

Андрей Мороков,  
ЭКОНОМИСТ

# Диагностика системы снабжения предприятия и пути повышения ее эффективности – 1

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.

**С**набжение предприятия необходимыми ресурсами требуемого качества, в требуемом количестве, в требуемые сроки, с минимальной стоимостью владения приводит к ритмичному производству продукции, что в свою очередь способствует отсутствию непредвиденных убытков по причине простоя производства, а также способствует наиболее рациональному использованию денежных средств.

Построение ССП либо модернизация существующей системы является не простой, однако выполнимой задачей, которую можно реализовать, пройдя определенный набор этапов.

В связи с тем, что каждое предприятие имеет свои особенности (включая степень сложности технологического процесса, степень конвейерности, степень использования внеш-

них комплектующих и материалов для производства собственной продукции), для каждого предприятия такой набор этапов будет своим. Однако это не мешает рассмотреть **определенный стандартный набор этапов**, характерный для большинства предприятий.

При этом отметим оговорку: такая деятельность по построению либо модернизации существующей ССП может быть осуществлена как собственными силами предприятия, так и с привлечением сторонних аудиторских (консалтинговых) компаний.

Привлекаемые компании проведут эту работу по своим существующим методикам и стандартам, однако стоимость таких услуг значительна, в связи с чем при принятии решения о привлечении сторонних компаний либо проведении данной работы силами персонала предприятия целесообразно определить истинные цели данной работы по реформированию системы, оценить квалификацию имеющегося персонала, возможности и ресурсы для проведения данной работы и сопоставить это со стоимостью услуг сторонних компаний.

В случае, когда такая работа будет проводиться собственными силами, не обязательно рассчитывать все показатели эффективности работы ССП, предлагаемые экономической теорией, а также внедрять все возможные мероприятия по повышению эффективности. Такая работа малоэффективна и займет значительное количество времени.

Наиболее рациональным подходом будет выбор, оценка и анализ наиболее чувствитель-



ных показателей, влияющих на финансовые показатели и характеризующих эффективность использования денежных средств, а также внедрение наиболее действенных мероприятий, обеспечивающих наибольшее повышение эффективности работы ССП.

Рассмотрим унифицированный перечень этапов по повышению эффективности работы ССП.

## Этап 1: аудит существующей ССП

Первым этапом, конечно же, является аудит действующей ССП.

На этом этапе могут оцениваться **9 наиболее важных показателей эффективности ССП**, динамика которых в дальнейшем будет использоваться для оценки эффективности проведенных мероприятий по изменению ССП.

### 1. Процент заявок, выполненных в срок.

Производственные подразделения, имея как годовые, так и оперативные планы потребности в комплектующих и материалах, делая соответствующие заявки, ожидают поставку необходимой продукции к определенному сроку.

Расчет показателя довольно прост: отношение выполненных в срок заявок к их общему числу. Также можно рассчитать процент невыполненных в срок заявок.

Однако на практике наиболее наглядным показателем служит **количество остановок/срывов технологического процесса** по причине невыполнения в срок соответствующей заявки.

Такие остановки всегда «на виду», а динамика их изменения может служить в качестве показателей изменения качества ССП.

### 2. Эффективность используемых процедур закупок.

В зависимости от стандартизации и особенностей закупаемой продукции либо услуг наиболее эффективный результат даст тот или иной вид процедуры закупки.

В общем виде процедуры закупки можно разделить на:

- классические «бумажные» процедуры на конкурсной основе (открытый конкурс, закрытый конкурс, запрос ценовых предложений и др.);

- классические «бумажные» процедуры не на конкурсной основе (процедура закупки из одного источника);

- электронные аукционы;
- биржевые торги.

При разработке или использовании доведенных процедур закупок их эффективность можно оценить, проверив реализацию в данных процедурах закупок следующих основных принципов:

- проведение достаточных маркетинговых исследований для точечного приглашения к закупке обнаруженных производителей и поставщиков;

- привлечение наибольшего количества производителей и поставщиков путем максимально широкого и эффективного объявления о проведении процедуры закупки;

- предоставление всем участникам равных возможностей и обеспечение беспристрастной оценки представленных коммерческих предложений;

- прозрачность и отчетность проводимой процедуры закупки;

- проведение переговоров и этапов снижения цен.

Реализация данных принципов позволит повысить эффективность проводимых процедур закупок.

### 3. Степень конкурентности проводимых процедур закупок.

Наибольшее количество участников процедуры закупки обеспечивает наилучшие условия получения требуемой продукции, включая наименьшую стоимость продукции, поэтому, определив отношение общего количества поставщиков, принимавших участие во всех процедурах закупок за определенный период, к общему количеству данных закупок, получим среднее количество участников в одной процедуре закупок.

Чем данный показатель больше, тем выше конкурентность процедур закупок.

### 4. Степень длины цепочки поставок.

Наименьшие затраты при закупке продукции возможно обеспечить, заключив прямой договор с производителем. При невозможности заключения прямого договора осуществляется работа с официальным торговым представителем производителя.

