

## КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАКУПОК СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ

© 2008 Е.А. Козлов\*

Рассматриваются пути совершенствования механизмов управления хозяйственными процессами крупного промышленного предприятия машиностроения на основе эффективного использования имеющейся инфраструктуры. Сделан анализ основных существующих проблем промышленного предприятия и определена необходимость обеспечения контроля за закупками сырья и материалов как одной из наиболее затратных и трудно регулируемых сфер деятельности. Предлагаемый комплекс мер по приведению в соответствие с современными требованиями процессов обеспечения предприятия позволит при незначительных затратах решить комплекс мер по снижению затрат на закупку сырья и материалов, по повышению оборачиваемости оборотных средств и, как следствие, по усилению конкурентоспособности.

Рыночные условия хозяйствования влекут за собой разработку рациональных методов управления закупками сырья и материалов на предприятиях автомобильного кластера, которые зависят от учетно-аналитического обеспечения бюджетирования материальных запасов. Материальные запасы способствуют бесперебойному обеспечению производства.

Рост конкурентной борьбы заставляет предприятия автомобильного кластера обратить внимание на эффективность производства. Важнейшим условием здесь является четко налаженное снабжение по принципу "Just in Time" (точно в срок). Идеал, к которому нужно стремиться, существует. Широко распространенная на Западе система "индустриального парка" позволяет значительно снизить издержки на транспортно-заготовительные и складские операции. Таким образом, важнейшей задачей становится эффективное обеспечение организации, которое невозможно без совершенствования информационных и управленческих аспектов учета и анализа материальных запасов.

Рыночная экономика способствовала внедрению новых систем управления организацией, которые позволяют выжить в жесткой конкурентной борьбе. Одним из главных инструментов при этом является бюджетирование, которое базируется на учетно-аналитической информации. Поэтому встает вопрос о практике таких учетно-аналитических средств, в которых процесс бюджетирования отвечал бы потребностям управления в этом отношении.

В настоящее время происходит объективный процесс возрастания значения основных показателей управления - учета, анализа, планирования и контроля, нужно переосмыслить их задачи и наполнить их новым содержанием.

Необязательно иметь совершенную технологию производства, чтобы добиться успеха, зато совершенно необходимы знание и использование возможностей своего бизнеса путем контрольно-аналитического обеспечения бюджетирования закупок сырья и материалов.

Большой темой для всех без исключения отечественных производителей является обеспечение предприятия оборотными средствами. Колоссальный объем средств, вложенных в запасы сырья и материалов, придает проблеме управления ими первостепенную важность.

Для примера рассмотрим принципиальную схему снабжения крупного промышленного предприятия (рис. 1).

После получения плана производства и анализа остатков материала на складах производств и управления складского хозяйства (УСХ), т.е. на складах, находящихся вне территории основного производства, управление снабжением сырьем и материалами (УССиМ) формирует заказ поставщикам. На всех предприятиях существуют информационные системы по обработке и хранению информации по важнейшим показателям.

Недостатки данной системы снабжения характеризуются отвлечением значительных объемов финансовых ресурсов, вложенных в запасы сырья и материалов, потерями,

\* Козлов Евгений Анатольевич, аспирант Тольяттинского государственного университета.

