоров, путем проведения опросов, интервью.

**Вторичные** источники информации содержатся в основном в статистических, справочных изданиях, отчетах, документах предприятия.

Это могут быть статистическая отчетность предприятия, нормы и нормативы потребления материальных ресурсов, материалы специальных обследований, опросов, наблюдений; а также государственная статистика о численности населения, состав семей, денежные доходы и др.

При изучении рынка могут применяться **прямые** и **косвенные** методы.

Получение информации напрямую называют первичным исследованием рынка. Его базой служат следующие источники:

- контакты с поставщиками;
- контакты с посредниками;
- посещение ярмарок и выставок;
- поездки на предприятия-поставщики, осмотр их возможностей;
- знакомство с качеством и ассортиментом выпускаемой продукции.

Косвенное изучение рынка сырья и материалов предполагает использование уже имеющихся документов. При этом могут использоваться:

- обзоры конъюнктуры рынка;
- средства массовой информации;
- фирменные журналы, посредством которых можно ознакомиться с новыми разработками на предприятиях, новыми технологиями производства;
- предложения о продажах в проспектах, брошюрах;
- технические справочники.

Кроме того, для изучения рыночной ситуации используются следующие методы:

- изучение данных статистической отчетности;
- анализ сбыта и запасов предприятия;
- анализ данных о спросе населения;
- изучение данных экспертных оценок;
- изучение опыта работы конкурентов и др.

Коммерческая информация, полученная при комплексном исследовании рынка, используется для принятия коммерческих решений.

Коммерческие решения – все управленческие решения, связанные с куплей-продажей сырья и продукции. Коммерческое решение является программой действий для поставленной цели, указывает этапы работ, их

последовательность, методы и средства достижения цели. Ни одно, даже самое простое, решение не может быть принято без информационного обеспечения.

Первостепенная задача коммерсанта – отобрать необходимую информацию, которая позволила бы объективно оценить рыночную ситуацию. Например, это объем продаж в прошлые периоды, затраты на реализацию, цены, требования покупателей, конкуренты и др. Далее объективно оценивается ситуация, выявляются причины и методы их решения.

Особенностью коммерческих решений является то, что они многовариантны. При их решении следует учитывать большое количество факторов, изменения на рынке. Коммерческое решение может быть оптимальным только для данной коммерческой ситуации, в данный момент; оно может быть более эффективным, чем у конкурентов, но не может быть единственно правильным.

### **3.3 Коммерческая тайна и способы ее защиты**

В Республике Беларусь понятие коммерческой тайны дается в Положении о коммерческой тайне, утвержденном Советом Министров РБ в 1992 году. Коммерческая тайна – преднамеренно скрываемые экономические интересы и информация о различных сторонах производственной, управленческой, научно-технической, финансовой деятельности предприятия, охрана которых обусловлена интересами конкуренции и возможной угрозой экономической безопасности предприятия. Коммерческая тайна предприятия – сведения, связанные с производством, управлением, финансовой деятельностью предприятия, разглашение которых может привести к ущербу его интересов.

Информация, составляющая коммерческую тайну, должна соответствовать следующим требованиям:

1. Иметь действительную или потенциальную ценность для предприятия по коммерческим признакам.
2. Не является общеизвестной и общедоступной.
3. Должна быть соответствующим образом помечена (совершенно секретно, для служебного пользования и др.).
4. Не должна являться государственным секретом и защищаться авторским или патентным правом.
5. Не должна касаться негативной деятельности предприятия.

В Положении о коммерческой тайне определена информация, которая не может быть отнесена к коммерческой тайне:

- учредительные документы, лицензии;
- сведения по установленным формам отчетности предприятия;
- документы о платежеспособности;
- данные для проверки правильности уплаты налогов и других обязательных платежей;

– сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда.

Каждое предприятие имеет специфику, поэтому перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, определяет специально созданная группа экспертов из числа экономистов, маркетологов, коммерсантов.

К коммерческой тайне могут быть отнесены:

1. Деловая информация: финансовые сведения, технология, деловые планы и планы производства новой продукции, стратегия предприятия, списки клиентов, соглашения и предложения, контракты и договоры, информация о деловых качествах сотрудников и др.

2. Научно-техническая информация: научно-исследовательские проекты, конструкторские разработки, технические параметры новой продукции, заявки на патенты, дизайн новой продукции, технические возможности производственного оборудования, программное обеспечение ПЭВМ, информационные технологии и др.

Различают следующие каналы утечки информации о коммерческой тайне:

1. Неформальные: выставки, семинары, конференции, презентации, средства массовой информации.

2. Формальные: деловые встречи, переговоры, обмен технической документацией, персонал фирмы, государственные органы и страховые компании. Большой ущерб предприятию может нанести промышленный шпионаж – незаконный сбор сведений, составляющих коммерческую тайну.

Основную роль в сохранении коммерческой тайны играют сами организации, которые должны проводить **организационные, технические, специальные** мероприятия.

К **организационным** мерам можно отнести:

1. Создание служб безопасности предприятия.

2. Руководитель организации утверждает Положение по защите коммерческой тайны, с которым под личную подпись должны быть ознакомлены лица, имеющие к ней доступ. Руководитель приказом издает перечень сведений, составляющих коммерческую тайну с определением степени секретности: строго секретно, конфиденциально, не подлежит огласке.

3. Маркировка на документах в правом углу: «КТ», «строго конфиденциально» или «конфиденциально». Указание количества экземпляров документа и кому они направляются

4. Работа с персоналом, от которой на 80 % зависит сохранность коммерческой тайны. Руководитель проводит беседы с работниками при приеме на работу и увольнении, заключает с работниками Соглашение о неразглашении коммерческой тайны, проводит инструктаж с обучением методам сохранности конфиденциальной информации.

5. Комплексный анализ по выявлению каналов утечки информации, контроль работы подразделений и отдельных лиц.

К **техническим** мероприятиям относят:

1. Ограничение посещения посторонних лиц, выдача пропусков.
2. Установление дополнительных дверей, запоров, сигнализации.
3. Наличие специальных приборов, обнаруживающих любые подслушивающие устройства.
4. Зашумление телефонной сети.
5. Охрана фото- и копировального оборудования.
6. Защита электронной информации.
7. Хранение заключенных договоров и контрактов, других документов в сейфе.

К **специальным** мероприятиям можно отнести:

1. Внесение в текст заключаемых договоров ответственности сторон за несанкционированное разглашение коммерческой тайны.
2. Ограничение доступа работников к информации, не требуемой ему по службе.
3. Разработка должностных инструкций специалистов с обязанностями по сохранению коммерческой тайны. Указание в трудовом договоре деловой информации, представляющей тайну.

### 3.4 Коммерческие риски и их страхование

В бизнесе много событий, наступление или не наступление которых может привести к потерям финансовых средств. Зная о степени риска, коммерсант вынужден быть осторожным при принятии коммерческих решений. Наличие фактора риска заставляет тщательно анализировать закупку сырья и материалов, организацию сбыта продукции, рентабельность производства, продажи, отдельных видов выпускаемой продукции.

**Риск – это возможное понесение убытков вследствие занятия коммерческой деятельностью.**

Предприятие может сталкиваться с различными видами рисков (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Виды рисков

Основные виды рисков	Краткая характеристика рисков
<i>Политические</i>	Вызываются возможными переменами в экономическом курсе органов власти; принятии правительственных постановлений, указов; непредвиденные политические события
<i>Технические</i>	Связаны с недостижением ожидаемых результатов от освоения новой техники и технологии или несоблюдением технологической дисциплины

### Окончание таблицы 3.1

<b>Производственные</b>	Связаны с недостижением намеченных объемов производства, качества продукции
<b>Финансовые</b>	Вызываются неожиданными изменениями валютного курса, инфляцией
<b>Инновационные</b>	Связаны с вероятностью потерь от внедрения новинок производства
<b>Коммерческие</b>	Обусловлены непредсказуемыми потерями в коммерческой деятельности вследствие изменения цен, конъюнктуры рынка, падением объема продажи и т. п.

Коммерческий риск возникает как следствие рискованной коммерческой сделки. К основным причинам коммерческого риска следует отнести:

- повышение закупочной цены материальных ресурсов;
- снижение объемов продажи в результате резких колебаний рыночной конъюнктуры, изменения спроса, моды, снижением платежеспособности населения;
- физическая потеря товара, его качественных характеристик в результате хранения, транспортировки;
- повышение расходов на реализацию из-за выплаты штрафов, таможенных пошлин, налогов;
- невыполнение договорных обязательств партнером;
- действия конкурентов;
- непредвиденные стихийные бедствия, неурожай;
- нечестность или небрежность служащих.

Прогнозирование успеха коммерческой операции должно осуществляться с учетом возможных рисков, связанных с реализацией товаров, транспортировкой, погрузочно-разгрузочными работами, нестабильной платежеспособностью покупателей, а также риска от форс-мажорных обстоятельств. Коммерческие риски многообразны. Их можно подразделить на внутренние, связанные с деятельностью конкурентов, клиентов, поставщиков предприятия, и внешние, вызванные изменениями в законодательстве, инфляцией, стихийными бедствиями и др.

Нестабильность и непредсказуемость рыночных ситуаций, поведения основных конкурентов, угроза внезапного банкротства обусловили дифференциацию коммерческих рисков на допустимые, критические и катастрофические.

Допустимый риск – это угроза потери части или всей прибыли от реализации в сочетании с возможными и предсказуемыми потерями. Данный вид коммерческой деятельности сохраняет свою целесообразность.

Критический риск – опасность потерять доходы в размере производственных затрат, угроза получения нулевого дохода. Под катастрофическим понимают риск, который характеризуется опасностью потерь, превышающих все состояние фирмы (банкротство).

Выявляются вероятные, маловероятные и случайные группы рисков. К вероятным относятся хорошо известные и ожидаемые предпринимателем обстоятельства. К маловероятным – известные факты, степень появления которых крайне мала. В группу случайных включаются факторы, которые не учитываются экспертами.

По степени предсказуемости прогнозируемых рисков их можно разделить на оправданные и неоправданные риски. В различных сферах коммерческой деятельности степень оправданности различна. В области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата исследований колеблется в пределах 5–10 %, в проектно-конструкторских разработках – до 90 %.

#### **Способы определения степени риска**

Для определения степени риска используются два основных метода: статистический и экспертный. В основе статистического метода лежат приемы математической статистики (расчет вариации, дисперсии и стандартного отклонения по показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятия). Статистический метод относительно точен, но требует значительного объема данных и не учитывает резких изменений в инвестиционной политике предприятия и влияния внешних факторов. Для преодоления этих недостатков используют экспертный метод.

Оценка вероятности наступления рисков часто проводится методом экспертных оценок. Экспертный метод основан на усреднении экспертных оценок риска. Для этого приглашаются не менее трех экспертов, которые хорошо ознакомлены с решаемыми проблемами проводимой бизнес – операции. Каждому эксперту отдельно предоставляется перечень рисков и предлагается определить вероятность их наступления. Как правило, при этом руководствуются следующей системой оценок:

- 0 – риск рассматривается как несуществующий;
- 25 – риск скорее всего не реализуется;
- 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 – риск скорее всего наступит;
- 100 – риск определенно реализуется.

Просчитывается средний балл по каждому виду риска. Производится подсчет риска по каждой группе, умножая среднюю вероятность наступления риска в баллах (средний балл экспертных оценок) на удельный вес каждого вида риска. По значениям произведения средней вероятности наступления риска и его удельного веса судят о наиболее вероятных рисках в коммерческой деятельности предприятия.

#### **Методы снижения коммерческого риска**

Для того чтобы уменьшить степень вероятного риска и одновременно обеспечить достижение заданных уровней рентабельности, можно использовать такие мероприятия:

1. Страхование коммерческого риска.
2. Диверсификация деятельности предприятия – расширение сферы

деятельности предприятия, номенклатуры продукции. Создаются условия для своевременного и беспрепятственного перемещения финансовых и материальных ресурсов, а также капиталов из одной сферы деятельности в другую. Потери неизбежны, но они меньше тех, которые будут при однонаправленной деятельности на рынке.

3. Получение дополнительной информации. Развиваются консалтинговые, информационные фирмы, готовые предоставить информацию о деятельности конкурентов, поставщиков, финансовых кругов.

4. Профессиональная разработка хозяйственных договоров по всем рисковым пунктам. Коммерсант должен предусматривать вероятность возникновения спорных вопросов, определять двустороннюю имущественную ответственность, включать разделы по форс-мажорным обстоятельствам, проводить экономическое обоснование сделки.

5. Образование специального резервного фонда для самострахования за счет части прибыли.

6. Провести поиск партнеров с достаточными финансовыми средствами.

7. Подбор квалифицированных специалистов, повышение квалификации кадров.

8. Использование прогнозирования конъюнктуры рынка, обращение к услугам экспертов, специалистов.

В рыночной экономике снижением риска является также хеджирование. Под хеджированием понимают создание встречных требований и обязательств (валютного, коммерческого или кредитного характера). При заключении фьючерсных контрактов хеджирование выступает формой страхования цены и прибыли от нежелательного для продавца снижения или невыгодного для покупателя повышения цены.

**Страхование коммерческих операций: сущность, виды и порядок оформления.**

Практика показывает, что коммерческие риски подлежат страхованию. Страхование связано с возмещением материальных потерь в процессе общественного производства в результате разрушительных последствий страховых случаев. Страхование представляет собой совокупность особых замкнутых перераспределительных отношений между его участниками по поводу формирования за счет денежных взносов целевого страхового фонда, предназначенного для возмещения возможного ущерба предприятиям и организациям.

К рискам, которые необходимо страховать, относятся вероятные потери от:

- пожаров и других стихийных бедствий;
- автомобильных аварий;
- порчи и уничтожения в результате неправильного хранения;
- невыполнения договорных обязательств партнерами;
- неправомерных действий конкурентов;
- возможной смерти или болезни исполнителей бизнес-операции.



Рыночные отношения, когда каждый предприниматель действует на свой страх и риск, повышают роль и значение страхования. В рыночной экономике страхование является средством защиты бизнеса и благосостояния людей. Возможны такие виды страхования коммерческого риска: от прямых потерь (убытки от простоя...); от косвенных потерь доходов (перерыв в торговле, упущенная выгода).

Для каждого вида бизнеса есть наиболее вероятные риски. Наибольшей популярностью пользуется страхование бизнес-имущества. Офисы, склады, цеха и другие объекты недвижимости страхуются от обычных рисков: пожара, залива водой, стихийных бедствий, кражи, взлома. Кроме страхования имущества предприятия, важно думать о страховании от убытков при возникновении перерыва в коммерческой деятельности. Если, к примеру, случился пожар, то понадобится время для ремонта помещений и возмещения всех прочих потерь. Охотнее всего предприятия страхуют автотранспорт. Однако при этом приоритеты расставляются не всегда правильно: например, тарифы на страхование автомобиля составляют 7–10 % от страховой суммы, а на страхование имущества отводится 0,35–1,5 %. Любая производственная компания может застраховать свою ответственность за качество выпускаемой продукции, а предприятие сферы услуг – за ненадлежащим образом выполненную работу. При возникновении претензии и требований возместить ущерб у исполнителя есть выбор: нести риск самостоятельно или переложить его на страховщика.

Полисы страхования ответственности за качество произведенных товаров и оказанных услуг приобретают обычно фирмы, предоставляющие юридические услуги, аудиторы, оценщики, туристические фирмы и частные охранные предприятия, химчистки, автостоянки.

Различают следующие *виды страхования имущества предприятия*:

1. **Страхование основных и оборотных фондов предприятия** (зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, готовой продукции, сырья). Договор страхования может заключаться на все имущество или на его часть. Имущество страхуется на случай уничтожения или повреждения в результате пожара, взрыва, стихийных бедствий, кражи со взломом, аварий водопровода и отопительной сети. Страховая стоимость имущества определяется по основным средствам по балансу, по товарно-материальным ценностям и готовой продукции по себестоимости.

2. **Страхование грузов, перевозимых по суше, воздушным, водным путем, включая нефть и газопроводы.** Договор страхования заключается грузоотправителем или грузополучателем с ответственностью за все риски, связанные с перемещением грузов (кражи; гибель при пожаре, стихийных бедствия, столкновениях транспорта; пропажи транспортного средства).

3. **Страхование урожая сельхозкультур, а также при падеже и гибели скота колхозами, совхозами, фермерскими хозяйствами.**

4. **Страхование транспортных средств на случай гибели, повреждения (кроме шин), дорожно-транспортного происшествия,**

**неправомерных действий третьих лиц** (кроме угона, хищения). По желанию страхователя может одновременно с транспортным средством быть застрахован груз (прицеп), принадлежности к транспортному средству. Возможно дополнительное страхование транспортного средства от угона, хищения.

### **Порядок оформления и осуществления страхования**

Сегодня страховая услуга принимает вид простого и внятного продукта по доступной цене. Страховщиком является юридическое лицо, созданное для осуществления страховой деятельности и имеющее лицензию на осуществление страховой деятельности. В качестве страховщика может выступать Белгосстрах, Белкоопстрах и другие страховые организации любой организационно-правовой формы собственности, регистрацией которых занимается Комитет страхового надзора. Юридическое или физическое лицо (страхователь) вправе заключить со страховщиком письменный договор страхования, вступить в конкретные страховые отношения и уплачивать страховые взносы.

Страхование осуществляется на основе заявления страхователя, предоставленного страховщику по установленной форме. Составляется опись имущества с указанием стоимости имущества в двух экземплярах, акт осмотра имущества (например, транспортного средства) представителем страховщика, которые прикладываются к заявлению и являются неотъемлемой частью договора страхования. В подтверждение заключения договора страхования страховщик выдает страхователю страховое свидетельство (полис) после получения страховых взносов или первой их части. Полис выдается в течение трех дней после поступления страховых взносов на счет страховщика. Уплата страховых взносов может производиться единовременно и в рассрочку (когда договор на год). Договор страхования вступает в силу при уплате страховых взносов. Чаще всего договор заключается на год, но может на меньший или больший срок. Страхователю, заключавшему договор страхования в течение трех и более лет подряд без перерыва и не получавшему страхового возмещения (обеспечившему сохранность имущества), при заключении договора на новый срок может предоставляться скидка при уплате взносов от 10 до 20 %.

При наступлении страхового случая страхователь обязан принять необходимые меры в целях уменьшения ущерба застрахованному имуществу и сообщить страховщику о наступлении страхового случая в течение суток устно по телефону и в течение трех суток подтвердить письменно (документы для установления причины гибели или повреждения имущества). Сообщается также в соответствующие органы (милицию, Госпожарнадзор, аварийные службы). Представитель страховщика составляет на месте страховой акт, по заявлению страхователя и в соответствии с договором осуществляется страховая выплата.

При страховании страховая сумма определяется соглашением между страхователем и страховщиком. Предельный размер страховой суммы не может быть больше действительной стоимости имущества на момент заключения

договора. Стоимость, зафиксированная в договоре, называется страховой. Стороны не могут оспаривать страховую сумму имущества, определенную в договоре страхования, за исключением случаев, когда страховщик доказывает, что он намеренно был заблужден страхователем. Страховой взнос определяется как произведение процентной тарифной ставки на страховую сумму и поделенное на 100.