Однако в некоторых случаях цепочка поставщиков может иметь и большее количество



звеньев. При этом каждое звено, конечно же, увеличивает стоимость продукции.

Достоверно определить количество звеньев цепи в случае, когда участвует посредник, не предоставляющий данные о цепочке поставки, на практике очень сложно, поэтому в большинстве случаев расчету подвергается **структура поставщиков**, выделяя процентные доли участия в поставках производителей, официальных торговых представителей и посредников.

Чем выше доли производителей и официальных торговых представителей, тем меньше среднее количество звеньев в цепи поставок, что способствует снижению закупочных цен.

#### 5. Индекс изменения закупочных цен.

С учетом действующих реалий в Республике Беларусь закупочные цены могут повышаться довольно значительно за короткий промежуток времени. Для типовых наименований закупаемых комплектующих, сырья и материалов такое повышение можно отследить, проанализировав отношение цены текущей и предшествующей закупки данной продукции.

При этом зачастую значительным фактором повышения индекса изменения закупочных цен является валютная составляющая, поэтому чаще подвергают анализу индекс изменения закупочных цен без валютной составляющей, переводя сравнимые цены в соответствующую валюту.

---

ЧЕМ ВЫШЕ ДОЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ОФИЦИАЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ, ТЕМ МЕНЬШЕ СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗВЕНЬЕВ В ЦЕПИ ПОСТАВОК, ЧТО СПОСОБСТВУЕТ СНИЖЕНИЮ ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН.

---

Необоснованный и не проконтролированный рост цен может сигнализировать о недостатках системы закупочной деятельности.

#### 6. Качество претензионной работы.

Невыполнение поставщиком своих обязательств по срокам поставки и качеству поставляемой продукции позволяют выставить поставщику штрафные санкции. Решение по выставлению штрафных санкций должно приниматься по каждой отдельной ситуации, учитывая многие факторы, однако жесткое от-

стаивание своих интересов и качественная претензионная работа будут способствовать дисциплинированию поставщиков, что снизит возможность срывов и остановок технологического процесса в будущем.

Оценить результаты ведения претензионной работы можно, оценив соотношение взысканных штрафных санкций к потенциально возможным к взысканию штрафным санкциям.

#### 7. Оборачиваемость материально-производственных запасов (далее — МПЗ).

Отношение всех материальных ресурсов, израсходованных в производственном процессе за определенный период времени, к среднему МПЗ, находящимся на складах в этот период, покажет коэффициент оборачиваемости МПЗ.

Чем больше данная величина, тем чаще МПЗ вовлекаются в производственный процесс и эффективнее используется складское хозяйство.

#### 8. Величина неликвидных запасов.

Неликвидные запасы не только изымают из обращения оборотные средства, но и имеют определенную стоимость хранения и обслуживания.

Для предприятий различного типа неликвидными могут считаться МПЗ, не вовлекаемые в производственный процесс в течение нескольких циклов. Для одних видов работ данный период может составлять недели, а для других — месяцы.

Процент соотношения стоимостного выражения неликвидов к общей средней стоимости МПЗ покажет «величину проблемы».

#### 9. Организационная структура и квалификация персонала.

Острым вопросом в большей степени для мелких предприятий остается организационная структура и квалификация персонала, так как в большинстве случаев принимается решение не организовать подразделение закупок, а доверить функцию проведения процедур закупок отдельным техническим специалистам под девизом «Купи себе сам!».

В некоторых случаях стоимости закупок незначительные, однако бывают случаи закупок дорогостоящей продукции, что сразу выявляет значительную неэффективность использования денежных средств по следующим причинам:

■ проведение закупок для технического специалиста является непрофильным заняти-



ем, в связи с чем возможно халатное отношение к проведению закупки;

- недостаточная квалификация и непонимание процесса закупки может привести к значительным ошибкам при проведении процедуры закупки, что может повлечь за собой ущемление прав участника либо участников с дальнейшим судебным разбирательством;

- возможность коррупционных процессов, так как данный технический специалист фактически самостоятельно будет давать заключение о соответствии участников требованиям приглашения к участию в закупке и самостоятельно будет отклонять предложения участников.

Оценить свою организационную структуру и квалификацию персонала достаточно, ответив на вопрос: выделена ли служба снабжения в отдельное подразделение или нет?

Данные показатели наиболее чувствительны к выявлению неэффективного использования ресурсов, что можно успешно применять для оптимизации всех элементов ССП.

Однако в зависимости от специализации предприятия можно рассчитать целый ряд иных показателей, среди которых:

- процент выполнения плана по закупкам материальных ресурсов;

- процент расхождения закупленных МПЗ по сравнению с плановыми;

- структура проведенных процедур закупок;

- процент неконкурентных процедур закупок;

- процент отказов поставщиков от заключения договора;

- процент полученных МПЗ надлежащего качества;

- процент использования складских помещений;

- процент складских расходов в структуре общих затрат на закупку материальных ресурсов;

- процент использования автотранспорта;

- процент транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку материальных ресурсов;

- удельное количество поставок на одного человека снабженческого подразделения;

- затраты снабженческого подразделения на рубль поставок и др.

