

Андрей Мороков,
ЭКОНОМИСТ

Диагностика системы снабжения предприятия и пути повышения ее эффективности – 2*

В условиях постоянного ужесточения конкуренции между производителями за счет стирания границ и выхода на новые рынки, постоянного внедрения инноваций и повышения эффективности существующих технологических процессов эффективная система снабжения предприятия (далее – ССП) рассматривается как элемент повышения его конкурентоспособности.

4. Меньшее количество звеньев в цепочке поставок можно обеспечить, пригласив к участию производителей и официальных торговых представителей производителей.

В случае, когда участниками процедуры закупки будут только посредники, целесообразно направить дополнительные запросы в адрес производителей, а также официальных торговых представителей производителей с просьбой уточнить причины неучастия в процедуре закупок.

Такими причинами могут стать, как отмечалось ранее, невозможность принятия формы оплаты либо сроков изготовления и поставки, а также невозможность осуществления внешнеэкономической деятельности либо возможная политика по реализации через региональных дилеров, в связи с чем заключение прямого договора невозможно.

В любом случае подобная обратная связь необходима для наработки опыта и дальнейшего успешного ведения дел с деловыми партнерами при последующих процедурах закупок.

Также предприятиям-заказчикам, постоянно использующим импортные материально-производственные запасы (МПЗ), но не ведущим внешнеэкономическую деятельность по причине недостаточности персонала, недостаточностью его квалификации либо опасениями по поводу сложности данного процесса, необходимо проанализировать все затраты и выгоды данного процесса с целью принятия решения о возможности ведения такой деятельности для повышения эффективности использования денежных средств.

5. Изменение закупочных цен необходимо жестко контролировать на монопольных рынках, однако и при закупке стандартной продукции существует возможность неадекватного роста цен, что достаточно легко отследить при закупке постоянно требующейся продукции путем сравнения цен текущей и предшествующей закупки.

При этом в случае наличия такого роста соответствующие факторы необходимо изучить путем анализа изменения как внешних условий ведения хозяйственной деятельности, включая валютную составляющую, так путем анализа внутренней составляющей изменения условий деятельности самого поставщика, которые он изложит в ответ на запрос о пояснении роста цен на закупаемую продукцию.

* См. также: Мороков, А. Диагностика системы снабжения предприятия и пути повышения ее эффективности – 1 / А. Мороков // Финансовый директор. — 2015. — № 4.

Также дополнительной возможностью является запрос и анализ представленной калькуляции на изготовление продукции, что поможет проанализировать структуру затрат производителя и понять причины роста цен.

6. Претензионная работа может стать дополнительным инструментом, помогающим предотвратить потенциально возможные убытки предприятия.

Одной из возможностей является включение в приглашение к участию в закупках подробных норм действия заказчика в случае нарушения поставщиком своих обязательств с последующим включением данных норм в договор. Такая норма поможет избежать халатного отношения производителей и поставщиков к своим обязательствам по изготовлению, поставке и обслуживанию продукции.

В случае, когда наблюдался факт непоставки в оговоренный договором срок, принятие решения по выставлению штрафных санкций при просрочке поставки может приниматься исходя из анализа следующих факторов:

- достаточной обоснованности поставщиком факта непоставки в срок и анализа его вины;
- фактические последствия срыва поставки для производственного процесса предприятия;
- перспективы работы с поставщиком в дальнейшем.

Решение руководителя в каждом конкретном случае будет субъективным, поэтому должно быть в значительной степени оформлено задокументированными доводами.

7. Оборачиваемость МПЗ можно повысить несколькими способами, среди них:

- оценка рациональности структуры запасов с дальнейшей ее оптимизацией;
- оптимизация сроков формирования заявок на закупку требуемой продукции;
- расчет оптимальной партии закупки требуемой продукции и др.

Одним из способов, продиктованных возможностями проводимых процедур закупок, является проведение общей процедуры закупки на весь объем потребности в продукции за планируемый период с определением поставки партиями по оговоренному графику поставки с последующей поставкой по согласованному графику.

При этом ст. 298 «Валюта денежных обязательств» Гражданского кодекса Республи-

ки Беларусь позволяет осуществить привязку цены к официальному курсу иностранной валюты: в денежном обязательстве может быть предусмотрено, что оно подлежит оплате в белорусских рублях в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте. В этом случае подлежащая оплате в рублях сумма определяется по официальному курсу соответствующей валюты или условных денежных единиц на день платежа, если иной курс или иная дата его определения не установлены законодательством или соглашением сторон.