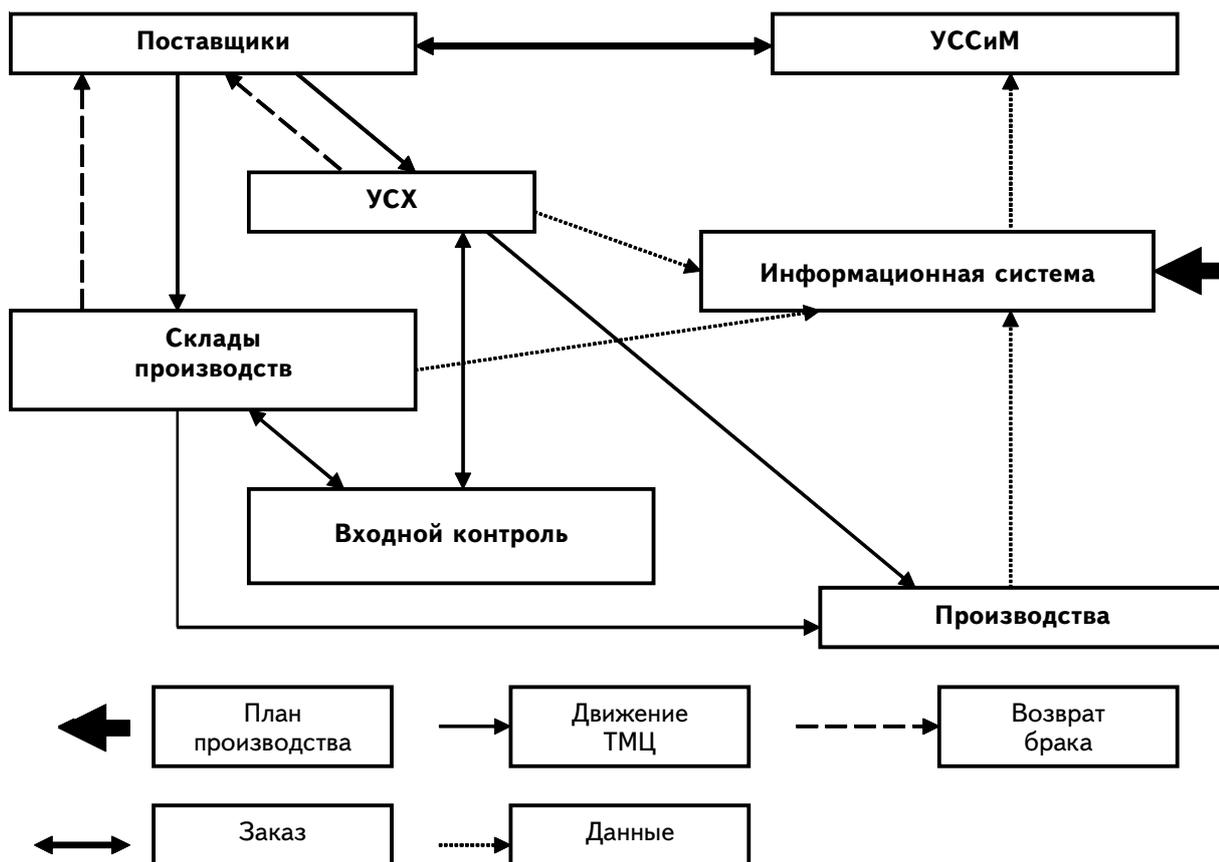


Рис. 1. Существующая схема обеспечения компании

злоупотреблениями в производствах, затратами на содержание складских помещений, негарантированным качеством материалов, за которые к тому же нужно платить, задержкой возврата средств от поставщиков и, как следствие, ростом кредиторской задолженности. Отсюда рост себестоимости, вынужденное краткосрочное кредитование, снижение прибыли и инвестиционной привлекательности компании.

Превышение запасов над необходимым уровнем ведет к «заморозке» финансовых ресурсов, привлечению заемных средств, снижению оборачиваемости.

Большинство сверхнормативных запасов на современных предприятиях составляют материалы неликвидные: либо доставшиеся от советских времен, либо обусловленные узкоспециализированным потреблением и особенностями изготовления. В основном данные материалы применяются вспомогательным производством, к сожалению, возможность кардинального изменения ситуации во вспомогательном производстве сильно ограничена.

Вывод напрашивается очевидный: необходимо изменить систему обеспечения основного производства. Этого можно добиться

путем передачи поставщикам части объемов складов под консигнацию, оформив договоры их аренды, во-первых, для гарантированного бесперебойного снабжения, во-вторых, для сглаживания возможных конфликтных ситуаций с поставщиками и, наконец, в-третьих, для отработки новой схемы обеспечения.

В данном случае после получения месячного заказа поставщики помещают материалы на предоставленные под консигнацию складские помещения, продолжая оставаться собственником товара (рис. 2). Поступивший материал проходит проверку службами качества, после чего количественные данные передаются в информационную систему, а некачественный материал либо возвращается, либо уценивается. На следующем этапе материал по мере необходимости передается в производства и приходится на баланс компании.

По сути, процесс производства по данной схеме обеспечения приближается к заветному «западному» уровню, но с учетом российской специфики.

Данная схема позволяет:

- ♦ гарантированно обеспечить бесперебойную работу производства;