Данные показатели могут также использоваться для анализа ССП в случае принятия такого решения руководством предприятия.

Рассчитав и проанализировав выбранные показатели, по результатам данного анализа ССП необходимо составить перечень проблемных областей, которые в дальнейшем необходимо будет скорректировать путем внедрения разработанных мероприятий.

## Этап 2: разработка и внедрение мероприятий

Вторым этапом является разработка и внедрение мероприятий, которые позволят оптимизировать и повысить эффективность ССП.

Такие мероприятия должны разрабатываться исходя из типа предприятия, особенностей его системы снабжения, а также должны быть направлены на устранение тех проблемных вопросов, которые были выявлены при проведении первоначального анализа ССП.

Рассмотрим повторно вышеуказанные показатели эффективности ССП и определим возможные мероприятия по их улучшению.

1. **Процент заявок, выполненных в срок**, а также такой наиболее важный показатель, как **количество остановок/срывов технологического процесса**, показывают количество реальных ситуаций, которые привели предприятие к убыткам.

Каждый такой случай подлежит детальному изучению, а выявленные причины должны быть устранены на уровне корректировки бизнес-процесса.

При этом возможными причинами невыполнения в срок заявок на поставку и, как следствие, остановок производственного процесса, могут стать:

- несвоевременное формирование заявки;
- длительная процедура закупки;
- длительное согласование договора;
- невыполнение поставщиком своих обязательств по поставке требуемой продукции в оговоренные сроки;

- поставка некачественной продукции и др.

Возможные действия по устранению проблем:

- корректировка процессов планирования в области сроков формирования заявок с учетом сроков всех этапов получения МПЗ от определения потребности до получения продукции на складе;



- пересмотр сроков отдельных этапов проведения процедур закупок, которые можно скорректировать, не нарушая законодательства;

- оптимизация существующей системы согласования договоров либо построение новой с использованием современных подходов и технологий электронного документооборота;

- контроль исполнителем ССП стадий изготовления и поставки необходимой продукции;

- включение в договор норм, обязывающих поставщика заменить некачественную продукцию в наиболее короткие сроки, а также норм, позволяющих применить значительные штрафные санкции в случае поставки некачественной продукции.

2. **Эффективность используемых процедур закупок** можно увеличить, выбрав, в случае наличия такой возможности по законодательству, наиболее подходящие процедуры закупки для каждого вида закупаемой продукции.

Сырье в большинстве случаев закупается с применением биржевых торгов, которые позволяют устанавливать реальные рыночные цены на товар, формирующиеся на основе спроса и предложения в ходе биржевых торгов в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Стандартные изделия наиболее эффективно можно закупить с помощью электронных аукционов, предлагающих поставщикам неоднократную возможность снижения цен для получения возможности поставки продукции заказчику, в связи с чем обеспечивается наиболее низкая стоимость продукции.

Сложное оборудование целесообразно покупать с применением классических «бумажных» процедур на конкурсной основе, поскольку такие процедуры позволяют провести необходимое уточнение технических вопросов. При этом такие процедуры закупок должны производиться с обеспечением реализации ранее описанных основных принципов.

Если биржевые торги и электронные аукционы стандартизированы третьей стороной, то проводимые самостоятельно закупки за счет собственных средств можно подвергнуть

корректировке, добавив отдельные нормы по обязательной значительной маркетинговой проработке рынка поставщиков с приглашением наиболее широкого круга производителей и поставщиков, а также предусмотрев проведение этапа снижения цен для получения наиболее приемлемых условий закупки необходимой продукции.

3. Значительная **степень конкурентности проводимых процедур закупок** будет обеспечена при выполнении принципов проведения достаточных маркетинговых исследований с целью точечного приглашения к участию в закупке найденных производителей и поставщиков, а также привлечения наибольшего количества производителей и поставщиков путем максимально широкого и эффективного объявления о проведении процедуры закупки.

---

## СЛОЖНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ПОКУПАТЬ С ПРИМЕНЕНИЕМ КЛАССИЧЕСКИХ «БУМАЖНЫХ» ПРОЦЕДУР НА КОНКУРСНОЙ ОСНОВЕ.

---

Поиск возможных производителей и поставщиков выполняется как в сети Интернет, так и в специализированных справочниках и каталогах, а также в процессе участия в профильных выставках и конференциях.

При этом практика показывает, что крупные предприятия и поставщики разрабатывают свои правила сотрудничества с партнерами, которые, например, могут быть реализованы в политике допустимой формы оплаты, не поддерживающей оплату по факту поставки. Поэтому заказчику при формировании требований к продукции и направляемым предложениям необходимо учитывать, что более либеральные требования к условиям оплаты также привлекут большее количество участников процедуры закупки. **ФД**