Различают следующие системы страхового обеспечения:

– система пропорционального страхового обеспечения, предусматривающая неполное частичное страхование, при котором возмещается не вся сумма ущерба, а лишь столько процентов, на сколько было застраховано имущество;

– система одного риска, по которой происходит полное возмещение ущерба, сумма которого не превышает страховую сумму.

Последствиями уничтожения и повреждения, учитываемыми при страховании, является УЩЕРБ (УБЫТОК). Для определения убытка необходимо установить:

1. Стоимость полностью уничтоженного имущества по страховой оценке.
2. Стоимость восстановления или ремонта объекта при повреждении.
3. Расходы по спасению и приведению в надлежащее состояние объектов (разборка, просушка).

4. Стоимость остатков имущества, представляющих ценность, то есть годных для дальнейшего использования (кирпич, бревна, доски). СУММИРУЯ 1,2,3 СТОИМОСТИ И ВЫЧИТАЯ 4, ПОЛУЧИМ РАЗМЕР УЩЕРБА. А **исчисление возмещения** осуществляется следующим образом:

1. При полной гибели имущества страховое возмещение выплачивается в полной сумме, на которую оно было застраховано (если по системе одного риска). Если неполное частичное страхование имущества, то выплачивается не вся сумма ущерба, а лишь столько процентов, на сколько было застраховано имущество.

2. При повреждении объекта расходы по спасению и на ремонт возмещаются в полном размере, а стоимость остатков исключается в размере 100 %.

Договор страхования прекращается в случаях: истечение срока действия договора, выполнение страховщиком обязательств в полном объеме, неуплата страхователем страховых взносов в установленные сроки, прекращение деятельности страхователя.

#### **4 Определение потребности предприятия в материальных ресурсах**

4.1 Исходные данные для определения материальной потребности предприятия

4.2 Методы определения потребности предприятия в материальных

ресурсах

#### 4.3 Определение потребности предприятия в инструменте и топливе

#### 4.1 Исходные данные для определения материальной потребности предприятия

Определение потребности в материальных ресурсах является важным этапом планирования закупочной деятельности производственного предприятия.

Общая потребность в материальных ресурсах складывается из трех составляющих:

1. Потребность в ресурсах, необходимых для выполнения планов производства и поставки продукции.

2. Потребность на создание и поддержание переходящих запасов ресурсов.

3. Потребность в ресурсах на осуществление других видов функциональной деятельности предприятия (ремонтно-эксплуатационные нужды, капитальное строительство, опытно-конструкторские работы).

Исходя из необходимости поддержания оптимального уровня запасов материальных ресурсов и объемов незавершенного производства различают **расходное** и **заготовительное** количество материалов.

**Расходное** – количество материалов, необходимое для выполнения производственной программы.

**Заготовительное** – количество материалов, подлежащее поставке на предприятие, с учетом нормативного переходящего запаса для обеспечения производственной деятельности и ожидаемого остатка данного материала.

В основе определения потребности предприятия в материальных ресурсах лежит нормирование их расхода.

**Норма** расхода материальных ресурсов – это максимально допустимое плановое количество сырья, материалов, которое может быть израсходовано для выпуска единицы продукции или в единицу времени оборудования. Нормы расхода материальных ресурсов разрабатываются, как правило, на самих предприятиях и ответственность за них возлагается на главного инженера и главного технолога. При нормировании устанавливается **структура нормы** – ее состав и соотношение отдельных элементов.

Большинство норм расхода включают:

1. Полезный расход материалов (чистый вес изделия).

2. Неизбежные технологические отходы и потери.

Так, например, в швейном производстве различают техническую и фондовую (с учетом маломерных остатков) ткани, в обувном производстве различают норму-нетто и норму-брутто для материалов верха обуви.

Нормы расходов материальных ресурсов должны быть динамичными, т.е. по мере совершенствования техники и технологии, организации производства и повышения квалификационной подготовки персонала их необходимо пересматривать.

Для определения потребности предприятия в материальных ресурсах, используются следующие исходные данные:

1. Производственная программа на планируемый период.
2. Действующие нормы расхода материальных ресурсов.
3. Плановые задания по снижению норм расхода материалов.
4. Мероприятия по уменьшению отходов и потерь за счет внедрения новых прогрессивных технологических процессов.
5. Варианты замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми.
6. Объемы работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству.
7. Планируемые объемы ремонтных работ.
8. Плановые задания по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ.
9. Данные об объемах производственных запасов.
10. Данные анализа выполнения договоров поставки и мероприятия по повышению договорной дисциплины.

*Зарубежный опыт показывает, что многие известные фирмы не создают запасы материально-технических ресурсов, используя такие системы снабжения, как «производство с колес» и «точно вовремя».*

*Эти системы предусматривают поставки материалов и комплектующих в нужном количестве в заданный пункт их потребления, в заранее регламентированный срок. Успех такой системы объясняется высокой дисциплиной выполнения договоров, применением жестких систем штрафных санкций в случаях их невыполнения.*

Таким образом, определение потребности производства в материально-технических ресурсах производится с учетом прогрессивных научно обоснованных норм расхода всей совокупности сырья и материалов, используемых в организации.

#### **4.2 Методы определения потребности предприятия в материальных ресурсах**

Расчет потребности в материальных ресурсах на планируемый период производится с применением двух основных групп методов:

1. Нормативные методы.
2. Статистические методы.

Материальная потребность определяется по основным направлениям

производственно-хозяйственной деятельности предприятия с учетом специфических особенностей использования сырья и материалов.

Выбор конкретного метода определения потребности зависит от ряда организационных и технических факторов:

1. Номенклатура потребляемых ресурсов.
2. Объемы потребления и цена конкретного материального ресурса.
3. Особенности применяемой технологии производства.
4. Состояние нормирования на предприятии.
5. Точность и полнота планирования производственной программы.
6. Применяемые системы контроля за состоянием производственных запасов.

В основе организации материально-технического снабжения лежит нормирование расхода материальных ресурсов. Под НОРМОЙ понимают плановое задание по количеству сырья, материалов, топлива и энергии, которое может быть израсходовано для выпуска единицы продукции или в единицу времени оборудования. Нормы расхода материальных ресурсов разрабатываются, как правило, на предприятиях. Ответственность за них возлагается на главного инженера и главного технолога. При нормировании устанавливается структура нормы – ее состав и соотношение отдельных элементов.

Большинство норм расхода включают полезный расход материалов (чистый вес изделия), неизбежные технологические отходы (стружка, угар) и потери, обусловленные нарушением технологии производства и хранения. *Нормы расхода дифференцируются по периоду действия – годовые и перспективные.*

На основе норм расхода устанавливаются нормы производственных запасов, которые нужны для обеспечения непрерывности и ритмичности производства. Запасы определяют для каждого вида материальных ресурсов в натуральном (количество), относительном (днях) и денежном выражении. **Запасы подразделяются на текущие, подготовительные и гарантийные (страховые).**

**Текущий запас** предусматривает обеспечение производства материальными ресурсами в период между очередными поставками. При нормировании текущих запасов учитывают среднедневной расход и количество дней до очередной поставки.

**Подготовительный запас** необходим для обеспечения складской обработки и подготовки к производству материалов. При этом учитывается время на выгрузку, приемку, сортировку, складирование, оформление складских документов. Это обычно дневная потребность в материальных ресурсах.

**Гарантийный запас** должен обеспечивать бесперебойную работу предприятия, когда поставщики нарушают установленные сроки поставок, непредвиденные задержки грузов в пути следования, поступление недоброкачественных материалов.

Зарубежный опыт показывает, что многие известные фирмы не создают запасы материально-технических ресурсов, используя такие системы снабжения, как «производство с колес» и «точно вовремя». Эти системы предусматривают поставки материалов и комплектующих в нужном количестве в заданный пункт их потребления, в заранее регламентированный срок успех такой системы объясняется высокой дисциплиной выполнения договоров, применением жестких систем штрафных санкций в случаях их невыполнения.

Основой для расчета потребности в материально-технических ресурсах на планируемый период служат плановые задания по выработке продукции, капитальному строительству, проведению ремонтно-эксплуатационных работ, научно-исследовательских изысканий, созданию производственных запасов и резервов.

Определение потребности производства в материально-технических ресурсах производится с учетом прогрессивных научно обоснованных норм расходов всей совокупности сырья и материалов, организации.

Разработка нормы расхода материальных ресурсов  $j$  на единицу продукции – это важнейшая функция материально-технического обеспечения, которая предполагает определение максимально допустимых затрат сырья, материалов, топлива и других компонентов, расходуемых на производство продукции, ее себестоимости. Нормы расходов материальных ресурсов должны быть динамичными, т. е. по мере совершенствования техники и технологии, организации производства и повышения квалификационной подготовки персонала их необходимо пересматривать.

Расчет потребности в материально-технических ресурсах на планируемый период может производиться с применением следующих методов:

1. Метод прямого счета.
2. Метод аналогий.
3. Метод типовых представителей.
4. Метод динамичных коэффициентов.

Определение потребности в материально-технических ресурсах производится по основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности организации с учетом специфических особенностей использования. При этом применяемые в организации материалы подразделяются на основные и вспомогательные.

**Основными** называются материалы, которые в натуральной форме формируют материально-вещественную субстанцию продукта и входят в его состав, составляя его материальную основу.

**Вспомогательные** материалы способствуют формированию продукта.

Потребность в основных материалах и сырье по всем видам производимой продукции на планируемый период определяется **методом прямого счета**.

Различают расходное и заготовительное количество материалов.

**Расходное** – количество материалов, необходимое для выполнения

производственной программы с учетом норм расхода материалов на единицу продукции.

**Заготовительное** – количество материалов, подлежащее поставке на предприятие, с учетом нормативного переходящего запаса для обеспечения производственной деятельности и ожидаемого остатка данного материала.

Расходное количество *i*-го вида материалов  $PK_{Hi}$  в натуральном выражении определяется по формуле (швейное производство):

$$R_{Hi} = H_{\Phi i} \times ПП; \quad (4.1)$$

$$H_{\Phi i} = H_{TEXH_i} \times \left( 1 + \frac{p}{100} \right) = \frac{S_{Лi} \times 100}{100 - B_i} \times \left( 1 + \frac{K_i + m_i}{100} \right), \text{ м}^2, \quad (4.2)$$

где  $H_{\Phi i}$  и  $H_{TEXH_i}$  – фондовая (с учетом маломерных остатков) и техническая норма расхода *i*-го вида материалов соответственно в натуральных единицах измерения;  $p$  – процент маломерных остатков ткани (по длине настила и по ширине), %,  $S_{Лi}$  – площадь лекал по *i*-му виду материалов,  $\text{м}^2$ ,  $B_i$  – процент межлекальных выпадов по *i*-му виду материалов, %,  $K_i$  и  $m_i$  – потери по длине и ширине настила соответственно, %.

Расходное количество *i*-го вида материалов в стоимостном выражении определяется по формуле

$$PK_{Pci} = \left( PK_{Hi} \times Ц_{им^2} \right) \times \left( 1 + \frac{TЗP_i}{100} \right); \quad (4.3)$$

$$Ц_{им^2} = \frac{Ц_{инм}}{Ш_i - B_i}, \quad (4.4)$$

где  $TЗP_i$  – транспортно-заготовительные расходы, в % от стоимости материалов,  $Ц_{им^2}$  и  $Ц_{инм}$  – цена одного  $\text{м}^2$  и одного погонного метра соответственно, руб.;  $Ш$  и  $B$  – ширина ткани и ширина кромки (для шерстяных и полушерстяных тканей) соответственно, м.

Заготовительное количество материалов в натуральном выражении:

$$ЗK_H = PK_H - OM_{HH} + OM_{KH}, \quad (4.5)$$

где  $OM_{HH}$  и  $OM_{KH}$  – остатки материалов на складе соответственно на начало и конец планового периода в натуральном выражении;

$$OM_{HH} = \frac{PK_H \times П_{OMH}}{100}, \quad (4.6)$$

$$OM_{KH} = \frac{PK_H}{D_K} \times H_3, \quad (4.7)$$



где  $P_{OMH}$  – процент от расходного количества материала, используемый для определения размера остатков материала на складе на начало планового периода,  $D_K$  – количество календарных дней в плановом периоде,  $H_3$  – средняя норма запаса материала, в днях.

Заготовительное количество материалов в стоимостном выражении  $ЗК_{СТ}$  – определяется по формуле

$$ЗК_{СТ} = РК_{СТ} - ОМ_{НСТ} + ОМ_{КСТ} . \quad (4.8)$$

При отсутствии норм расхода на некоторые виды изделий или на новую продукцию потребность в материалах рассчитывается **методом аналогий**. Этот метод позволяет определить необходимое количество сырья и материалов ( $ПМ$ ) с учетом разработанных норм расходов для изделий-аналогов. Качественные характеристики, конструктивные особенности, материалоемкость новых изделий посредством коэффициентов аналогии приравниваются к уже существующим изделиям с обоснованными нормами расходов по формуле

$$ПМ = \frac{H_{\phi i} \times ПП_{nn}}{K_a} , \quad (4.9)$$

где  $H_{\phi i}$  – норма расхода материала,  $ПП_{nn}$  – объем производства новой продукции в планируемом году;  $K_a$  – коэффициент аналогии, учитывающий особенности нового изделия.

Планирование потребности в сырье и материалах для многономенклатурного производства имеет свою специфику, связанную с необходимостью разработки норм расходов по каждому виду изделий. Это достаточно трудоемкий процесс, поэтому с целью уменьшения затрат по нормированию, потребность в материалах определяется **по типовому представителю** группы изделий с использованием формулы

$$ПМ = H_{РТ} \times ПП_{ГР} , \quad (4.10)$$

где  $H_{РТ}$  – норма расхода на типовой представитель,  $ПП_{ГР}$  – объем производства продукции всех изделий данной группы.

Потребность в материалах на планируемый период может быть рассчитана и с помощью **динамических коэффициентов** по формуле

$$ПМ = P_M \times K_P \times K_{IH} , \quad (4.11)$$

где  $P_M$  – фактический расход материала за предыдущий период,  $K_P$  – коэффициент роста или снижения объема производства продукции в

планируемом периоде,  $K_{ин}$  – коэффициент изменения норм расхода материала на единицу продукции.

Этот метод характеризуется простотой в применении и оперативностью. Он используется при большой номенклатуре ресурсов и больших расходах или при отсутствии норм расходов и данных об объеме производственной программы в натуральном выражении.

Потребность во вспомогательных материалах рассчитывается методом прямого счета, т.е. путем умножения нормы, установленной на единицу продукции, на соответствующие объемные показатели выпуска продукции в планируемом периоде. Если исключена возможность прямого счета, потребность во вспомогательных материалах определяется укрупненно на основе отчетных данных и изучения тенденций изменения объема производства продукции.

Определение потребности в материальных ресурсах для выполнения **технического и организационного развития** производства осуществляется на основании планируемых мероприятий по совершенствованию техники и технологии, механизации и автоматизации производства, освоению объемов научно-исследовательских изысканий, опытно-конструкторских и других работ с учетом норм расходов материалов на эти виды деятельности в планируемом периоде.

Расчет потребности в материальных ресурсах на **ремонт эксплуатацию основных средств** производится исходя из утвержденных норм расхода материалов на 1 млн руб. стоимости основных средств, объема основных средств по состоянию на начало планируемого года и поправочного коэффициента, определяющего потребность в данном ресурсе на ремонт и эксплуатацию вновь вводимых зданий, оборудования.

При определении потребности в материальных ресурсах **капитальное строительство** учитываются нормы расхода материала, рассчитанные на основе проектно-сметной документации планируемого периода.

#### 4.3 Определение потребности предприятия в инструменте и топливе

Потребность в инструменте на планируемый период времени складывается из его расходного количества, оборотного фонда за вычетом фактического его запаса на начало планируемого периода:

$$I_{нотр} = I_{расх} + I_{обр} - I_{зан}, \quad (4.12)$$

где  $I_{нотр}$  – потребность в инструменте, тыс. шт.,  $I_{расх}$  – расходное количество инструментов, тыс. шт.;  $I_{обр}$  – оборотный фонд инструмента, тыс. шт.,  $I_{зан}$  – фактический запас инструментов на начало периода, тыс. шт.

Расходное количество должно рассчитываться детально по каждому виду и типоразмеру. Номенклатура инструмента устанавливается по картам типового

оснащения инструментом рабочих мест (или по картам применяемости).

Оборотный фонд инструмента создается для обеспечения бесперебойного хода производства. Он включает эксплуатационный фонд ( $IЭ$ ) и фонд центрального инструментального склада ( $Iцис$ ):

$$I_{об} = IЭ + Iцис. \quad (4.13)$$

Эксплуатационный фонд инструмента ( $IЭ$ ) образуется из количества инструмента, находящегося на рабочих местах ИРМ, в заточке и ремонте.

Фонд инструмента, находящегося в ЦИС, включает переходящий ( $Iпер$ ) и страховой ( $Iстр$ ) запасы, которые определяются исходя из периодичности его поставки или возможной задержки в днях и дневной потребности.

Основная часть инструмента и технологической оснастки находится в центральном инструментальном складе предприятия. Размер запасов инструментов устанавливается по двум системам:

а) «Максимум – минимум» – для универсального и специального инструмента, расходуемого в больших количествах. По этой системе на каждый вид инструмента определяются три нормы запаса: максимальный, минимальный и запас «точки заказа» (заказ на приобретение инструмента);

б) система «на заказ» применяется для инструментов, расходуемых в небольших количествах.

Порядок применения норм расхода топлива для механических транспортных средств, машин, механизмов и оборудования предприятия установлен Инструкцией о порядке применения норм расхода топлива для механических транспортных средств, машин, механизмов и оборудования, утвержденной Постановлением Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь № 28 от 16 июня 2005 г.

Нормирование расхода топлива – это установление его допустимой величины в определенных условиях эксплуатации для конкретной модели (модификации) транспортного средства. Нормирование расхода топлива производится путем применения линейной базовой нормы и соответствующих установленных величин повышений (снижений), а также величин дополнительного расхода топлива.

Линейная базовая норма расхода топлива механическим транспортным средством, находящимся в технически исправном состоянии, устанавливается в литрах на 100 км пробега (л/100 км) или в метрах кубических на 100 километров пробега для сжатого природного газа. На выполнение транспортной работы по перевозке грузов устанавливается дополнительный расход топлива на 100 тонно-километров транспортной работы. При работе трактора, механизма, оборудования устанавливается в литрах базовый расход топлива при выполнении определенного вида работы в конкретных условиях на машино-час или на выполненную операцию (заполнение одной цистерны).

Нормы расхода моторных масел и смазок устанавливаются на 100 литров (метров кубических) общего расхода топлива.