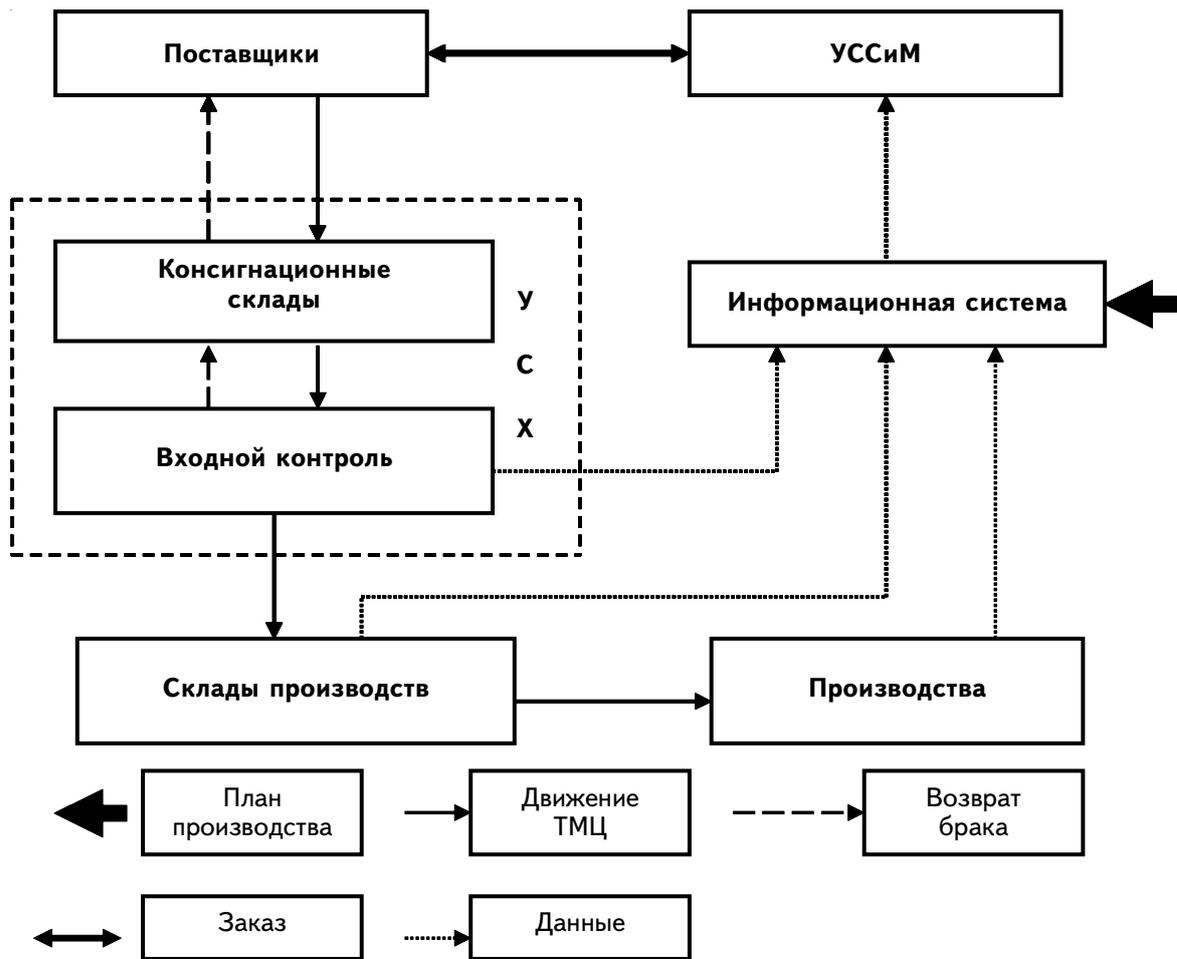


Рис. 2. Предлагаемая переходная схема обеспечения компании

- ◆ сократить объем запасов сырья и материалов до минимально необходимого уровня;
- ◆ вывести от 30% до 55% финансовых ресурсов из состава оборотных средств, вложенных в запасы, и использовать их в иных целях;
- ◆ исключить возможность поставки некачественных материалов и связанных с этим затрат;
- ◆ минимизировать сверхнормативные запасы сырья и материалов;
- ◆ ужесточить контроль за расходом сырья и материалов в производствах;
- ◆ улучшить планирование использования финансовых ресурсов;
- ◆ принимать качественные оперативные решения в области снабжения;
- ◆ снизить затраты на реорганизацию;
- ◆ повысить “прозрачность” информационных потоков.

Поскольку инфраструктура уже существует, то и затраты на модернизацию не будут значительными.

Поставщик также заинтересован в данной реорганизации, изменение сроков оплаты по договорам позволит сразу получать часть средств за поставленный товар, а в условиях повышающихся цен даже получить сверхприбыль. К тому же кредитоваться в банках под залог сырья и материалов, уровень которых на консигнационных складах будет приблизительно на одном уровне, гораздо легче.

Необходимо понимать, что платежный бюджет в основном останется на том же уровне, однако позволит снизить уровень кредиторской задолженности и полностью отказаться от краткосрочного кредитования.