Таким образом, договором между поставщиком и покупателем могут быть предусмотрены различные варианты перевода стоимости в белорусские рубли: начиная от иной даты, например даты оформления товарно-транспортной накладной, до указания курса пересчета, например в банке покупателя.

Ритмичность поставок можно спланировать так, чтобы поставляемая продукция задерживалась на складе на минимально возможный срок.

Дополнительным результатом внедрения мероприятий по увеличению оборачиваемости МПЗ станет высвобождение складских площадей и повышение ритмичности складской деятельности.

РИТМИЧНОСТЬ ПОСТАВОК МОЖНО СПЛАНИРОВАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПОСТАВЛЯЕМАЯ ПРОДУКЦИЯ ЗАДЕРЖИВАЛАСЬ НА СКЛАДЕ НА МИНИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЙ СРОК

8. Неликвидные запасы являются большой проблемой для крупных предприятий, производящих не конвейерную продукцию.

Способы борьбы с такими запасами также известны. Среди них:

- реализация неликвидных запасов по себестоимости третьим лицам;
- реализация неликвидных запасов на аукционе;
- комплектация неликвидными запасами реализуемой продукции;
- списание неликвидных запасов;
- переработка неликвидных запасов и др.

Одним из способов борьбы с неликвидными запасами силами ССП может стать следующий.

Для крупных предприятий, имеющих значительное количество производственных подразделений, необходимо создать либо актуализировать имеющуюся единую базу неликвидных запасов, а также довести до исполнителей необходимость проверки наличия заказываемых МПЗ в данной базе. Только в случае отсутствия необходимых материалов в базе и невозможности использования имеющихся запасов в качестве переработанных аналогов следует производить закупку требуемых МПЗ.

9. В случае с большими предприятиями вопрос не стоит — **организационная структура** должна выделять систему снабжения в единое подразделение, а **квалификация персонала** должна быть достаточной для осознанной деятельности специалистов в области снабжения.

Для более мелких предприятий, постоянно потребляющих МПЗ, целесообразно выделить по крайней мере сектор по обеспечению производства, который бы своей профильной деятельностью имел снабжение предприятия.

Помимо того что снабжение станет для специалистов сектора профильной деятельностью, будет обеспечено выполнение принципа разделения функций, когда технический специалист, принимающий решение о соответствии либо несоответствии предложения требованиям приглашения к закупке, не имеет информации о ценах предложений участников и не принимает решение о присуждении контракта.

Все выбранные внедряемые мероприятия будут эффективны как по отдельности, так могут взаимоусилить друг друга в синергетическом эффекте. Вместе с тем следует помнить, что внедрение и контроль за внедряемыми мероприятиями необходимо осуществлять на уровне официального изменения соответствующих документов (Положение о закупках, Регламент проведения закупок и др.).

Этап 3: анализ эффективности мероприятий

Заключительным этапом является анализ динамики показателей эффективности системы снабжения и эффективности внедренных мероприятий.

Такой анализ можно провести по окончании следующего отчетного периода, рассчитав используемые показатели по окончании отчетного периода и сравнив их с рассчитанными показателями до внедрения мероприятий.

Проанализировав динамику изменения данных показателей, можно сделать вывод об эффективности либо неэффективности каждого из мероприятий и полного перечня мероприятий в целом.

Дальнейшая оптимизация работы ССП возможна при корректировке мероприятий с незначительной эффективностью, а также разработке новых мероприятий, внедрение которых затронет иные области ССП. **ФД**

НОВОСТИ

КРУГ БЕССПОРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ РАСШИРЕН

Указом Президента Республики Беларусь от 07.05.2015 № 195 «О внесении изменений и дополнений в указы президента Республики Беларусь» расширен круг беспорных требований, подлежащих рассмотрению во внесудебном порядке, — на основании обращения к нотариусам за совершением исполнительных надписей.

В частности, сообщает БелаПАН, закрепляется возможность совершения исполнительной надписи о взыскании страховых взносов по договорам обязательного страхования, задолженности по договорам проката, об оказании услуг связи, по кредитам, по арендной плате за пользование нежилыми помещениями независимо от того, кто является должником по неисполненному обязательству — физическое или юридическое лицо.