Приказом руководителя юридического лица или индивидуальным предпринимателем устанавливается величина повышения (снижения) норм расхода топлива. Повышение нормы расхода топлива производится в случаях:

- работа транспорта и оборудования при отрицательных температурах окружающего воздуха в период с 1 ноября по 31 марта – до 10 %;

- эксплуатация механического транспортного средства в областных центрах и в городах с численностью населения от 300 тысяч до 1 млн человек – до 7 %;

- эксплуатация транспортного средства в городах с численностью населения от 1 млн до 3 млн – до 10 %, а в городах с населением свыше 3 млн человек – до 20 %;

- эксплуатация транспортного средства, требующая частых технологических остановок (более одной остановки на один километр пробега), – до 10 %;

- перевозка грузов с пониженной скоростью движения (до 20 км/час) – до 10 %;

- перевозка грузовым автомобилем легковесных крупногабаритных грузов (сено, солома, лен) – до 10 %;

- пробег первой тысячи километров автомобилем, вышедшим из капитального ремонта и новым, – до 10 %;

- эксплуатация автомобиля по пересеченной местности, естественным грунтовыми дорогам, временным дорогам – до 20 %;

- эксплуатация автомобиля во время сезонной распутицы, снежных заносов, при сильном снегопаде, гололедице на срок не более одного месяца в году – до 35%;

- эксплуатация автомобиля с кондиционером в период с 15 мая по 15 сентября – до 7 %; а с автоматической коробкой передач – до 6 % и др.

Линейная норма расхода топлива понижается при эксплуатации транспортного средства на участках дорог с асфальтобетонным покрытием за пределами населенного пункта до 15 %. Повышение и снижение нормы расхода топлива распространяется как на линейную норму, так и на выполненную транспортную работу. При необходимости применения одновременно нескольких повышений (снижений) линейной нормы расхода топлива нормируемый расход топлива устанавливается с учетом их суммы или разности.

Дополнительный расход топлива устанавливается также в случаях:

- при простое транспорта в пунктах, где запрещено выключать двигатель (нефтесклады, инкассация), нормируемый расход топлива на один час простоя соответствует расходу на 10 км пробега;

- на внутригаражные разезды и технические надобности ежемесячный нормативный расход топлива не должен превышать 0,5 % от общего его количества;

– при эксплуатации автомобиля с прицепом (полуприцепом) или при буксировке им неисправного транспортного средства линейная норма расхода топлива увеличивается на каждую тонну массы прицепа (полуприцепа, буксируемого автомобиля): бензина – до 2,0 л; дизтоплива – до 1,3 л; СПГ – до 2,0 м<sup>3</sup> и др.

## **5 Планирование материально-технического обеспечения предприятия**

5.1 Виды планов материально-технического снабжения

5.2 Изучение рынка сырья и материалов. Выбор стратегии снабжения

### **5.1 Виды планов материально-технического снабжения**

Планирование материально-технического обеспечения предприятия – важный инструмент, позволяющий предвидеть риск, возникающий в данной сфере.

В плане материально-технического снабжения предприятия рассчитывается необходимое количество основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов, инструмента, топлива и других материальных ресурсов, требующихся для выполнения годового объема работ.

План разрабатывается на основе:

- производственной программы, норм расхода материалов, полуфабрикатов, топлива, комплектующих изделий, инструментов;
- разработанных мероприятий по экономии материальных ресурсов;
- плана капитального строительства;
- остатков материалов на начало и конец планируемого года;
- договоров с поставщиками и посредниками;
- цен на все виды материально-технических ресурсов.

Планирование материального обеспечения предприятия является основанием для принятия решения о закупке материальных ресурсов. При организации закупки материальных ресурсов на предприятиях необходимо определять потребность в материальных ресурсах по определенной номенклатуре сырья и материалов на квартал, месяц.

Различают текущее и долгосрочное планирование материальных ресурсов. Текущее – на планируемый год, долгосрочное – в перспективе на ближайшие 3–5 лет. Систему долгосрочного планирования, к примеру, применяют 70–80 % крупных японских корпораций. Долгосрочный план промышленного предприятия выражает его общую стратегию, разрабатывается руководством предприятия и рассматривает основные проекты, идеи,

приоритеты предприятия. В процессе долгосрочного планирования предприятия формулируются его цели, собирается внешняя информация об окружающей среде, отрасли, конкурентах. Затем определяются темпы роста основных показателей деятельности, доля предприятия на рынке. В рамках долгосрочного планирования на предприятиях должна определяться перспективная потребность в материальных ресурсах в укрупненной номенклатуре.

В настоящее время мало возможностей у наших предприятий для долгосрочного планирования материальных ресурсов. Это объясняется трудностями при сбыте продукции, колебаниями объема производства, колебаниями платежеспособного спроса. Для отдельных предприятий важнейшей стала задача выживания. В таких условиях более целесообразным является текущее планирование материального обеспечения, которое должно включать в себя:

- исследование рынка сырья и материалов;
- определение потребности предприятия по всей номенклатуре потребляемых материальных ресурсов;
- составление плана закупок материальных ресурсов;
- стоимостной анализ заготовительной сферы.

## 5.2 Изучение рынка сырья и материалов

Изучение рынка сырья и материалов – один из элементов планирования материально-технического обеспечения промышленного предприятия.

Различают следующие виды материальных ресурсов:

- сырье – продукция добывающих отраслей;
- основные материалы – предметы труда, составляющие основное содержание готовой продукции (фанера, пиломатериалы, ткань);
- вспомогательные материалы;
- комплектующие детали и покупные полуфабрикаты, требующие дополнительной обработки и затрат труда на сборку.

**Рационально закупить материальные ресурсы – значит приобрести их нужного качества, в необходимом количестве, в требуемое время, у надежного поставщика и по приемлемой цене.** На рынке постоянно расширяется номенклатура материальных ресурсов, появляются новые виды сырья, поэтому необходима полная информация о рынке. Для анализа предложения сырья и материалов на рынке можно выделить такую систему показателей:

**1. Количественная оценка предложения конкретного вида сырья и материалов.** Предложение – это количество товаров, предлагаемое потребителям в данное время. На него влияют различные факторы: цены на аналоги, применяемая технология, климатические условия, налоги и др. Более

точную количественную оценку предложения ресурсов на рынке можно на основе **емкости рынка** по формуле

$$E = П + И - Э + З, \quad (5.1)$$

где  $П$  – производство ресурса определенного вида;  $И$ ,  $Э$  – импорт и экспорт ресурса;  $З$  – запасы.

На основе данных о емкости рынка материальных ресурсов можно определить **долю рынка** каждого поставщика. **Доля рынка** определяется соотношением фактического объема реализации им данного вида материального ресурса к фактической емкости рынка этого ресурса. Значение доли рынка позволяет оценить возможности каждого поставщика на рынке сырья и материалов.

**2. Анализ ассортимента предложения сырья и материалов, в том числе новых видов, их характеристика.**

**3. Уровень цен на сырье и материалы, имеющих решающую роль при выборе поставщиков.** Цены на материальные ресурсы подразделяются на мировые, договорные, оптовые, закупочные и розничные. Различают также свободные закупочные цены и регулируемые государством (на природный газ, нефть).

**4. Оценка перспектив развития рынка сырья и материалов, что связано с развитием НТП.**

**5. Анализ транспортных условий**, в ходе которого учитывается стоимость перевозки материальных ресурсов, стоимость погрузочно-разгрузочных работ, особые условия поставки, франко-цена.

При анализе конкретных поставщиков сырья и материалов большое значение имеет информация о состоянии портфеля заказов поставщика. Портфель заказов, имеющийся у отдельной фирмы, определяется стоимостью всех заказов на определенное время. Информация о снижении портфеля заказов у поставщика может быть использована заказчиком для получения льготных условий поставки, расчетов, получения скидок.

При изучении рынка сырья и материалов можно применять **прямые и косвенные методы**. Получение информации **напрямую** может от таких источников:

- контакты с поставщиками;
- контакты с посредниками;
- посещение ярмарок и выставок, что дает богатую информацию о технических разработках, ценах, качестве, возможность использовать каталоги выставок и ярмарок;
- поездки на предприятия-поставщики, что позволяет сделать заключение о способности предприятия выполнять заказы, услугах.

**Косвенное изучение** рынка сырья и материалов предполагает использование уже имеющихся документов, что дешевле. В качестве исходных данных служат:

- обзоры состояния конъюнктуры рынка, биржевые бюллетени;
- журналы, газеты, радио, телевидение;
- фирменные журналы; рекламные материалы предприятия;
- коммерческие предложения, прайс-листы;
- технические справочники.

При изучении рынка сырья и материалов прорабатываются возможности закупки по импорту. При этом следует учитывать, что только крупные фирмы способны защитить свои интересы за рубежом, содержать свои торговые представительства. Для мелких и средних предприятий рациональнее приобретать сырье и материалы за рубежом при посредничестве специализирующегося на этом импортера. При исследовании рынка сырья и материалов вырабатывается стратегия снабжения, т. е. решается вопрос, будет ли предприятие закупать те или иные материалы, детали, комплектующие изделия у поставщиков, либо производить у себя. Закупки у поставщиков и отказ от производства деталей у себя объясняются преимуществами, получаемыми при приобретении у специализированных предприятий по сравнительно низким ценам. Данный вопрос должен тщательно просчитываться. При решении вопроса определяющими моментами также являются: состояние рынка сырья и материалов, уровень цен, производственные возможности самого предприятия.

**Ситуация.** Предприятие выпускает продукцию, производство которой требует комплектующих изделий. Предприятие может их купить по цене 50 тыс. руб. за ед., либо изготовить их у себя. Переменные расходы составляют 43 тыс. руб. на ед., постоянные расходы – 490 млн р. Следует определить, закупать ли комплектующие, либо изготавливать самим.

**Решение.** Следует сравнить собственные затраты на производство с ценой поставщика. Условие равенства затрат предприятия для обоих вариантов (закупать или производить): отсюда  $490\ 000$  тыс. руб.:  $(50 - 43) = 70\ 000$  шт. Для предприятия выгодно закупать у поставщика при партии заказа менее  $70\ 000$  шт., производить, если объем выпуска более  $70\ 000$  шт.

## 6 Обеспечение цехов материальными ресурсами

6.1 Лимитированный, сверхлимитированный и нелимитированный отпуск материальных ресурсов

6.2 Документальное оформление выдачи материалов и доставки их в цех

6.3 Способы доставки материальных ресурсов в цехи



## 6.1 Лимитированный, сверхлимитированный и нелимитированный отпуск материальных ресурсов

Обеспечение цехов и производственных участков материальными ресурсами является завершающим этапом материально-технического обеспечения. В целях эффективного использования каждый цех предприятия должен получить материальных ресурсов столько, сколько их необходимо для выполнения задания по выпуску продукции. Поэтому целесообразно установить цехам лимит отпуска сырья и материалов на определенный период.

*Установление лимита на материалы предполагает ограничение их отпуска в производство в соответствии с обоснованной потребностью цехов. Лимитирование повышает ответственность цехов за экономное использование материалов, упорядочение работы складского хозяйства и увеличивает возможность контроля за использованием ресурсов в производстве.*

Лимит должен соответствовать фактической потребности цехов в материалах, устанавливается на основе норм расхода и размеров цеховых запасов. *Лимит отпуска* материальных ресурсов цеху можно рассчитать по формуле

$$L_{ц} = П_{ц} + З - Оф, \quad (6.1)$$

где  $П_{ц}$  – потребность цеха в определенном материале для изготовления необходимой продукции,  $З$  – запас материала, который постоянно находится в цехе,  $Оф$  – фактический остаток неизрасходованного материала на начало того периода на который установлен лимит.

*Запас материала*, который постоянно находится в цехе, рассчитывается так:

$$З = C \times t, \quad (6.2)$$

где  $C$  – среднесуточное потребление материала,  $t$  – интервал времени между поставками сырья в цех.

Лимит отпуска материалов цехам может быть рассчитан на месяц или квартал, что зависит в основном от типа производства. Лимит отпуска цехам должен устанавливаться отделом материально-технического обеспечения предприятия. Кроме отпуска материалов цехам по лимиту, могут быть сверхлимитный отпуск, а также замены одних материалов на другие, связанные с конструктивными изменениями в выпускаемых изделиях, в технологическом процессе (не лимитированный отпуск).

## 6.2 Документальное оформление выдачи материалов и доставки их в цех

Установленные лимиты на материалы должны быть доведены до начала периода изготовления продукции цехам предприятия. Для этой цели используются специальные документы: лимитные ведомости, лимитно-заборные карты, расходные фондовые ордера, требования, план-карты. Выбор того или иного документа зависит от характера потребления и вида материала, стабильности производства.

Материалы (основные и вспомогательные), потребляемые в течение месяца многократно, отпускаются по лимитно-заборным картам. **Лимитно-заборная карта** может быть месячной или квартальной. **Месячная** (месячный лимит) выписывается на одно наименование материала в трех экземплярах: один направляется на склад, второй – цеху, третий остается в отделе снабжения. По мере фактической выдачи материала в карте фиксируется отпущенное количество, при этом кладовщик расписывается в экземпляре цеха, а представитель цеха – в экземпляре склада. В конце месяца месячные лимитно-заборные карты сдаются в бухгалтерию для учета движения материалов. **Квартальная лимитно-заборная карта** с распределением лимита по месяцам имеет на первый и второй месяцы квартала отрывные талоны, которые в конце месяца направляются в бухгалтерию. В последнем месяце квартала в бухгалтерию сдается лимитно-заборная карта. Порядок выдачи материалов по квартальной карте такой же, как и по месячной. Оформление лимитно-заборной карты на квартал более эффективно, так как позволяет уменьшить документооборот.

При эпизодическом потреблении материалы выдаются в цехи по требованиям. **Разовые требования** применяются при выдаче вспомогательных и основных материалов при небольших объемах потребления. Кроме того, они выписываются при отпуске материальных ресурсов по лимитным ведомостям. Разовые требования бывают однострочные и многострочные, выписываются в двух экземплярах.

Для выдачи драгоценных металлов применяют **расходные фондовые ордера**, где лимит отпуска, а также количество отпущенного материала в цех указываются в натуральном и стоимостном выражении.

**Лимитные ведомости** применяются в тех производствах, где имеет место большая номенклатура потребляемых материальных ресурсов. Лимитные ведомости составляются в двух экземплярах на несколько номенклатурных позиций материала. Один экземпляр лимитной ведомости отправляется на склад, второй – в цех. При получении материала представитель цеха должен выписать требование, с которым обращается на склад. Кладовщик склада отпускает цеху материал в пределах установленного лимита, отмеченного в лимитной ведомости, получает расписку представителя цеха, расписывается в требовании цеха и отмечает в лимитной ведомости фактическое количество

отпущенного материала. При таком порядке отпуска материалов лимитная ведомость служит оперативным документом, а бухгалтерским документом является требование.

При стабильном выпуске продукции и ритмичном производственном процессе материальные ресурсы могут выдаваться в цех с помощью *план-карты*. В план-карте кроме наименований материалов и лимита выдачи указываются сроки доставки материала в цех (при этом применяется централизованная доставка материалов). План-карта является оперативным документом, к ней необходимо выписывать требование.

**Сверхлимитный отпуск материалов** должен оформляться требованиями, при замене материалов – специальными актами. В требованиях на сверхлимитный отпуск необходимо указывать причину дополнительной потребности в материалах. Разрешение на сверхлимитный отпуск может давать директор предприятия, его заместитель, начальник отдела снабжения. Акты на замену материалов оформляются в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции, при конструктивных изменениях в производимых изделиях, в технологическом процессе. Разрешение на замену должны давать конструкторский, технологический отдел, главный механик, отдел технического контроля; а утверждается акт замены главным инженером предприятия. Для получения материала в случае замены выписывается требование обычной формы в двух экземплярах, которое предъявляется складу вместе с актом замены. Такая система учета сверхлимитного отпуска может повысить ответственность цехов за рациональное использование материалов в производстве.

### **6.3 Способы доставки материальных ресурсов в цехи**

Доставка материальных ресурсов в цехи осуществляется двумя способами: децентрализованным и централизованным.

При децентрализованном способе цехи сами получают и вывозят материалы со склада отдела снабжения цеховым транспортом или средствами транспортного отдела предприятия. Этот способ доставки применяется там, где трудно определить, какой материал к какому сроку потребуется цеху, что характерно для предприятий с индивидуальным и мелкосерийным производством, а также для ремонтно-эксплуатационных нужд предприятия.

Децентрализованный способ доставки отвлекает руководителей цехов от выполнения ими производственных функций, вызывает увеличение числа работников, занимающихся снабжением цехов, ведет к нерациональному использованию транспорта предприятия.

При централизованном способе доставки материалов склады по установленному графику подают требующиеся в определенном количестве цехам материалы. Этот способ более рациональный, так как дает возможность

заранее подготовить материалы к производственному потреблению, целесообразнее использовать транспортные средства, улучшить систему учета прохождения сырья и материалов от центрального склада до рабочего места.

## **7 Управление запасами материальных ресурсов**

7.1 Необходимость существования запасов на предприятии

7.2 Основные модели управления запасами

7.3 Нормирование запасов

7.4 Системы контроля состояния запасов

### **7.1 Необходимость существования запасов на предприятии**

Объективная необходимость образования запасов связана с характером процессов производства и воспроизводства. Основной причиной образования запасов является несовпадение в пространстве и во времени производства и потребления материальных ресурсов.

Необходимость образования запасов особенно важна в связи с непрерывным углублением разделения труда. Повышение производительности труда происходит вследствие расширения и углубления процессов специализации и кооперирования, в результате которых в процессе изготовления конечного продукта участвует все большее число предприятий. Необходимость перемещения между ними средств производства приводит к образованию все большего количества запасов как по величине, так и по номенклатуре.

Образование запасов связано также с необходимостью обеспечения непрерывности процесса производства на всех его стадиях. В процессе выполнения договоров поставки продукции и при ее транспортировке могут происходить отклонения от запланированных сроков и размеров партий поставки. В тоже время питание производства должно осуществляться регулярно. Поэтому от наличия и состояния запасов в первую очередь зависит ритмичная работа предприятия.

Наличие запасов позволяет бесперебойно обеспечивать выполнение установленной производственной программы. Отсутствие на предприятии материалов вследствие исчерпания запасов нарушает ритм работы производственного процесса, приводит к простоям оборудования или даже к необходимости перестройки технологического процесса.

Одной из причин создания запасов является также возможность колебания спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности выходного потока). Спрос на какую-либо группу товаров можно предсказать с большой

долей вероятности. Однако прогнозировать спрос на конкретный товар гораздо сложнее. Поэтому, если не иметь достаточного запаса этого товара, либо исходных материалов для его изготовления в случае работы предприятия «на заказ», не исключена ситуация, когда платежеспособный спрос не будет удовлетворен, то есть клиент уйдет с деньгами и без покупки.

Скидки за покупку крупной партии товаров также могут стать причиной создания запасов.

В современных условиях хозяйствования в России одной из основных проблем финансово-хозяйственной деятельности предприятий является проблема роста цен. Значительное удорожание материальных ресурсов, необходимых для производственного процесса неблагоприятно сказывается на функционировании предприятия, ведет к перебоям в снабжении вплоть до остановки производственного процесса. Таким образом, вложение свободных средств в производственные запасы является одним из возможных способов избежания падения покупательной способности денег.

С другой стороны, предприятие, сумевшее предвидеть инфляционные процессы в экономике, создает запас с целью получения прибыли за счет повышения рыночной цены. В данном случае речь идет о спекулятивном характере создания запасов.

Процесс оформления каждого нового заказа на поставку материалов и комплектующих сопровождается рядом издержек административного характера (поиск поставщика, проведение переговоров с ним, командировки, междугородние переговоры и т. п.). Снизить эти затраты можно сократив количество заказов, что равносильно увеличению объема заказываемой партии и, соответственно, повышению размера запаса.

Сезонные колебания производства некоторых видов товаров приводят к тому, что предприятие создает запасы данной продукции, чтобы избежать проблем в снабжении в неблагоприятные периоды. В основном это касается продукции сельского хозяйства.

Кроме того, накопление запасов часто является вынужденной мерой снижения риска недопоставки (недоставки) сырья и материалов, необходимых для производственного процесса предприятия. Отметим, что в этой связи предприятие, ориентирующееся на одного основного поставщика, находится в более уязвимом положении, чем предприятие, строящее свою деятельность на договорах с несколькими поставщиками.

Однако политика накопления материальных запасов ведет к значительному оттоку денежных средств предприятия из оборота. Зависимость эффективности производства от уровня и структуры запасов заключается в том, предприятие несет определенные затраты на обеспечение сохранности запасов.

В современных работах по экономике предприятия и логистике выделяют следующие основные виды затрат, связанные с созданием и содержанием запасов:

- 1) коммерческие затраты – проценты за кредит; страхование; налоги на капитал, вложенный в запасы;

2) затраты на хранение – содержание складов (амортизация, отопление, освещение, заработная плата персоналу и т. д.); операции по перемещению запасов;

3) затраты, связанные с риском потерь вследствие: устаревания, порчи, продажи по сниженным ценам, замедления темпов потребления данного вида материальных ресурсов;

4) потери, связанные с упущенной выгодой от использования вложенных в производственные запасы средств в другие альтернативные направления: увеличения производственной мощности; снижение себестоимости продукции; капиталовложения в другие предприятия.

При этом долговременное содержание запасов, порой даже чрезмерной их величины приводит к образованию на российских предприятиях так называемых «неликвидов» запасов, которые не могут быть использованы ни на самом предприятии, ни реализованы сторонним потребителям.

Таким образом, при многих положительных моментах создания запасов предприятие несет значительные расходы по их формированию и содержанию.

В связи с этим необходимо выяснить существует ли возможность функционирования предприятия в условиях отсутствия запасов либо при их минимальной величине. Для этого рассмотрим западный опыт управления запасами.

Методологические подходы и информационная база исследования управления запасами

В процессе перехода и становления экономики в стране возникло столько трудных проблем и задач, требующих первостепенного решения, что вопросы нормирования на промышленных предприятиях как-то естественно отошли на задний план и совершенно потеряли свою актуальность. Интерес к нормам заметно ослаб, и усилилась ошибочная тенденция, что жить можно вообще без норм. В связи с этим были расформированы подразделения и разогнаны специалисты, занимающиеся этим вопросом.

Управление запасами заключается в решении двух основных задач:

- определение размера необходимого запаса, то есть нормы запаса;
- создание системы контроля за фактическим размером запаса и своевременным его пополнением в соответствии с установленной нормой.

Нормой запаса называется расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных или торговых предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства продукции или реализации товаров.

При определении норм товарных запасов используют три группы методов: эвристические, методы технико-экономических расчетов и экономико-математические методы.

Эвристические методы предполагают использование опыта специалистов, которые изучают отчетность за предыдущий период, анализируют рынок и принимают решения о минимально необходимых запасах, основанные, в значительной степени, на субъективном понимании тенденций развития спроса.

В качестве специалиста может выступать работник предприятия, постоянно решающий задачу нормирования запасов. Используемый в этом случае метод решения задачи (из группы эвристических) называется опытно-статистическим.

В том числе, если поставленная задача в области управления запасами достаточно сложна, может использоваться опыт не одного, а нескольких специалистов. Анализируя затем по специальному алгоритму их субъективные оценки ситуации и предлагаемые решения, можно получить достаточно хорошее решение, мало чем отличающееся от оптимального. Этот метод также относится к группе эвристических и носит название метода экспертных оценок.

Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы, например, номенклатурные позиции (или ассортиментные позиции в торговле). Далее для выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонные запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на некоторые элементы. Например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков завоза материалов (товаров) от поставщиков.

Основной математической моделью, которая применяется многими зарубежными авторами для планирования запасов, является так называемая классическая модель экономического размера заказа, когда для упрощения принимаются условия равномерного потребления (расхода) и постоянного определенного отставания времени поставки от момента заказа продукции (марки материала) у поставщика. При этом минимизируются суммарные издержки хранения запасов, которые берутся прямо пропорциональными объему этих запасов и времени хранения, и издержки, связанные с заказом, которые постоянны для каждого заказа и не связаны с объемом заказа. Эта модель описана во многих работах и, в частности, у Букана Д. и Кинигсберга Э. в книге «Научное управление запасами». Некоторые американские специалисты считают, что формула оптимального размера заказа имела больше применений, чем любой результат, полученный на основе анализа систем управления запасами.

Теория управления запасами относится к числу наиболее молодых отраслей исследования операций, хотя отдельные результаты ее получены достаточно давно. Впервые подобная задача применительно к определению резервных денежных фондов была математически сформулирована Эджвортом Ф. в 1888 г. В начале XX века появился целый ряд статей по определению наиболее экономичного объема поставки марки материального ресурса на предприятие. По данным Смита Р., за период 1912–1927 гг. было опубликовано 27 работ, предлагавших различные варианты соответствующей формулы. Большая часть их относится к последним годам этого периода и вызвана затруднениями в сбыте продукции и снижением уровня запасов, предвестниками мирового экономического кризиса в 1929 г.

Вторая мировая война дала мощный толчок развитию количественных методов выработки решения в сложной обстановке. Зародилась новая отрасль

знания – исследование операций, в корне изменилось отношение к применению математики в экономике и в военном деле. Важнейшей областью приложения методов исследования операций оказалось снабжение военных и торгово-промышленных организаций, оптимизация которого была немыслима без рационального управления запасами на складах. Как сообщалось в работах Буффа Е., не редкость, когда 25 и более процентов капитала промышленных фирм вложены в запас. При этом абсолютная величина стоимости запасов достигает таких величин (на 01.01.1960 в «Дженерал Электрик» – 800 млн долларов, в «Дженерал Моторс» – 2 млрд), что даже небольшой процент снижения запасов оборачивается ощутимой выгодой. Естественно, что фирмы щедро субсидировали исследования по оптимизации запасов и способствовали быстрому внедрению их результатов в практику.

Основы современной теории управления запасами – постановка задачи, анализ влияющих на решение факторов, способ учета неопределенности в спросе – были сформулированы в работах Эрроу К., Гарриса В., Маршака С. и Дворецкого А. Разработка этих идей в дальнейшем была подхвачена в ряде статей, обсуждающих как отдельные аспекты самой теории, так и вопрос в целом.

## 7.2 Основные модели управления запасами

В логистической практике используются две основные модели управления запасами: модель с фиксированным объёмом, называемая моделью экономичного размера заказа или «Q-моделью», и модель с фиксированным периодом, называемая периодической моделью, или моделью периодического контроля «Р-моделью».

Основное различие между моделями состоит в следующем. При управлении запасами по «Q-модели» очередной заказ на поставку осуществляется в момент, когда запас материала снизился до заданного уровня  $R$  (точка заказа). Это событие может произойти в любой момент и зависит от скорости потребления ресурса. При управлении запасами по «Р-модели» размещение очередного заказа осуществляется через заранее определённый (контрольный) период времени.

Использование «Q-модели» предполагает постоянный контроль остатка запаса. Эта модель требует, чтобы каждый раз, когда проводится изъятие ресурсов из запаса или добавление их в запас, выполнялась проверка, достигнута ли точка очередного заказа. При управлении по «Р-модели» вычисление остатка запаса проводится лишь по истечении контрольного периода.

Ниже перечислены некоторые различия, которые могут повлиять на выбор той или иной модели.

«Р-модель» имеет достаточно большой запас; ресурсов должно



хватить до момента следующей поставки через фиксированный период времени. В «Q-модели» фиксирование времени не предусматривается, поскольку очередные поставки осуществляются в зависимости от возникающей потребности. В этом случае дополнительного запаса создавать не нужно.

«Q-модель» рекомендуется для управления запасами дорогостоящих ресурсов. Она обеспечивает наименьший средний размер запасов и больше подходит для ресурсов, называемых критическими. В ней предусматривается более жёсткий контроль за запасами, а, следовательно, и оперативная реакция на угрозу исчерпания запаса. Однако для указанной модели характерна большая трудоёмкость обслуживания, поскольку каждое добавление или изъятие ресурса должно чётко регистрироваться в системе управления запасами.

Действие по «Q-модели» можно упрощенно описать, исходя из предположения, что все характеристики движения ресурсов доподлинно известны. Это относится и к затратам на размещение заказа и издержкам хранения запасов несмотря на то, что предположение о полной определённости не всегда реально. Такой подход позволяет разработать модель, правда, при определённых допущениях: а) потребность в ресурсе постоянна и равномерно распределена по всему периоду; б) время выполнения заказа (с момента его подачи до получения ресурсов) неизменно; в) цена единицы ресурсов постоянна; г) издержки хранения запасов рассчитываются по средней величине запаса; д) затраты на размещение заказа постоянны; е) для закупок любых объёмов ресурсов имеются необходимые средства и исключается возможность срыва заказа.

Текущий запас ресурсов изменяется по пилообразной диаграмме, и при его снижении до уровня точки заказа необходимо осуществлять повторный заказ. Заказанные материалы будут получены через определённый период времени, который в данной модели остается неизменным.

Для разработки модели управления запасами необходимо установить функциональную взаимосвязь между исследуемыми переменными. В данном случае ТС – суммарные годовые затраты (в денежных единицах) можно выразить следующим уравнением:

$$TC = DV + (D/Q)A + 0,5 QS.$$

В этом уравнении приняты такие условные обозначения: D – годовая потребность в ресурсе (в натуральных единицах); V – цена единицы закупаемого ресурса; Q – объём заказываемого ресурса. Оптимальная величина Q называется экономичным размером заказа (Economic Order Quantity – EОQ) или  $Q_{opt}$ ; A – затраты на размещение одного заказа; S – годовые издержки хранения единицы среднего запаса ресурса. Затраты на хранение часто определяются как доля (в процентах) от цены приобретённого ресурса.

Слагаемые правой части уравнения представляют собой: DV – общую

стоимость закупки ресурсов, исходя из годовой потребности в них;  $(D/Q)A$  – годовые затраты на размещение заказов (фактическое количество размещенных заказов  $D/Q$ , умноженное на затраты  $A$ );  $0,5QC$  – годовые издержки хранения (средний запас  $0,5Q$ , умноженный на  $C$ ).

Затем для разработки модели управления запасами необходимо определить ту величину заказа  $Q_{\text{ОНТ}}$ , при которой суммарные затраты минимальны. Используя формулу Уилсона, можно получить определённое приближение к оптимальной линии поведения при управлении запасами.

Поскольку эта модель предполагает, что потребность в ресурсе и время выполнения заказа являются постоянными величинами, резервный (буферный) запас не требуется, и точка повторного заказа  $R$ , определяется по формуле

$$R = a \times L, \quad (7.1)$$

где  $a$  – средняя дневная потребность в изделиях (постоянная величина);  $L$  – время выполнения заказа в сутках (постоянная величина).

Сильным упрощением моделей управления запасами, ограничивающим сферу их применения, является допущение о стационарности процессов поставки материальных ресурсов и их производственного потребления.

На практике при построении моделей управления запасами возникает вопрос, как учитывать ценовые скидки, которые готов предоставить поставщик в случае увеличения размера заказа (закупаемой партии), то есть, когда цена на ресурсы зависит от объёмов их закупки. Для решения данной задачи необходимо рассчитать такой размер заказа, при котором суммарные затраты с учётом закупочной стоимости будут минимальными. Наиболее часто в работах по управлению запасами приводятся дискретные зависимости, которые отражают взаимосвязь цены единицы продукции и размера партии поставок. Усложняет моделирование запасов и необходимость учёта многономенклатурности поставок.

### 7.3 Нормирование запасов

Производственными запасами называются материальные ресурсы, которые уже поступили на предприятие, но еще не подверглись первой производственной операции. Размер производственных запасов материалов устанавливается с таким расчетом, чтобы в запасах находилось лишь минимальное количество материалов, необходимое для ритмичной и бесперебойной работы предприятия. Производственные запасы измеряются в относительных и абсолютных величинах. В относительных величинах объем запаса измеряется количеством дней производственного

потребления соответствующего вида материалов. Абсолютная величина запаса определяется в натуральных единицах измерения (тоннах, килограммах, погонных и кубических метрах, штуках и т. д.).

*Текущий запас* предназначается для бесперебойного обеспечения производства в период между двумя очередными поставками материала.

*Подготовительный запас* необходим предприятию материалов к производственному потреблению. Если для этого не требуется специальных операций по предварительной технологической обработке материалов, подготовительный запас принимается равным одному дню, а при определении нормы запаса на ведомственных базах – в размере двух дней.

*Страховой запас* предназначается для бесперебойного обеспечения производства материалами при отклонениях от принятых интервалов поставки.

*Нормы производственных запасов* определяются с учетом следующих форм поставок:

- транзитные поставки предприятий-изготовителей;
- складские поставки с оптовых и ведомственных баз;
- сезонные поставки.

Исходной информацией для расчета норм производственного запаса при транзитных поставках служат данные карточек складского учета о фактическом поступлении и расходе каждого типосортразмера материала за отчетный год, на основании которых определяется зависимость изменения уровня запаса сырья и материалов на складе предприятия от характера их поступления и расходования.

*Норма текущего запаса* определяется делением средневзвешенной величины текущего запаса в натуральном выражении на среднесуточное потребление в анализируемом годе.

*Норма страхового запаса* определяется как частное от деления четвертой части и максимального отклонения уровня запаса перед поставками от его среднего значения на среднесуточный расход материала в анализируемом периоде.

*Норма текущего запаса* при складских поставках равна половине частного от деления 365 дней на фактическое количество поставок, но не более 45 дней при годовом объеме поступления менее одной транзитной нормы и не более 15 дней при годовом объеме поступления от одной, но менее четырех норм.

*Норма производственного запаса* при транзитных поставках представляет собой сумму норм текущего, страхового и подготовительных запасов, а при складских поставках – сумму текущего и подготовительных запасов.

*Норма производственного запаса* при сезонных поставках определяется количеством дней от даты начала накопления материала в пункте отправки до даты поступления его первой партии к потребителю.

Расчет норм запасов на промышленном предприятии производится дифференцированно по типосорторазмерам материала с последующим укрупнением норм по номенклатурным группам и видам материалов. При сезонных поставках сырья и материалов норма запаса определяется по номенклатурной группе или виду сырья и материалов.

Различают следующие методы нормирования материальных ресурсов: расчетно-аналитический, отчетно-статистический и опытный.

**Расчетно-аналитический метод** расчета индивидуальных норм расхода сырья, материалов, топлива и энергии основан на выполнении поэлементных расчетов по данным проектно-конструкторской, технологической и другой технической документации. При этом методе полезный расход материальных ресурсов на деталь, сборочный узел, единицу продукции рассчитывается по данным рабочих чертежей, конструкторских специфических рецептур, технологических регламентов, уравнений химических реакций. Нормируемые величины трудноустраняемых технологических отходов и потерь определяются на основе карт технологических процессов, технологических карт раскроя, карт согласования обработки, актов взвешивания заготовок. Этот метод является наиболее прогрессивным, позволяющим определить научно обоснованные нормы расходов, так как сочетает технико-экономические расчеты с анализом конкретных производственных условий. В связи с этим его применение наиболее целесообразно в нормировании сырья, основных материалов и ТЭР.

**Опытный метод** – способ разработки индивидуальных норм расхода сырья, материалов, топлива и энергии, основанный на замерах их расхода и объемов произведенной продукции (работ) в лабораторных и опытно-производственных условиях. При этом необходимо стремиться к определению значений отдельно по каждому элементу состава нормы расходов.

Условия проведения опытов должны быть наиболее типичными для данной технологии производства и вместе с тем максимально приближенными к тем условиям, которые возникнут после реализации в планируемом периоде каких-либо мероприятий по совершенствованию производства. Опыт должен производиться максимально возможное число раз на технически исправном и отлаженном оборудовании и в режимах, предусмотренных технологическими регламентами и инструкциями. Нормы расхода устанавливаются путем отбора наиболее достоверных результатов и вычисления среднего значения методами математической статистики. Этот метод целесообразно применять для нормирования расхода вспомогательных материалов, сырья и материалов в производствах, основанных на химических технологиях, на предприятиях добывающих отраслей и в строительстве.

**Отчетно-статистический метод** – способ разработки индивидуальных и групповых норм расхода сырья, материалов, топлива и энергии, основанный на анализе данных статистической (бухгалтерской, оперативной) отчетности о фактическом их расходе на единицу продукции

(работ) на прошлый период. При расчете указанным способом необходимо учитывать сопоставимость конструкций, технологии и организации производства, а также возможность полного и точного отражения в отчетности фактических расходов материальных ресурсов в предшествующие годы.

При этом методе рекомендуются два основных варианта расчета норм расхода:

1) исчисляется величина фактического расхода за последний отчетный год, которая корректируется на определенную величину вследствие планируемых мероприятий по совершенствованию техники, технологии и организации производства;

2) по данным фактических удельных расчетов материала формируется интегральный ряд динамики показателей за прошлые годы. Расчет нормы расхода сводится к нахождению уровня ряда за его пределами статистическими методами экстраполяции.

Расход материальных ресурсов в значительной мере зависит от совершенства нормативной базы на предприятии. Поэтому ее систематический анализ позволяет знать ее состояние и своевременно осуществлять мероприятия по ее совершенствованию с целью более рационального использования материальных ресурсов на предприятии, технологии и организации производства к нормативу, а затем пересмотр норм расхода металла на указанные детали будут способствовать совершенствованию нормативной базы и более рациональному использованию металла на заводе.

При плановой экономике каждому предприятию вышестоящая организация устанавливала общий норматив оборотных средств. В этих условиях предприятия были вынуждены контролировать эту величину.

С переходом на рыночные условия предприятиям норматив оборотных средств никто не устанавливает и не контролирует. Но это не значит, что в условиях рынка предприятия не должны сами устанавливать и контролировать норматив оборотных средств.

В условиях рыночных отношений значение нормирования оборотных средств резко возрастает, так как в конечном итоге это связано с платежеспособностью и финансовым состоянием предприятия.

**Общий норматив оборотных средств ( $H_{общ}$ )** состоит из суммы частных нормативов:

$$H_{общ} = H_{нз} + H_{нп} + H_{зн} + H_{бр}, \quad (7.2)$$

где  $H_{нз}$  – норматив производственных запасов;  $H_{нп}$  – норматив незавершенного производства;  $H_{зн}$  – норматив готовой продукции,  $H_{бр}$  – норматив будущих расходов.

***Нормирование оборотных средств в производственных запасах.***

Состав оборотных средств в производственных запасах включает следующие элементы: сырье, основные материалы и покупные полуфабрикаты; вспомогательные материалы; топливо; тару; запасные части; МБП, в том числе:

- малоценный и быстроизнашивающийся инструмент и приспособления;
- малоценный хозяйственный инвентарь (производственный инвентарь);
- огнетушители, ведра, лопаты и т. д.;
- офисный инвентарь;
- столы, стулья, шкафы; бытовой инвентарь;
- кровати, тумбочки, шторы, скатерти и так далее;
- специальная одежда и обувь;
- специальный инструмент и приспособления;
- сменное оборудование;
- производственная тара.

Норма оборотных средств в производственных запасах включает следующие элементы:

- *транспортный запас* (время нахождения материалов в пути);
- *подготовительный запас* (время на приемку, разгрузку, сортировку, складирование и подготовку к производству);
- *текущий запас* (время нахождения на складе в виде сменного, дневного и тому подобного запаса);
- *страховой запас* (время нахождения на складе в виде гарантийного запаса).

Величина **транспортного запаса** рассчитывается методом прямого счета или аналитическим методом.

Метод прямого счета применяется при узкой номенклатуре расходуемых материальных ресурсов, поступающих от ограниченного числа поставщиков. В этом случае по итогам прошлого периода определяется средняя продолжительность пробега груза от поставщика до потребителя, что и является нормой транспортного запаса. При большом числе поставщиков и широкой номенклатуре потребляемых ресурсов норма транспортного запаса определяется аналитическим методом на основе нормативов прошлого периода.

Расчет времени пребывания средств в **подготовительном запасе** определяется исходя из фактических затрат, устанавливаемых хронометражем, или на основе отчетных данных за предшествующий период. Время подготовки материалов к производству предопределяется перечнем соответствующих операций и условиями их выполнения. При механизации погрузочно-разгрузочных и складских операций это время обычно не превышает нескольких часов.

В качестве нормы **текущего запаса** принимают половину

средневзвешенного интервала между поставками. По отдельным видам товарно-материальных ценностей, поступающих с интервалом 1–5 дней, норма запаса может быть увеличена до полной продолжительности среднего интервала. Величина средневзвешенного интервала исчисляется на основе оптимального размера заказа или сложившегося в отчетном периоде режима поступления ресурсов. В случаях, когда поставки планируются регулярно, а данный материал потребляется равномерно, средний интервал между поставками определяется делением числа дней в году на число плановых поставок. При расчете нормы текущего запаса по сложившемуся режиму поступления товарно-материальных ценностей средневзвешенный интервал определяется по складским карточкам учета поставок за прошлый год. При этом не принимаются во внимание возврат материалов из цехов на склад, случайные и нетипичные поставки. При получении одного и того же материала или полуфабриката от нескольких поставщиков в один день такие поступления рассматриваются как одна поставка. Аналогично решается вопрос при поступлении сырья от одного поставщика в течение нескольких дней подряд, но при условии, что на все отгрузки выписан один платежный документ.

Норма оборотных средств в днях по **страховому запасу** обычно устанавливается в пределах до 50 % нормы текущего запаса, если данный материал поступает от иногородних поставщиков. Если осуществляются иногородние поставки, то страховой запас не предусматривается или образуется по отдельным позициям в размере до 30 % нормы текущего запаса. Норма страхового запаса увеличивается сверх 50 %, если:

- отдельные виды материалов (полуфабрикатов) изготавливаются только для данного предприятия одним поставщиком;
- потребитель расположен вдали от удобных транспортных путей или доставка материалов возможна лишь в отдельное время года.

Норматив оборотных средств по производственным запасам рассчитывается исходя из описанных выше норм и однодневного расхода как сумма всех входящих элементов. При этом надо иметь в виду, что, как правило, норматив оборотных средств по МБП и вспомогательным материалам рассчитывается аналитическим методом. При использовании этого метода вначале исчисляется норматив оборотных средств в рублях на одного работника или на 1000 руб. стоимости всей продукции, исходя из фактического потребления в базовом периоде. Затем полученный показатель умножается на планируемую численность персонала или выпуск продукции.

**Норматив производственных запасов ( $H_{пз}$ )** складывается из норматива текущего запаса, подготовительного и страхового и может быть определен по формуле

$$H_{пз} = Q_{сум} (N_{тз} + N_{пз} + N_{стр}), \quad (7.3)$$

где  $Q_{сут}$  – среднесуточное потребление материалов;  $N_{мз}$  – норма текущего запаса, дн.;  $N_{пз}$  – норма подготовительного запаса, дн.;  $N_{стр}$  – норма страхового запаса, дн.

### **Нормирование оборотных средств в незавершенном производстве**

Оборотные средства в незавершенном производстве авансируются для создания циклового, оборотного и страхового заделов, обеспечивающих бесперебойный ход производственного процесса в цехах и на участках. В натуральном выражении остатки незавершенного производства состоят из необходимого количества деталей, узлов и полуфабрикатов на рабочих местах и между ними. Размер незавершенного производства определяют следующие факторы:

- объем выпускаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- коэффициент нарастания затрат (готовности продукции) в незавершенном производстве.

Объем выпуска продукции влияет на размер незавершенного производства через величину однодневного выпуска продукции, рассчитанного по себестоимости. Объем выпуска продукции определяется на основе имеющихся заказов потребителей и прогнозов сбыта.

Длительность производственного цикла определяет продолжительность нахождения средств в незавершенном производстве (норма запаса в днях). Производственный цикл измеряется в календарных единицах времени (дни, часы, минуты) и содержит следующие элементы: рабочий период, естественные процессы, перерывы. Состав и соотношение между собой отдельных элементов производственного цикла характеризуют его структуру. Длительность производственного цикла в основном определяется технологическими процессами, применяемыми на фирме. Структура производственного цикла зависит также от номенклатуры выпускаемой продукции, типа производства, его организационно-технических условий.

**Коэффициент нарастания затрат** характеризует уровень готовности продукции в составе незавершенного производства. Необходимость расчета коэффициента нарастания затрат обусловлена тем, что затраты в незавершенном производстве осуществляются в разное время. Обычно их делят на единовременные и остальные затраты. К единовременным затратам относится расход сырья, основных материалов, полуфабрикатов. Остальные затраты (заработная плата, амортизационные отчисления, накладные расходы и т. п.) нарастают постепенно на протяжении всего цикла. Коэффициент рассчитывается как отношение себестоимости незавершенного производства к плановой себестоимости изделия и учитывает длительность производственного цикла. При неравномерном нарастании затрат используют формулу



$$H_{нз} = \sum_{i=1}^n Zi/C \times T, \quad (7.4)$$

где  $Zi$  – затраты на  $i$ -й период времени нарастающим итогом ( $i = 1, 2, \dots, n$ ),  $C$  – плановая себестоимость изделия;  $T$  – длительность полного производственного цикла изделия в календарных временных единицах (дни, недели, месяцы).

Норма оборотных средств в незавершенном производстве рассчитывается по предприятию в целом или по подразделениям с последующим суммированием.

Величина норматива незавершенного производства ( $H_{нп}$ ) может быть определена по формуле

$$H_{нп} = V_{сут} \times T_{ц} \times K_{нз}, \quad (7.5)$$

где  $V_{сут}$  – плановой объем выпуска продукции по производственной себестоимости;  $T_{ц}$  – длительность производственного цикла;  $K_{нз}$  – коэффициент нарастания затрат.

На предприятиях с равномерным выпуском продукции коэффициент нарастания затрат ( $K_{т}$ ) можно определить следующим образом:

$$K_{нз} = (a + 0,5b)/(a + b), \quad (7.6)$$

где  $a$  – затраты, производимые единовременно в начале процесса производства;  $b$  – последующие затраты до окончания производства готовой продукции.

Таким образом, норматив оборотных средств в незавершенном производстве зависит от суточного объема производимой продукции, длительности производственного цикла и коэффициента нарастания затрат. Он характеризует степень готовности изделия и определяется отношением себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции.

### ***Нормирование оборотных средств в расходах будущих периодов***

Экономическое содержание расходов будущих периодов состоит в необходимости финансирования некоторых затрат, которые совершаются в настоящее время, но будут списаны на себестоимость в последующем.

В состав расходов будущих периодов входят следующие затраты: на освоение новых видов продукции и новых технологических процессов (за исключением машиностроения, металлургической и некоторых отраслей химической промышленности, где эти затраты финансируются из фонда развития производства, науки и техники); на горно-подготовительные работы (очистка, осушка, взрывные работы или иная подготовка территории), вскрышные работы горно-химических предприятий и

предприятий других отраслей (за исключением затрат, производимых за счет капитальных вложений); по подписке на периодические издания; арендная плата; на связь; налоги и сборы, уплачиваемые за будущее время. Норматив определяется по формуле

$$W_{рбн} = P_n + P_{пл} - P_c, \quad (7.7)$$

где  $W_{рбн}$  – норматив оборотных средств по расходам будущих периодов;  $P_n$  – сумма расходов на начало планового года;  $P_{пл}$  – планируемая сумма расходов в предстоящем периоде;  $P_c$  – сумма расходов, относимых на себестоимость продукции в планируемом периоде.

Сумма расходов на начало планируемого года берется из баланса. Намечаемая сумма затрат в планируемом году исчисляется на основе плана научно-технического развития фирмы, предусматривающего освоение новых видов продукции и новых технологических процессов, приобретение и изготовление для этих целей необходимых материалов и полуфабрикатов, инструмента и приспособлений, оформление технической документации и другие расходы. Сумма расходов будущих периодов, включаемая в себестоимость планируемого периода, определяется на основе плановой сметы затрат на производство.

#### ***Нормирование оборотных средств в готовых изделиях на складе***

Готовая продукция – часть материально производственных запасов организации, предназначенная для продажи, являющаяся конечным результатом производственного процесса.

Экономическое содержание норматива оборотных средств по готовой продукции на складе состоит в том, что продукция как правило реализуется партиями, комплектно и в определенном ассортименте, для обеспечения планомерной ее отгрузки потребителям необходимо время для выполнения различных складских операций (подборка по ассортименту, накопление изделий до размеров партии отгрузки, упаковка изделий, оформление отгрузочных документов и т. д.).

Нормы оборотных средств в готовых изделиях на складе включают:

- подготовительный запас – для обработки и подготовки к отпуску готовой продукции, поступающей от выпускающих цехов;
  - текущий запас, равный норме отпуска;
  - страховой запас – для компенсирования возможных простоев производства и для удовлетворения потребностей новых потребителей.
- Норматив рассчитывается как произведение однодневного выпуска продукции по себестоимости и нормы оборотных средств по готовой продукции.

***Норматив оборотных средств в запасах готовой продукции ( $H_{гп}$ )*** можно определить по формуле

$$H_{en} = B_{сут} (T_{fn} + T_{од}), \quad (7.8)$$

где  $B_{сут}$  – суточный выпуск готовой продукции по производственной себестоимости;  $T_{ф}$  – время, необходимое для формирования партии для отправки готовой продукции потребителю, дн.;  $T_{од}$  – время, необходимое для оформления документов для отправки груза потребителю, дн.

Нормирование оборотных средств на предприятии и контроль за установленными нормативами – одно из важнейших слагаемых управления предприятием в целом. Особенно актуальна эта проблема для средних и крупных предприятий. Таким образом, для эффективного нормирования необходимо учесть специфику и возможности предприятия и рассчитать оптимальную экономико-математическую модель, при которой уменьшаются запасы, уменьшается производственный цикл и тем самым увеличивается эффективность использования оборотных средств предприятия.

Логистизация рыночных структур в условиях реформируемой экономики России не может ограничиться только рационализацией их систем управления, а должна сопровождаться их параллельным преобразованием в логистические системы.

В результате эффект логистизации намного превышает дополнительную выгоду рыночных структур от рациональной (оптимальной) организации управления их потоковыми процессами, что видно из таблицы 7.1.

Таблица 7.1 – Основные факторы и источники повышения эффективности системы управления за счет применения логистики

Воздействие логистики на основные параметры управления поточными процессами (степень их управляемости)	Факторы эффективности за счет улучшения основных параметров управления	Источники эффективности за счет выявления и использования резервов управления с помощью логистики	Реализация основных целей логистики на объектах управления, влияющая на конечные результаты деятельности
1	2	3	4
<p>1. Достижение рациональной структурной организации управления</p> <p>2. Повышается работоспособность системы управления:</p> <p>а) улучшается исполнительная дисциплина,</p> <p>б) улучшается социально-экономическая постановка задач управления,</p>	<p>Улучшается целеполагание и постановка стратегических и тактических задач</p> <p>Снижается степень отклонения фактических исполнительных решений от запрограммированных в соответствии с нормативной моделью управления</p>	<p>Приближение нормативной структурной организации управления к эталонной</p> <p>Приближение реальной модели управления к нормативной</p>	<p><i>Первая цель</i> – улучшение качества обслуживания за счет: уменьшения компенсируемого и некомпенсируемого дефицита. Возникающего при нарушении договорных условий поставки и соответственно потерь от дефицита; уменьшения запасов избыточной (сверхнормативной и излишней) продукции и снижение расходов на их содержание и ликвидацию</p> <p><i>Вторая цель</i> – снижение совокупных затрат и потерь на формирование, движение и преобразование материальных, товарных, денежных и информационных потоков за счет: реализации рациональной схемы материало- и товародвижения, а также информационных и денежных потоков,</p>

Окончание таблицы 7.1

1	2	3	4
<p>в) повышается профессиональный уровень работников;</p> <p>г) улучшается научно-методическое, техническое и информационно-технологическое оснащение.</p>	<p>Уменьшается роль неформальной структуры управления.</p> <p>Повышается полнота и точность решения задач в их любой постановке</p>		<p>минимизации и оптимизации запасов во всех каналах обращения продукции, комбинированного использования различных видов транспорта, установления оптимального соотношения между заказной, транзитной и складской формами поставок, правильного размещения складского хозяйства на обслуживаемой территории. Использования прогрессивных форм складской обработки грузов, снижение потерь материальных ресурсов при доставке и хранении, уменьшение затрат на управление</p>

#### 7.4 Системы контроля состояния запасов

Управление запасами предусматривает организацию контроля за их фактическим состоянием. Необходимость организации службы контроля за состоянием запасов обусловлена повышением издержек в случае выхода фактического размера запаса за рамки, предусмотренные нормами запаса.

Контроль за состоянием запасов и формирование заказа может осуществляться периодически, по одной из представленных систем.

Система оперативного управления – через определенный промежуток времени принимается оперативное решение: «заказывать» или «не заказывать», если заказывать, то какое количество единиц товара.

Система равномерной поставки – через равные промежутки времени заказывается постоянное количество единиц товара.

Система пополнения запаса до максимального уровня – через равные промежутки времени заказывается партия, объем которой, т. е. число единиц товара, равен разности установленного максимального уровня запасов и фактического уровня запасов на момент проверки. Размер заказа увеличивается на величину запаса, который будет реализован за период выполнения заказа.

На практике применяются различные методы контроля, которые

могут осуществляться непрерывно, либо через определенные периоды.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся системы контроля состояния запасов.

Система с фиксированным размером заказа при периодической проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса). Фактический уровень запасов проверяется через равные промежутки времени. Решение о заказе постоянного объема товара принимается при условии, что товарный запас на момент проверки оказывается меньше или равен установленному пороговому уровню товарных запасов. В противном случае принимается решение «не заказывать».

Период, через который предприятие направляет заказ поставщику, не меняется. Например, каждый понедельник менеджер фирмы просматривает остатки товаров и доказывает их до заранее определенной максимальной нормы. Размер заказываемой партии товара определяется разностью предусмотренной нормой максимального товарного запаса и фактического запаса на момент проверки. Поскольку для исполнения заказа требуется определенный период времени, то величина заказываемой партии увеличивается на размер ожидаемого расхода за этот период. Размер закупаемой партии определяется по следующей формуле

$$P = Z_{\text{макс}} - (Z_{\text{ф}} - Z_{\text{вз}}), \quad (7.9)$$

где  $Z_{\text{макс}}$  – предусмотренный нормой максимальный запас;  $Z_{\text{ф}}$  – фактический запас на момент проверки;  $Z_{\text{вз}}$  – запас, который будет израсходован в течение размещения и выполнения заказа.

Естественно, применять эту систему можно тогда, когда есть возможность заказывать партии, различные по величине. Например, в случае применения контейнерной доставки заказываемого товара, эта система неприемлема.

Кроме того, систему не применяют, если доставка или размещение заказа обходится дорого. Например, если спрос за прошедший период был незначителен, то заказ также будет незначителен, что допустимо лишь при условии несущественности транспортного – заготовительных расходов, связанных с выполнением заказа.

На практике по данной системе можно заказывать:

- один из многих товаров, закупаемых у одного и того же поставщика;
- товары, на которые уровень спроса относительно постоянен;
- малоценные товары и др.

Система с фиксированным размером заказов при непрерывной проверке фактического уровня запасов, (с пороговым уровнем запаса). В момент достижения запасов порогового значения заказывается партия постоянного объема.

Как только запас какого-либо товара достигает заранее определенного минимального значения, этот товар заказывается. При этом размер заказываемой партии все время один и тот же (система с фиксированным размером заказа).

В этой системе контроля состояния запасов размер заказа на пополнение запаса является величиной постоянной. Интервалы времени, через которые производятся размещение заказа, в этом случае могут быть разные.

Постоянной величиной в этой системе является объем заказа, который определяется размером запаса в момент размещения заказа (пороговый уровень запаса или так называемая точка заказа) и величиной страхового запаса. Заказ на поставку размещается при уменьшении наличного запаса до точки заказа. После размещения заказа запас продолжает уменьшаться, так как заказанный товар привозят не сразу, а через какой-то промежуток времени. Величина запаса в точке заказа выбирается такая, чтобы в нормальной, рабочей ситуации за время доставки товара, запас не опустился ниже страхового. В случае непредвиденного увеличения спроса или нарушения сроков поставки начнет работать страховой запас. Коммерческая служба предприятия в этом случае должна принять меры, обеспечивающие дополнительную поставку. Как видим, данная система контроля предусматривает защиту предприятия от образования дефицита.

При наличии широкой номенклатуры материалов (или ассортимента – для торгового предприятия) необходимым условием непрерывного учета фактического уровня запаса, т. е. условием применения данной системы, является использование технологии автоматической идентификации штриховых кодов.

К системам со смешанным контролем состояния запасов также относится система с двумя уровнями.

Система с двумя уровнями при периодической проверке фактического уровня запаса (с пороговым уровнем запаса) – фактический уровень товарных запасов проверяется через равные промежутки времени. Если он оказывается меньше минимального или равен ему, то принимается решение заказывать партию, равную разности максимального товарного запаса и фактического запаса на момент проверки с увеличением на ожидаемую реализацию за время выполнения заказа. Если фактический товарный запас меньше минимального, то принимается решение «не заказывать».

Система с двумя уровнями при непрерывной проверке фактического уровня запасов (с пороговым уровнем запасов) – решение заказать партию принимается при достижении порогового запаса. Размер заказываемой партии определяется разностью максимального товарного запаса и порогового уровня, с увеличением на ожидаемую реализацию за время выполнения заказа.

Выбор системы контроля состояния запасов является действенным механизмом повышения эффективности функционирования логистической системы.

Рассмотрим основные эксплуатационные различия между описанными системами.

Системы с непрерывной проверкой фактического уровня запасов позволяют работать в условиях сравнительно низкого запаса, защищая в то же время, предприятие от дефицита. Следовательно, условиями применения этих систем являются:

- большие потери от отсутствия запасов;
- большие затраты на содержание запасов;
- высокая степень неопределенности спроса (т. е. спрос на товар плохо прогнозируется).

Применение данных систем позволяет экономить затраты по содержанию запасов за счет сокращения отвлекаемых в запасы финансовых ресурсов, а также сокращая потребность в складских площадях и людских ресурсах.

К недостаткам систем с непрерывной проверкой запасов относят необходимость постоянного контроля размера запасов.

Системы с периодической проверкой состояния запасов (с фиксированным интервалом) позволяют проводить учет остатков лишь периодически.

Эти системы отличают более высокий средний уровень запаса.

Применяют их при низких удельных издержках на хранение.

Данные системы хорошо работают в условиях, когда можно с достаточной степенью уверенности предугадать размер спроса. В противном случае неожиданно возросший спрос в период между заказами может увести логистическую систему в дефицитное состояние.

Основным условием для применения систем с периодической проверкой состояния запасов являются:

- низкие затраты по содержанию запаса;
- большая предсказуемость спроса.

К преимуществам системы относят отсутствие необходимости в постоянном контроле наличия запасов на складе. К недостаткам – сравнительно высокий уровень среднего запаса.

## **8 Планирование сбыта продукции**

8.1 Исследование рынка сбыта и планирование ассортимента

8.2 Понятие каналов сбыта, виды сбыта

8.3 Виды и методы прогнозирования объема сбыта



## 8.1 Исследование рынка сбыта и планирование ассортимента

Сбыт – это реализация произведенной продукции с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей.

Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей. В процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли. Коммерческая деятельность по сбыту продукции начинается с координации интересов производителя с требованиями рынка.

Для этого предприятие должно определить структуру спроса, исследовать товарный рынок по следующим направлениям:

- изучение товара;
- определение потенциала и емкости рынка;
- анализ конъюнктуры рынка;
- изучение потребителей и сегментация рынка;
- анализ деятельности конкурентов;
- изучение основных форм и методов сбыта товаров.

Главной целью изучения товара является производство предприятием тех товаров, которые максимально удовлетворяли бы запросы потребителей и приносили высокие прибыли. В основе решения этой задачи лежат: определение соответствия выпускаемой и ли намечаемой к выпуску продукции вкусам и требованиям покупателей, выявление недостатков и достоинств продукции, сравнение качеств и свойств товаров данного предприятия с соответствующими характеристиками товаров конкурентов, прогнозирование перспектив изменения требований рынка к характеристикам и качеству выпускаемых изделий.

Потенциал рынка определяется емкостью и перспективами развития. Потенциал рынка для конкретного товара включает существующий рынок (используемый) и возможный (не используемый). Емкость рынка может быть потенциальной и реальной. Потенциальная емкость рынка – возможный объем сбыта товаров в течение определенного времени. На показатель емкости товарного рынка оказывают влияние следующие факторы:

- изменение товарных цен;
- модернизация продукции, выпуск новой продукции;
- организация послепродажного обслуживания;
- улучшение организации сбыта и качества сбытового аппарата;
- уровень подготовки сбытового персонала;
- правильный выбор каналов сбыта;
- грамотная реклама;
- стимулирование сбыта.

Определение емкости рынка позволит установить, какую долю рынка может завоевать данное предприятие для каждого из выпускаемых товаров. Анализ конъюнктуры рынка необходим потому, что его результаты дают возможность предприятию продавать производимые товары по более выгодным ценам, а также увеличивать или сокращать выпуск товаров в соответствии с ожидаемыми рыночными условиями. Конъюнктура товарного рынка – это сложная экономическая ситуация, характеризующаяся соотношением между спросом, предложением, а также уровнем цен и товарных запасов. Анализ конъюнктуры рынка включает экономический анализ производства и сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынке, а также анализ факторов, оказывающих влияние на спрос, предложение и уровень цен.

Исследование рынка включает также всесторонний анализ потребителей, их потребностей и мотиваций. Товарный рынок состоит из большого количества различных типов потребителей, множества товаров. Анализ потребителей является основой для сегментации рынка – деления их на группы, одинаково реагирующие на один и тот же набор побудительных к покупке признаков.

Особое значение при изучении рынка имеет анализ деятельности конкурентов, ставящее задачу сбора информации для ответов на вопросы:

- какая доля рынка приходится на конкурентов;
- какой известностью пользуется продукция конкурентов;
- каков объем реализации продукции конкурентов;
- каковы система и каналы сбыта у конкурентов;
- численность сотрудников;
- цели в политике цен и др.

После изучения товарного рынка и получения на этой основе информации о спросе и предпочтениях потребителей промышленное предприятие должно планировать ассортимент как новой, так и выпускаемой продукции.

Планирование ассортимента продукции – это обоснованный отбор изделий для будущего производства и сбыта, а также приведение всех характеристик изделий в соответствие с требованиями потребителей. Потребители заинтересованы в большом выборе качественной и разнообразной продукции с различными потребительскими свойствами по приемлемой цене. Производственная программа предприятия, номенклатура и качество продукции должны определяться доходами и платежеспособным спросом потребителей: предприятий, фирм и населения.

## **8.2 Понятие каналов сбыта, виды сбыта**

Перед каждым предприятием, работающим на рынке, стоит задача

выбора наиболее эффективного канала сбыта. Выбор канала сбыта определяется назначением продукции и зависит от многих факторов и того значения, которое руководство предприятия придает каждому из факторов в определенный момент времени.

Канал сбыта – это организации, занимающиеся продвижением и обменом товаров; их деятельность характеризуется собственными функциями, условиями и ограничениями.

Канал сбыта может выполнять следующие функции:

- установление контактов с потребителями;
- транспортировка и складирование товаров;
- финансирование как поставщиков, так и потребителей;
- оказание разнообразных услуг потребителям и др.

Наиболее часто в настоящее время используются следующие каналы сбыта:

- 1) нулевой: производитель – потребитель;
- 2) одноуровневый: производитель – розничный торговец – потребитель;
- 3) двухуровневый: производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель;
- 4) трехуровневый: производитель – оптовый торговец – мелкорозничный торговец – розничный торговец – потребитель.

Так как постоянно изменяются внешние условия (требования покупателей, технический прогресс, способы доставки) и внутренние условия предприятия, то невозможно выбрать эффективный канал сбыта на длительное время.

При прямом сбыте товаров потребителю изготовитель несет большие расходы на создание запасов, хранение, продажу. Однако крупные предприятия, несмотря на это, стремятся самостоятельно контролировать сбыт продукции и доминировать над конкурентами. Производители специального оборудования должны поддерживать тесные контакты с потребителями для согласования технических условий, монтажа.

В данном случае производители обычно используют тоже прямой сбыт. Производителям невыгодно реализовать дорогие товары через посредников, так как при этом высок удельный вес торговых расходов в средней цене товарной единицы.

Фирмы, производящие товары массового спроса, стремятся к максимальной широте сбытовой сети для того, чтобы сделать товары доступными для покупателя.

Наиболее важным моментом является выбор критериев, по которым оцениваются каналы сбыта. Среди них наиболее значимыми являются следующие:

- объем сбыта через канал за определенный период;
- прибыль на канале сбыта;
- затраты производителя;

- тенденции роста объема сбыта;
- негативные проблемы (рост затрат на рекламу, энергоносители и др.);
- изменение внешних факторов (налоговой и таможенной политики, законодательства);
- изменение транспортных тарифов;
- количество и виды услуг;
- скорость выполнения заказа.

При выборе канала сбыта промышленное предприятие должно учитывать также и то, какие каналы сбыта используют конкуренты, доступность рынка, периодичность совершения покупок потребителями, стоимость хранения запасов и другие критерии оценки.

Существует шесть видов сбыта: прямой, косвенный, интенсивный, селективный, нацеленный и не нацеленный.

Прямой сбыт широко распространен при продаже средств производства и реже – товаров широкого потребления. Прямой сбыт предполагает реализацию продукции непосредственным ее изготовителем через фирменную торговлю, Интернет, посылочную торговлю.

Для продажи товаров широкого потребления применяется косвенный сбыт – продажа товаров через торговые организации, независимые от производителя (через оптовые и розничные торговые организации).

Интенсивный сбыт предназначен для продажи товаров широкого потребления, в том числе фирменных товаров (марочных). Суть в том, что продажа товара ведется через большое количество различных посредников.

Селективный сбыт предусматривает ограничение числа торговых посредников. Его обычно используют при продаже товаров, требующих специального обслуживания, обеспечения запасными частями, создания ремонтных мастерских, подготовки специального персонала. Селективный сбыт применяется при сбыте престижных товаров.

Нацеленный сбыт предполагает продажу товаров какой-либо конкретной группе покупателей. Ненацеленный сбыт применяется для всех потенциальных покупателей, поэтому требует больших рекламных расходов.

### **8.3 Виды и методы прогнозирования объема сбыта**

Планирование сбыта целесообразно осуществлять по следующим направлениям:

1. Планирование на известном рынке.
2. Планирование на свободном рынке (рыночное прогнозирование).

Под известным рынком подразумеваются заказы государственных организаций, военные заказы и поставка товаров по долгосрочным контрактам. Главным в планировании сбыта на известном рынке является разработка портфеля заказов предприятия. Основным содержанием

планирования сбыта на свободном рынке является прогнозирование сбыта продукции, разработка планов сбыта, выбор наиболее эффективных каналов сбыта, распределение объема сбыта товаров по регионам.

План сбыта должны разрабатывать предприятия, выпускающие продукцию на «свободный рынок». Рыночное прогнозирование сбыта продукции возможно с помощью неколичественных и количественных методов. Неколичественные методы основаны на экспертных оценках руководителей высшего звена, мнениях торговых агентов и покупателей. Прогнозирование сбыта продукции на основе экспертных оценок руководителей высшего звена предприятия имеет следующие преимущества: возможность оценки различных точек зрения, оперативность получения, дешевизна. Недостатком этого метода является распыление ответственности между руководителями.

Преимущество прогноза сбыта на основе мнений торговых агентов заключается в том, что такой прогноз может быть дифференцированным: в разрезе товаров, территорий и покупателей. Недостатком указанного метода прогноза может быть вероятность неправильной оценки сбыта из-за неполноты знания торговыми агентами экономических факторов и планов фирмы.

Прогнозирование сбыта продукции на основе мнений покупателей имеет субъективный подход, так как покупатель не может ответить с достаточной степенью точности, какое количество товара он собирается приобрести в обозримом будущем.

В развитых странах широкое распространение нашел метод экспертных оценок Дельфи. Этот метод заключается в том, что сбор мнений экспертов о возможных объемах сбыта определенного товара осуществляется путем письменного анкетного опроса в несколько туров. При этом каждый эксперт свой прогноз дает независимо от других. В процессе обработки результатов компетентность каждого специалиста можно оценить с помощью специального коэффициента.

Количественными методами прогнозирования сбыта продукции являются: методы экстраполяции, корреляционного и регрессионного анализа, анализа временных рядов, метод Бокса-Дженкинса и др.

Метод экстраполяции основан на изучении сложившихся в прошлом и настоящем закономерностей развития изучаемого экономического явления и распространения этих закономерностей на будущее, исходя из того, что они могут быть устойчивы в течение некоторого периода времени.

С помощью корреляционного анализа можно отобрать факторы, влияющие на сбыт продукции, измерить степень связи между выбранными факторами и объемом сбыта и составить прогноз сбыта определенного товара в будущем периоде.

Регрессионный анализ позволяет выразить факторы, влияющие на объем сбыта, в виде регрессионной модели и воспользоваться полученной

моделью для прогнозирования сбыта.

Анализ временных рядов относится к статистическим методам прогнозирования, сущность которых состоит в том, чтобы на основе математических моделей сформировать прогнозы объемов продажи.

Метод Бокса-Дженкинса заключается в разработке и отборе на базе компьютера той математической модели, которая наилучшим образом отражает результат прежних объемов сбыта.

Выбор конкретного метода прогнозирования зависит от тех конкретных задач, которые ставит предприятие. Целесообразно использовать сочетание различных методов. Прогноз сбыта может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным. Долгосрочный охватывает период более 5 лет, среднесрочный – перспектива ближайших 1–5 лет, краткосрочный – от 3 до 12 месяцев. Долгосрочные и среднесрочные прогнозы более важны для производителей продукции промышленного назначения и товаров широкого потребления длительного пользования, так как предприятиям нужно заранее планировать производственные мощности. Долгосрочное прогнозирование сбыта необходимо при разработке стратегического плана предприятия, а среднесрочное – для того, чтобы проверить, правильно ли осуществляется развитие предприятия, предусмотренное долгосрочным прогнозом. Краткосрочный прогноз объема сбыта приносит пользу при составлении планов сбыта, графиков производства продукции и управлении запасами готовой продукции. Обычно прогнозирование объема сбыта продукции возлагается на отдел сбыта или маркетинга, а ответственность за подготовку прогноза – на руководителей предприятия.

Портфель заказов предприятия – это количество продукции, которое должно быть произведено за определенный период времени и поставлено покупателям в соответствии с заказами или заключенными контрактами. При формировании портфеля заказов отдел сбыта координирует поступающие заказы с возможностями предприятия: с имеющимися производственными возможностями, обеспеченностью финансовыми, материальными ресурсами, научно-техническим потенциалом, опытом кадров. Эту работу отдел сбыта проводит совместно с производственным отделом, финансовым и другими подразделениями предприятия.

При формировании портфеля заказов предприятия поставщики учитывают нормы заказа продукции и транзитные нормы. Норма заказа – это минимальное количество определенного вида продукции, менее которого поставщик не производит и не поставляет одному адресату. Нормы заказа продукции устанавливаются в соответствии с нормами загрузки оборудования и вводятся при поставке многоассортиментной продукции.

Транзитная норма отгрузки представляет собой минимальное количество продукции, которое предприятие отгружает в один адрес.

## 9 Организация оперативно-сбытовой работы

9.1 Содержание оперативно-сбытовой работы

9.2 Выбор оптимального вида транспорта

9.3 Документы, оформляемые при отгрузке продукции

### 9.1 Содержание оперативно-сбытовой работы

Оперативно-сбытовая деятельность на каждом из предприятий имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, организационной структурой сбыта, спецификой деятельности предприятия. Вместе с тем на всех предприятиях оперативно-сбытовая работа является завершением процесса реализации произведенной продукции.

Оперативно-сбытовая работа на предприятии включает:

- разработку планов-графиков отгрузки готовой продукции покупателям;
- приемку готовой продукции от цехов-изготовителей и подготовку ее к отправке покупателям;
- организацию отгрузки продукции покупателям и оформление документов, связанных с отгрузкой;
- контроль за выполнением заказов покупателей и платежеспособностью клиентов.

**Планы – графики отгрузки** готовой продукции разрабатываются на короткие периоды времени (декада или неделя), с их помощью осуществляется координация планов сбыта с планом производства. В них указывается вид продукции, цех-изготовитель, покупатели и объемы отгружаемой продукции по дням недели или в другие периоды по каждому покупателю отдельно.

Продукция, изготовленная цехами, поступает на общезаводской или цеховой склады готовых изделий, которые должны принять ее от цехов по количеству и качеству.

Порядок сдачи готовой продукции на склад зависит от свойств выпускаемой продукции, ее размеров, веса, организации внутривозовского транспорта и других. Прием готовой продукции от цехов производится складом совместно с ОТК и оформляется специальными документами: накладными, приемо-сдаточными актами или ведомостями. В этих документах должны отражаться следующие данные: цех-изготовитель, склад-получатель, наименование продукции, объем заказа цеху и фактическое количество продукции, предъявленное к сдаче на склад, установленный и фактический срок сдачи, отметка ОТК о соответствии

принимаемой продукции установленным ГОСТ, ТУ.

При подготовке продукции к отгрузке покупателям особое внимание уделяется строгому соблюдению правил упаковки и маркировки, установлению количества отгружаемой продукции (веса, количества тарных мест, пачек, ящиков).

При отгрузке продукции покупателям особенно важен правильный выбор **упаковки**, которая должна выполнять такие функции:

- предохранять товар от порчи и повреждений. Эта функция наиболее характерна для продукции производственно-технического назначения;
- обеспечивать создание условий для транспортировки, погрузки и выгрузки товаров, их складирования и продажи;
- быть важным носителем рекламы. Эта функция более важна для товаров широкого потребления.

Величина расходов на упаковку товаров должна находиться в разумной пропорции к стоимости упакованного товара. Упаковка товаров должна соответствовать транспортным средствам, которые используются при их перевозке, а также средствам механизации и автоматизации при погрузке, разгрузке и складировании. Например, упаковка товаров в термоусадочную пленку на поддонах соответствует перевозке в контейнерах и механизации складских работ с помощью автопогрузчиков.

Для фирменных товаров роль упаковки еще более возрастает. Она должна: отличаться от упаковки конкурентов; помогать покупателю в поисках товара и отождествлять данный товар с его производителем; придавать товару определенный имидж, соответствующий уровню цены.

**Маркировка** при подготовке товара к отгрузке имеет следующие цели:

- указывать особенности товара;
- предупреждать транспортные организации об особенностях погрузки, выгрузки и перевозки товара;
- информировать транспортные организации о весе нетто и брутто для правильного подбора грузоподъемных средств и расчетов за перевозку товаров;
- сортировать грузовые места по принадлежности к определенному грузополучателю;
- проверять комплектность погрузки и выгрузки по нумерации мест в партии.

Для достижения указанных целей маркировка товара должна содержать следующие сведения:

- наименование грузополучателя и его официальный адрес;
- номер ящика (если в партии несколько ящиков, то нумерация осуществляется в виде дроби: в числителе номер ящика, в знаменателе число ящиков в партии);
- номер договора (контракта);
- вес нетто и брутто.



Маркировку должен иметь товар и при продаже (ярлыки, этикетки), где указывается сорт товара, срок его изготовления, срок годности для потребления, процентный состав компонентов и др. В настоящее время получило широкое распространение штриховое кодирование товаров. Штриховой код присваивается готовым изделиям в конце производственного цикла, и он используется для учета товаров на складе готовой продукции. Использование технологии штрихового кодирования товаров позволяет обеспечить оперативность управления товарными запасами, снизить внутрискладские издержки, уменьшить потери товаров.

## 9.2 Выбор оптимального вида транспорта

Транспорт служит связующим звеном между поставщиками товаров и торговлей. Работа транспорта влияет на скорость обращения товаров, их сохранность, объем и структуру товарных ресурсов.

Задачи транспортной отрасли:

1. Обеспечение своевременного, качественного и полного удовлетворения потребностей в товарах.
2. Сокращение транспортных издержек, повышение эффективности его использования.
3. Обновление парка транспортных средств.
4. Внедрение современной техники и новых технологий в организации перевозок.

При организации перевозок продукции используются такие виды транспорта:

**1. Железнодорожный транспорт** занимает около 70 % общего грузооборота, так как обладает высокой провозной и пропускной способностью, высокой скоростью доставки, невысокой себестоимостью перевозок, универсальностью (различные грузы в любой упаковке в любое время года). Целесообразно применять при больших объемах на средние и дальние расстояния.

**2. Автомобильный транспорт** характеризуется большой маневренностью и подвижностью; позволяет доставлять «до двери» магазина; отмечается высокая скорость доставки без перегрузок; обеспечивается лучшая сохранность товаров; возможность выбора оптимального маршрута доставки, максимально коротких расстояний, но себестоимость доставки достаточно высокая. Целесообразно использовать при снабжении розничной торговой сети, доставке скоропортящихся товаров.

**3. Водный транспорт** (морской и речной) занимает последнее место в объеме грузоперевозок. Отличается невысокой себестоимостью, сезонностью доставки (только в навигационный период).

**4. Воздушный транспорт** доставляет грузы в любых направлениях, дорогостоящий, самый скоростной. Используется для доставки особо ценных грузов, в труднодоступные районы, в чрезвычайных ситуациях.

**5. Трубопроводный** используется для транспортировки нефти и газа.

После подготовки продукции к отправке организуется ее отгрузка покупателям. Наибольшее количество продукции отгружается железнодорожным транспортом или автотранспортом. При распределении продукции по видам транспорта необходимо учитывать расстояние перевозки. Общеизвестно, что на расстояние до 150 км от изготовителя продукцию грузополучателям следует отгружать автотранспортом, вблизи пристаней и портов дешевле и удобнее пользоваться водным транспортом или смешанным железнодорожно-водным транспортом, мелкие грузы на дальние расстояния целесообразнее отправлять багажом пассажирской скоростью.

**При выборе вида транспорта** оценивается:

- себестоимость перевозок;
- скорость движения и сроки доставки грузов;
- объемы перевозок;
- маневренность транспортных средств;
- надежность и бесперебойность перевозок, возможность их регулярного осуществления;
- гарантия сохранности товаров;
- возможность применения современных технологий при перевозках (контейнерные, на поддонах);
- уровень механизации погрузочно-разгрузочных работ.

В процессе оперативно-сбытовой работы определяется потребность в транспортных средствах. Расчет потребности в транспортных средствах осуществляется с помощью показателя общего объема поставок продукции за определенный период времени, который определяется по формуле

$$A = O_n + T - C_n - O_k, \quad (9.1)$$

где  $O_n$ ,  $O_k$  – остатки готовой продукции на складе предприятия в начале и конце рассматриваемого периода;  $T$  – предполагаемый выпуск продукции за определенный период времени;  $C_n$  – количество продукции, оставляемое на собственные нужды предприятия.

Разделив общий объем поставок продукции на грузоподъемность транспортного средства, можно определить требуемое количество транспортных средств.

### 9.3 Документы, оформляемые при отгрузке продукции

При подготовке товаров к отправке покупателям большое внимание

должно быть уделено правильному оформлению следующих документов:

**1. Документы, удостоверяющие количество и комплектность отгружаемых товаров:**

- упаковочный лист, в котором указывается, в каких упаковках содержится какой товар и в каких количествах;
- спецификация, подтверждающая, что товар поставлен по номенклатуре и в количестве, предусмотренном контрактом;
- комплектовочная ведомость, указывающая, какими частями комплектной поставки являются отгружаемые детали.

**2. Документы, подтверждающие качество поставляемой продукции:**

- удостоверение о качестве производителя; сертификат качества, подтверждающий, что товар перед отправкой проверен поставщиком на соответствие техническим требованиям контракта;
- сертификат соответствия, подтверждающий качество и безопасность продукции и выдаваемый Центром стандартизации и метрологии;
- ветеринарное свидетельство на продукцию животноводства.

**3. Товаросопровождающие документы:**

- товарно-транспортная накладная;
- железнодорожная накладная;
- коносамент;
- путевой лист;

**4. Счет на оплату отгружаемого товара, имеющий следующие реквизиты:**

- номер и дата его выписки поставщиком;
- наименование и банковские реквизиты грузоотправителя и плательщика;
- наименование товара, его количество, цена и сумма, на которую отгружен товар, с выделением НДС;
- номер контракта.

Счет выписывается поставщиком на поставляемую партию товара вместе с товарно-транспортной накладной (номер и дата оформления которой обязательно указывается в счете) либо в случае предоплаты до отпуска товара и также является основанием для оплаты.

Товарно-транспортная накладная является одним из основных товаросопроводительных документов. Товарно-транспортная накладная является транспортным документом при доставке товара автомобильным транспортом, это по своей сути договор с перевозчиком груза. Наиболее распространена практика оформления этого документа в четырех экземплярах. Первый и второй экземпляры остаются у грузоотправителя (в бухгалтерии и материально-ответственного лица, осуществляющего отпуск товара). Третий и четвертый поступают вместе с товаром к грузополучателю. Один экземпляр, подписанный получателем, возвращается лицом, отвечающим за сохранность и доставку товара. Когда товар отгружается транспортом поставщика или

потребителя, то допускается составление товарно-транспортной накладной в трех экземплярах. Первый остается у грузоотправителя, а второй и третий направляются вместе с товаром грузополучателю. Затем второй экземпляр с отметкой о доставке товара направляется грузоотправителю, а третий остается у грузополучателя.

**Товарно-транспортная накладная** содержит следующие реквизиты:

- наименование грузоотправителя и грузополучателя, адреса и банковские реквизиты;
- сведения о товаре и таре (наименование, количество мест, вес брутто и нетто, цена, сумма, вид упаковки);
- номер автомобиля и путевого листа и др.

При отгрузке товара железнодорожным транспортом в качестве товаросопроводительного документа выступает железнодорожная накладная, содержащая:

- номер и дату оформления накладной;
- полное наименование, адрес, банковские реквизиты поставщика, плательщика;
- номер и дата договора;
- наименование товара, количество, цена, сумма, сумма НДС.

**К железнодорожной накладной** могут быть приложены спецификации и упаковочные листы. Железнодорожная накладная передается представителю предприятия-покупателя на основании доверенности на получение груза. При перевозке груза морским транспортом оформляется коносамент – свидетельство о принятии груза к перевозке на судне, в котором указывается:

- наименование перевозчика (судно), подпись перевозчика;
- порт погрузки и порт разгрузки;
- наименование отправителя и грузополучателя;
- наименование товара, количество;
- количество выданных оригиналов коносамента и их нумерация;
- оговорки, что перевозчик имеет право перегружать товар и др.

## **10 Организационные формы оптовой торговли товарами**

10.1 Понятие коммерческо-посреднической деятельности.

10.2 Коммерческая работа по оптовой продаже товаров.

10.3 Оптовые ярмарки (выставки) и их роль в закупке товаров.

10.4 Организация биржевой торговли.

## 10.1 Понятие коммерческо-посреднической деятельности

Понятие посредничества. Трудно переоценить роль посредников в коммерческой деятельности. Однако опасно и неправильно сводить коммерческую деятельность преимущественно к посреднической деятельности. Эти виды деятельности, несомненно, являются близкими по содержанию, но в каждом из них есть своя специфика.

Посредник – юридическое или физическое лицо находящиеся между другими контрагентами коммерческого процесса и выполняющие функции их сведения друг с другом, для обмена товарами, услугами и информацией.

В роли контрагентов выступает, как правило производство розничного или оптового потребления.

Посредническая деятельность не всегда осуществляется коммерческой основе, так как и посредник, часто не бывает коммерсантом.

Основной класс посредников – это крупнооптовые предприниматели, агенты, розничные торговцы, дилеры, дистрибьюторы и другие, которые на коммерческой основе занимаются стыковкой интересов на всех этапах оборота товара. Вместе с тем не всякий коммерсант является посредником. Многие предприниматели изготавливают продукцию и реализуют ее напрямую от своего имени.

Посредничество, будучи одним из видов хозяйственной деятельности требует использования определенных ресурсов: природных, трудовых и средств производства. В целях конечного их преобразования в продукты бизнеса товары и услуги.

Специфика посредничества проявляется в том, что посредник не производит продукцию, не торгует ею напрямую, и не даёт деньги в кредит. Но активно способствует осуществлению этих операций.

2. Виды посреднических услуг. Существует несколько видов, представляющие посреднические услуги:

- информация и услуги;
- комиссионные услуги;
- научно-консультационные услуги;
- рекламные услуги;
- инжиниринговые услуги;
- лизинговые услуги;
- информационно-коммерческие услуги.

Информационно-коммерческие услуги посредническая фирма в соответствии с полученными заказами обеспечивает предприятие организации. Коммерческая информация содержит сведения необходимые для организации закупок и сбыта продукции. Наибольшим спросом пользуются маркетинговые услуги.

На товарном рынке владелец товара (комитент) поручает торговому посреднику (комиссионеру) продать обменять товар и (или) закупить его. В

договоре комитента отражаются условия продажи, сроки, величина комиссионного вознаграждения (бонус).

Научно-консультационные падают, на выполнения работы для заказчиков нуждающихся в услугах по разработки методических рекомендаций, разработки бизнес-плана. Проведения стажировок, организации, переподготовки. Все направления посреднической деятельности объединены в мировой практике общим понятием консалтинговые услуги.

Реклама является наиболее важным в оказание услуг, т. е. услуги в области рекламы товара, через различные рекламные издания, СМИ, внутреннюю и наружную рекламу.

Инжиниринговые услуги на мировом рынке набирают обороты. Инжиниринговые услуги – это строительство промышленных и социально-бытовых объектов, которые включают рекомендации по выбору оптимального варианта при строительстве-поставки оборудования машин.

Среди современных направлений современного посреднического бизнеса более активную позицию начинают занимать лизинговые услуги. Это представление в аренду технических средств, зданий, сооружений, товаров широкого потребления – преимущественно на долгосрочной основе.

3. Необходимость и целесообразность. Выполняя заказы многочисленных потребителей по продвижению продукции и оказанию услуг в процессе приобретения и использования товаров. Коммерческие посредники создают и развивают многочисленную сеть торговых, страховых, финансово-кредитных, рекламных фирм и представительств. Последовательность действий оценивается, как правило, полученной экономией у заказчиков за счет использования их посреднических услуг: при транспортировке, хранении и сбыте продукции, при сервисном обслуживании. Эти сэкономленные средства и определяют целесообразность использования посредников.

Одной из наиболее распространенной разновидностей торгово-посреднической структуры являются дилерские компании, их главной особенностью является то, что они работают за свой счет и продают товар от своего имени.

Товарные и товарно-сырьевые биржи делят на специализированные и универсальные; наличные и фьючерсные (продажа товаров, которые будут произведены в будущем).

Участниками биржевых торгов являются:

1) юридические и физические лица, уплатившие установленный сбор (с правом совершения сделок и без права совершения сделок) – посетители торгов, совершающие разовые биржевые сделки;

2) биржевые **маклеры** – ведущие биржевых торгов;

3) биржевые посредники – брокеры. **Брокер** (независимый брокер или брокерская контора) – посредник, работающий от имени и за счет клиента и получающий за свою посредническую деятельность комиссионное вознаграждение;

4) **дилер** – посредник, приобретающий товар за свои деньги, а затем

продающий его на другой бирже по более высокой цене, действующий от своего имени и за свой счет.

На товарной бирже совершается **два основных вида сделок**:

- сделки на реальный товар;
- срочные (фьючерсные) сделки.

**Сделки на реальный товар** осуществляются с предъявлением товара либо товарных образцов на месте продажи и завершаются переходом товара от продавца к покупателю.

Сделки на реальный товар в зависимости от сроков поставки **делятся на сделки с немедленной поставкой и сделки на срок (форвардные)**, предполагающие поставку продавцом товара по цене, зафиксированной в договоре, и в указанный договором срок (на товар в пути или с последующим прибытием). Продавец выдает гарантийное обязательство.

**Срочные (фьючерсные) сделки** предполагают куплю-продажу права на товар (бумажные сделки). Объектами торговли здесь являются контракты, а не товары непосредственно. Сделки заключаются через расчетную палату на приобретение стандартизированных по количеству, качеству, времени и месту поставки товаров, которые еще не произведены. Таким образом страхуются цены контрактного товара от риска либо падения, нежелательного для производителя, либо увеличения, невыгодного потребителю. Чтобы продать контракт на срочной бирже на поставку товара в будущем, производитель обязан иметь соответствующее товарное покрытие. Например, продавец продал в январе фьючерсный контракт на поставку 100 тонн пшеницы в сентябре по определенной цене. Если цена в связи с урожаем в сентябре упадет, то продавец пшеницы выигрывает.

Таким образом, фьючерсные сделки применяются для страхования от возможных потерь в случае изменения рыночных цен при заключении сделок на реальный товар. Страховочная операция получила название – **хеджирование**. Операции хеджирования делятся на хеджирование продаж и хеджирование покупкой. **Хеджирование продаж** применяется для обеспечения продажной цены реального товара, который есть и будет находиться в собственности фирм, добывающих или перерабатывающих сырье. При **хеджировании** покупкой фьючерсные контракты покупают и используют в качестве средства, гарантирующего закупочную цену для фирм, потребляющих сырье. В результате возникла возможность заключать часть сделок по телефаксу или телексу на основе биржевых котировок и с использованием механизма фьючерсных бирж.

## **10.2 Коммерческая работа по оптовой продаже товаров**

**Коммерческая работа по оптовой продаже включает выполнение следующих основных операций:**

- установление хозяйственных связей с покупателями товаров (нахождение ниши на рынке сбыта товаров);
- выбор и организацию форм и методов оптовой продажи товаров;
- организацию оказания услуг розничной торговле;
- рекламно-информационную деятельность;
- организацию учета и контроля за выполнением договоров с покупателями.

Первый этап коммерческой работы по оптовой продаже товаров предполагает установление оптовым предприятием своего целевого рынка сбыта.

Договор является фактически единственным правовым и экономическим документом, регулирующим все взаимоотношения по поставкам товаров между оптовым предприятием и обслуживаемыми розничными организациями и предприятиями. Во внутрисистемных договорах на поставку товаров необходимо предусмотреть взаимную имущественную ответственность сторон за невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств, ответственность оптового предприятия за каждый случай невыполнения заявки на доставку в магазины товара, а также ответственность розничных торговых предприятий за каждый случай непредставления или несвоевременного представления заявки на завоз товаров в магазины; в договорах следует оговорить порядок и организацию товароснабжения магазинов, порядок оказания оптовых торговых услуг и их стоимость и другие существенные элементы поставок.

Выбор формы оптовой торговли зависит от конкретного товара, его положения на рынке (пользуется спросом; спрос не велик, степень насыщенности рынка), от конкретной сделки оптовой компании с продавцом товара.

Существуют две основные формы оптовой торговли: транзитная; складская.

При транзитной форме товары доставляются от производителя в розничную сеть или другой оптовой компании (более мелкой или находящейся в другом городе), минуя склад оптовика-посредника. Это форма имеет то преимущество, что ускоряется оборот, снижаются логистические издержки, повышается сохранность товара. Транзитная поставка применяется, если не требуется промежуточная подготовка товара по качеству, расфасовке, переборке и т. д. В этом случае оптовик-посредник не имеет возможность формировать ассортимент, кроме того, что отгрузил производитель.

Применяются два вида расчетов транзитной поставки с производителем: с оплатой транзитной партии товара; без вложения собственных средств путем получения посреднического процента (комиссионных).

Во втором случае оптовая компания выполняет организаторские



функции и собственником товара не является.

При складской форме партия товара от производителя поступает на склад оптовой компании, а затем распределяется по разным сбытовым каналам до розничной торговли. Несмотря на возросшие логистические издержки, в этом случае лучше удовлетворяются потребности торговли в предпродажной подготовке. Улучшается также ритмичность снабжения магазинов, в том числе малыми партиями, что является удобным для них. Открывается возможность формирования требуемого для каждого магазина товарного ассортимента.

Наиболее распространенными видами оптовой торговли со склада является:

- а) личный отбор товара на складе;
- б) по письменной заявке (например, высылка факса) или устной заявке по телефону со стороны магазина;
- в) через выездных торговых представителей (агентов, менеджеров по сбыту);
- г) с помощью активных звонков из диспетчерской;
- д) торговля на оптовых выставках и ярмарках.

Выбор вида торговли для оптовика определяется с учетом желания и размера (мощности) розничного предприятия.

Оптовая торговля с личным отбором целесообразна, когда розничное предприятие хочет быстро сделать закупку (заканчиваются складские запасы), рассчитывает на месте сформировать ассортимент, выбрать товары-новинки, получить скидки за самовывоз. Личный отбор часто используется при закупке тканей, швейных и трикотажных изделий, марочных вин, меховых товаров и т. д.

Для демонстрации некоторых товаров, товаров-новинок, оптовое предприятие оборудует демонстрационный или выставочный зал.

При личном отборе маркетологи оптовой компании могут провести опрос посетителей, протестировать товары, учесть замечания, как со стороны розничного предприятия, так и покупателей. Для многих стандартных товаров личный отбор организуют с использованием самообслуживания. Для перемещения отобранного товара используются средства малой механизации: грузовые тележки, транспортеры рольганги, штабелёры и т. д.

Оптовая торговля по письменной заявке или по телефону производится на основании предварительно подписанного договора между покупателем и продавцом. Там же оговариваются условия оплаты каждого заказа. Доставка товара в магазин может быть осуществлена транспортом оптовика или магазина. В первом случае, экономится время работника магазина, которому не нужно ехать за товаром к оптовику, но может возрасти время доставки заказанного товара в магазин.

Оптовая торговля с помощью разъездных сбытовых агентов менеджеров получила широкое распространение, как наиболее активная

форма сбыта. Для этого оптовая компания организует агентскую сеть для поиска покупателей – юридических лиц (более мелких оптовиков и магазинов). Разъездные агенты поддерживают контакты со своими клиентами, следят за наличием товаров и контролирует своевременность расчетов за товары и т. д.

Для лучшей координации сбытовых агентов, последние могут быть закреплены за определенной территорией, за группой клиентов или продавать только определенные товары.

Оптовая торговля с помощью активных (выходящих) звонков из офиса или отдела сбыта. Для этого организовывается диспетчерская, где работают специально обученные продавцы. Полученную информацию о потенциальных покупателях диспетчеры-продавцы передают менеджерам по сбыту. Диспетчерская служба также может принимать заказы от старых покупателей, выполнять маркетинговые телефонные опросы, вести статистику сбыта.

Оптовая торговля на выставках и ярмарках позволяет заключать договоры на поставку во время посещения выставки представителями покупателя или провести предварительные переговоры. Выставки и ярмарки притягивают к себе большое число профессиональных деятелей рынка (производителей, посредников, потребителей), поэтому здесь провести большой объем маркетинговых исследований, получить последнюю информацию о товарах-новинках. На выставке должны обязательно присутствовать полномочные представители службы сбыта, отвечающие за эффективность работы на ней.

Итак, коммерческая работа по продаже товаров в оптовой торговле представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности оптовых торговых организаций и предприятий, направленной на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

### **10.3 Оптовые ярмарки (выставки) и их роль в закупке товаров**

*Значение и виды оптовых ярмарок.* Прогрессивной формой оптовых закупок является заключение договоров на поставку товаров на оптовых ярмарках.

Продажа-закупка товаров на оптовых ярмарках – одна из старейших форм оптовой торговли. Оптовые ярмарки проводились еще в дореволюционный период, когда широкой известностью пользовались Нижегородская, Киевская, Харьковская и другие ярмарки.

Основная цель ярмарочных торгов – оптовая продажа и закупка товаров, заключение прямых договоров или контрактов между продавцами и покупателями. На оптовых ярмарках усиливается воздействие торговых

организаций на производство товаров в отношении их ассортимента и качества, ускоряется процесс заключения договоров, так как поставщики и покупатели находятся в непосредственном контакте.

В рыночной экономике получили развитие оптовые ярмарки международного или общегосударственного масштаба, а также оптовые ярмарки регионального (местного) значения. В международных или общегосударственных оптовых ярмарках принимают участие международные компании (фирмы) – поставщики товаров из ближнего или дальнего зарубежья. Их организуют государственные органы управления, а также крупные коммерческие структуры.

На оптовых ярмарках местного масштаба совершаются сделки по купле-продаже товаров сложного ассортимента, выпускаемых местными производственными предприятиями. На таких оптовых ярмарках покупатели совершают закупки товаров по свободным ценам на основе индивидуального подбора, сравнения и выбора из ассортимента продукции различных производителей.

Помимо территориального признака оптовые классифицируются также по товарному и отраслевому признакам.

Товарный признак означает вид (виды) товаров, реализуемых на ярмарке. По этому признаку ярмарки могут быть специализированными (например, ярмарки изделий легкой промышленности, парфюмерно-косметических товаров, бакалейных товаров, автомобилей и др.) универсальными (реализуются различные виды товаров как промышленного, так и сельскохозяйственного производства).

По отраслевому признаку ярмарки подразделяются на отраслевые (проводит одна отрасль производства товаров) и межотраслевые, охватывающие изделия различных отраслей производства (машиностроительной, легкой, пищевой и других).

Характерными чертами оптовой ярмарочной торговли являются оптовая реализация-закупка товаров по представленным образцам; периодичность проведения оптовых ярмарок; предварительное установление сроков и места продажи товаров; единовременное и массовое участие оптовых продавцов и покупателей товаров.

Основной метод организации оптовой реализации товаров на ярмарках – выставки-продажи товаров по представленным образцам. Образцы товаров доставляются на ярмарку предприятиями-поставщиками за свой счет. Руководство оптовой ярмаркой осуществляет постоянно действующий ярмарочный комитет, в состав которого включаются представители государственной власти и управления торговлей, промышленных предприятий-изготовителей товаров, коммерческих структур-покупателей и других предприятий. Решения ярмарочного комитета по вопросам, входящим в его компетенцию, являются обязательными для участников ярмарки.

Ярмарочный комитет выполняет следующие функции:

- определяет сроки и место проведения ярмарки;
- создает рабочие органы ярмарки (дирекцию, арбитраж, группу по учету договоров и другие органы);
- определяет графики встреч поставщиков и покупателей;
- утверждает смету доходов и расходов ярмарки, размер средств на ее проведение и источники их получения;
- порядок, режим работы ярмарки;
- разрешает споры, возникающие при заключении, изменении и расторжении договоров;
- решает другие вопросы, связанные с организацией и проведением.

Решения ярмарочного комитета оформляются протоколами, подписываемыми председателем ярмарочного комитета или его заместителем.

Дирекция ярмарки:

- осуществляет руководство группой по учету договоров, ведет организаторскую, рекламную и коммерческую деятельность, связанную с подготовкой и проведением ярмарки (аренда помещений, их оборудование и оформление, подготовка необходимой документации, размещение участников, регламента работы и т. д.);
- обеспечивает прием и хранение представленных на ярмарку образцов товаров, оказывает содействие участникам ярмарки в заключении договоров, ведет отчетность,

Группа (бюро) по учету договоров:

- ведет необходимую учетную документацию и регистрирует договоры, заключенные на ярмарке;
- анализирует ход заключения договоров, готовит аналитические справки, записки, предложения.

Арбитраж ярмарочного комитета:

- обеспечивает правовое обслуживание ярмарки;
- консультирует участников ярмарки по правовым вопросам;
- рассматривает возникающие на ярмарке преддоговорные споры.

При организации ярмарочной (выставочной) торговли принято выделять три основных этапа ее проведения: организационный и заключительный.

Предварительный этап включает принятие решения о проведении оптовой ярмарки или выставки-продажи. На этом этапе создается ярмарочный комитет и формируется рабочая группа, которые разрабатывают положение о проведении ярмарки и рассылают письма потенциальным участникам с информацией об условиях участия в ярмарке. Рабочая группа также разрабатывает рекламные материалы (объявления в печати, пригласительные билеты, рекламные буклеты и т. д.). Издается рекламная брошюра с информацией об условиях участия в ярмарке (стоимость участия с экспонатами и без них, цена аренды павильонов, стоимость размещения рекламных материалов и т. д.).

За определенный срок до открытия участники ярмарки регистрационный взнос и оформляют заявку на участие, в которой сообщают информацию о себе и своих реквизитах, требованиях по размещению экспозиций и др.

Основным источником доходов от проведения ярмарки является плата за участие, аренду площади под экспозицию, транспорта, аренду складских помещений, осуществление погрузочно-разгрузочных и транспортно-экспедиционных работ, проведение технических и информационно-коммерческих консультаций и оказание дополнительных услуг.

Организационный этап заключается в подготовке рекламного каталога, включающего характеристику поставщиков, их товаров, услуг и другую рекламную информацию. Данный этап включает также оперативную работу по размещению участников, организации их досуга, проведение аукционных торгов, презентаций и других мероприятий.

Заключительный этап предполагает подведение итогов ярмарки с выделением как положительных, так и отрицательных моментов в ее работе. Обобщенные результаты анализа конъюнктуры торговли товарами ассортимента ярмарки, предложения по производству товаров и т. д. представляются заинтересованным организациям и органам управления торговлей для принятия мер к более полному удовлетворению потребительского спроса.

**Порядок заключения договоров на ярмарке.** Заключение договоров на поставку товаров производится непосредственно на ярмарке. Кроме того, на ярмарке стороны могут уточнять условия ранее заключенных договоров и ассортимент подлежащих поставке товаров.

Представители участников ярмарки должны иметь надлежаще оформленные полномочия (доверенности) для заключения договоров.

Договор подписывается сторонами как минимум в трех экземплярах, один из которых вместе со спецификацией сдается в группу по учету договоров для регистрации. Сторона, получившая проект договора, обязана вернуть другой стороне на ярмарке подписанный договор или в случаях возражений – с приложением протокола разногласий в трех экземплярах не позднее следующего дня после получения проекта договора. Поставщик и покупатель обязаны совместно не позднее следующего дня после получения другой стороной протокола разногласий рассмотреть его.

При недостижении соглашения поставщик (покупатель) в тот же срок передает разногласия на разрешение ярмарочного комитета (арбитража). Если сторона, получившая протокол разногласий, в однодневный срок не передаст оставшиеся неурегулированными разногласия на разрешение ярмарочного комитета (арбитража), предложения другой стороны считаются принятыми.

Договорные споры ярмарочным комитетом (арбитражем) рассматриваются с участием представителей сторон не позднее

следующего дня после получения заявления. Протокол заседания арбитража подписывается арбитрами, участвовавшими в рассмотрении спора. Выписки из протокола выдаются заинтересованным сторонам в день принятия решения. Решение арбитража может быть пересмотрено по заявлению заинтересованной стороны, поданному не позднее следующего дня после получения выписки из протокола. Решение арбитража пересматривается ярмарочным комитетом не позднее трех дней со дня принятия решения.

Решение ярмарочного комитета по преддоговорным спорам утвержденные ярмарками решения арбитража по таким спорам являются окончательными.

Такой порядок заключения договоров ускоряет и упрощает их заключение, устраняет длительный процесс заочной переписки.

**Товарная биржа** – это объединение физических и юридических лиц для гласных публичных торгов в определенном месте, в определенное время и по заранее установленным правилам (в соответствии с Законом РБ «О товарных биржах»).

#### **Основные функции товарной биржи:**

**1. Организующая.** Биржа устанавливает связи между продавцом и покупателем.

**2. Ценообразующая.** Цены складываются в зависимости от спроса и предложения.

**3. Страховая.** Покупатель застрахован оттого, что ему продадут некачественный товар. Если это произойдет, то биржа из собственных средств возмещает ущерб и взыщет после с виновной стороны.

**4. Информационная.** Биржа имеет службы, помогающие выяснить цены, складывающиеся на других биржах, на мировых рынках; оказание информационных услуг клиентам.

#### **5. Производство расчетов и др.**

Биржевой механизм организационно обеспечивает представление в одном месте спроса и предложения на рынке и формирование рыночной цены. Биржа призвана отстаивать наиболее выгодные условия производства и реализации товара и получение максимального дохода. Для этого биржа выполняет ряд основных и вспомогательных функций:

- совершение биржевых сделок;
- хеджирование цен (страхование от возможных потерь в случае изменения рыночных цен при заключении сделок на реальный товар);
- котировка цен на товары (периодическая оценка);
- установление стандартов на биржевые товары;
- разработка типовых договоров и контрактов;
- осуществление арбитражных функций;
- ведение расчетов между членами биржи (через расчетную палату);
- информационная деятельность;
- оказание услуг клиентам.

## **Структурные подразделения биржи. Порядок организации.**

Структурными подразделениями товарной биржи являются:

- 1) **информационно-справочный отдел**, оформляющий заявки на куплю-продажу, оказывает информационные услуги;
- 2) **отдел товарной экспертизы** требует документы, подтверждающие качество товаров и при необходимости проводит экспертизу;
- 3) **котировальная комиссия** следит за динамикой цен, составляет биржевые котировки;
- 4) **торговый отдел** организует проведение биржевых торгов, в состав которого входят маклеры;
- 5) **регистрационное бюро** проводит регистрацию заключенных контрактов;
- 6) **расчетная палата** заключает фьючерсные контракты, осуществляет взаиморасчеты брокерских контор;
- 7) **арбитраж** рассматривает все случаи взаимных претензий брокеров друг к другу;
- 8) **товарные секции**, где проводятся торги, и товарные склады.

**Учредителями товарной биржи** могут быть предприятия, организации различной формы собственности, государственные ведомства и местные органы власти, отдельные лица. Должен быть определен перечень товаров, на посредничестве в реализации которых будет специализироваться биржа. Определив биржевой товар, устанавливается и ассортиментный профиль биржи. Выбирается место размещения товарной биржи с учетом наличия складских помещений, подъездных путей и коммуникаций. Чаще всего биржа учреждается в виде акционерного общества, получает лицензию, выдаваемую после разработки и проверки необходимых документов: учредительного договора. Устава. Правил биржевой торговли.

**Органы управления** и структурные подразделения биржи определяются общим собранием участников. Высшим органом управления – **общее собрание акционеров**, созываемое не реже одного раза в год. На нем определяются правила внутреннего распорядка, выбор биржевого комитета.

**Дилер** – юридическое или физическое лицо осуществляющие торгово-посреднические операции за свой счет и от своего имени.

**Комиссионер** – юридическое или физическое лицо оказывающие комиссионные услуги в соответствии с заключенным соглашением.

**Торговый агент** – самостоятельный коммерсант коммерческую деятельность за счет и в интересах другого лица действующий на условии доверенности и договоренности.

**Дистрибьютор** – независимый оптовый посредник, осуществляющий деятельность по закупки продукции с целью ее продажи конечному потребителю.

**Брокер** – торговый посредник устанавливающий контракт между покупателем и продавцом.

## 10.4 Организация биржевой торговли. Сущность и развитие биржевой торговли

История появления бирж насчитывает около двух тысячелетий. Биржи появились с развитием капитализма и необходимостью регулировать рынок. Слово «биржа» означало «помещение, где проходили торговые собрания купцов». Биржи развивались как необходимый элемент рыночного механизма, концентрирующий торговый оборот и регулирующий рынок. С 1549 г. ведет свой отсчет Лионская биржа. В 1608 г. открылась Амстердамская товарная биржа, где впервые продавались акции. Петр 1 после посещения Амстердамской биржи решил организовать биржу в России. Еще три столетия назад Петр 1, оценив в Голландии преимущества биржевой торговли, в России столкнулся с яростным сопротивлением купцов, не желавших совершать сделки через биржу. Царю понадобилось 20 лет, чтобы в Санкт-Петербурге в 1705 году заработала первая биржа. После этого они стали образовываться по всей стране. В царской России действовали десятки товарно-сырьевых бирж: пушные, зерновые, лесные и т.д. К 1914 году в России действовало около 80 бирж по торговле товарами и ценными бумагами. После 1922 года биржи ликвидированы.

После 1990 года, когда отказались от централизованного распределения ресурсами, возникла острая необходимость создавать новые связи поставщиков и оптовых покупателей. Эту роль посредника и сыграла товарная биржа. Сюда стекались заявки продавцов и покупателей. В каждом регионе России создавалась своя биржа. В 1992 году была создана товарная биржа в Гомеле – ГОТСБИР, а также в Минске – «Белая Русь».

В США действуют 11 крупных фондовых и 30 товарных бирж, в Великобритании – 5, в Швеции, Швейцарии, Голландии – по одной бирже. Мировую известность имеют Лондонская биржа металлов. Токийская товарная биржа. Парижская биржа «Матиф». На товарных биржах мира ведется торговля примерно 60–65 наименований товаров.

Механизм функционирования биржи основывается на свободной купле-продаже товаров по рыночным ценам. Сегодня эффективность этого экономического механизма усиливают современные технологии. Биржа создает материально-технические условия для гласных публичных торгов, предоставляет информационные, транспортно-экспедиционные и другие услуги и регулирует биржевую торговлю.

**Биржевая торговля в Республике Беларусь.** Советом Министров РБ от 30.12.03 г. принято постановление «О белорусской универсальной товарной бирже», в соответствии с которым в 2005 году создано ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа», а постановлением Совета Министров от 16.06.04 г. № 714 утверждены Правила биржевой торговли и перечень товаров, сделки с которыми подлежат совершению на биржевых торгах. Это первая в



республике биржа, созданная при участии государства. Белорусская универсальная товарная биржа (БУТБ) как эффективный инструмент оптового рынка появилась в Беларуси очень своевременно (первые торги в начале июня 2005 года). Анализ продаж леса показал, что до недавнего времени древесина, являющаяся одним из основных сырьевых ресурсов страны, зачастую по дешевке вывозится за ее пределы. Информация Таможенного комитета показывает, насколько велики ценовые разбежки при продаже за рубеж одинаковой по качеству древесины. Порой из-за того, что контракт подписывается из сиюминутного желания заработать, без оценки рыночной ситуации. Заключение всех экспортных сделок через биржу позволит государству продавать свои сырьевые ресурсы в зависимости от конъюнктуры рынка по максимально возможной цене и контролировать решение общих финансовых и организационных вопросов. **Биржевой комитет** осуществляет текущую деятельность биржи.

**Организация биржевых торгов.** Биржа не имеет права проводить сделки купли-продажи от своего имени. Посредником между продавцом и покупателем на бирже является брокер, который от имени своего поручителя ведет дело по заключению сделки, за что получает куртажное вознаграждение. Брокер подает заявку на участие в торгах не позднее 40 часов до их начала. Он получает информационный бюллетень со списком товаров, представленных на продажу, и регистрационную карточку. Если брокер не явился на торги, то заявленный им товар снимается в этот день с продажи, а к брокеру применяются штрафные санкции. После 10 торгов с участием товара последний снимается автоматически. За час до начала торгов проводится регистрация. За 30 минут брокеры собираются в торговом зале. Маклеры проводят торги каждый в своей товарной секции. Ведущий торгов (маклер) предлагает на торг первый товар по информационному бюллетеню с указанием цены, количества, наименования. Во время торгов брокер, первый поднявший сигнальную табличку, и является покупателем. Если одновременно несколько брокеров изъявили желание купить товар, то маклер повышает цену до одного единственного (или разбивают партию на части).

При достижении устного согласия заключить сделку в регистрационную карточку вносятся условия сделки (наименование товара, количество, цена), и ставят свои подписи брокеры со стороны продавца и покупателя, ведущий маклер. Сделка юридически обязательна. Регистрационная карточка передается регистрационное бюро для оформления сделки. Если после одна из сторон отказывается оформить договор, то ее действия расцениваются как нарушение и применяются штрафные санкции, установленные Правилами биржевой торговли.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дубовик, А. К. Рынок труда : учебно-методическое пособие / А. К. Дубовик. – Минск : БНТУ, 2017. – 109 с.
2. Жудро, М. К. Внешнеэкономическая деятельность. Практикум : учеб. пособие / М. К. Жудро, М. М. Жудро. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 159 с.
3. Жучкевич, О. Н. Управление запасами : конспект лекций / О. Н. Жучкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2018. – 52 с.
4. Логистика. Практикум : учеб. пособие / В. И. Маргунова [и др.] ; под общ. ред. В. И. Маргуновой. – Минск : Вышэйшая школа, 2016. – 222 с.
5. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред. : В. А. Скворцова, И. Г. Бабени. – Витебск, 2017. – 191 с.
6. Управление продажами : учеб. пособие / С. П. Гурская [и др.] ; под общ. ред. С. П. Гурской. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 303 с.
7. Башаримова, С. И. Коммерческая деятельность : пособие / С. И. Башаримова, М. В. Дасько. – Минск : Беларуская Энцыклапедыя імя П. Броўкі, 2010. – 295 с.
8. Башаримова, С. И. Коммерческая деятельность : учеб. / С. И. Башаримова, М. В. Дасько. – Минск : Беларуская Энцыклапедыя імя П. Броўкі, 2011. – 307 с.
9. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность : учебник / С. Н. Виноградова. – 2-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2012. – 288 с.
10. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для вузов / А. М. Гаджинский. – Москва : Издательский дом «Дашков и К», 2008. – 472 с.
11. Михневич, Л. М. Материально-техническое снабжение : учеб./ пособие / И. М. Баско [и др.] ; под. ред. Л.М. Михневича. – Минск : БГЭУ, 2002. – 182 с.
12. Пигунова, О. В. Коммерческая деятельность : пособие / О. В. Пигунова, Е. П. Науменко. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 255 с.
13. Пашуто, В. П. Внешнеэкономическая деятельность предприятий : учеб. пособие / В. П. Пашуто, О. В. Пашуто. – Минск : ИВЦ Минфина, 2009. – 359 с.

Учебное издание

Скворцов Виктор Александрович

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций

Редактор *Т.А. Осипова*  
Корректор *А.В. Пухальская*  
Компьютерная верстка *Ю.С. Ерохова*

---

Подписано к печати 02.12.2021. Формат 60x90<sup>2/16</sup>. Усл. печ. листов 6,2.  
Уч.-изд. листов 7,8. Тираж 40 экз. Заказ № 311

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.