Дальнейшим развитием данной схемы может послужить полная передача всех складов, а значит, и связанных с ними затрат, поставщикам (рис. 3). В данном случае материал с консигнационного склада изымается практически ежедневно небольшими партиями и поступает непосредственно в производства на переработку. Таким образом, полно-

стью исключается “мертвый” период, в котором финансовые средства лежат в виде запасов на балансе предприятия и в картотеке зарегистрированных финансовых обязательств.

2. Обработка информации в электронно-вычислительном центре (далее ЭВЦ), контроль за их достоверностью.

3. Контроль на складе за переданной на ЭВЦ информацией о поступлении и выдаче материалов.

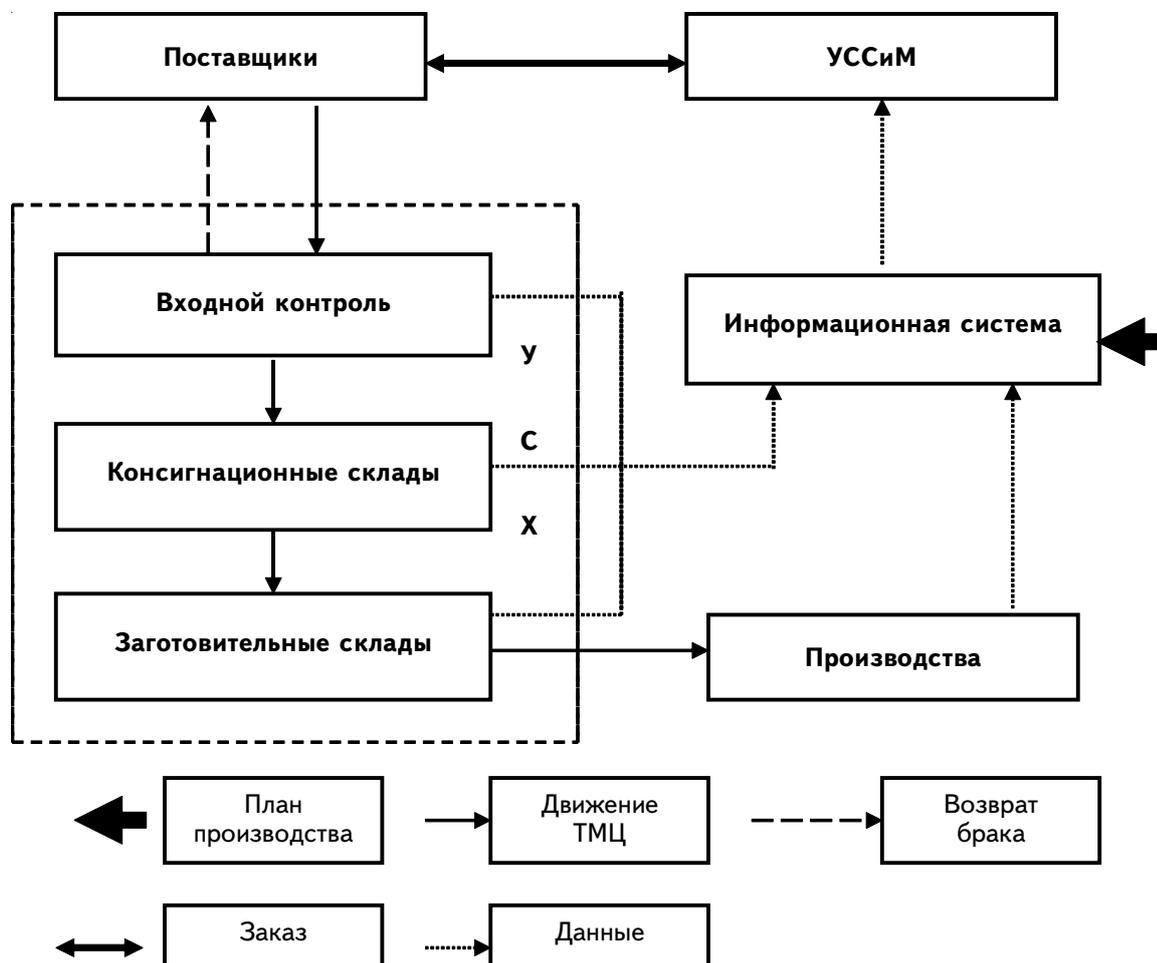


Рис. 3. Перспективная схема обеспечения компании

Наличие необходимых и достаточных сырьевых ресурсов предполагает усиление контрольной функции за наличием сырья и материалов. Средством контроля в этом случае служит система сметного планирования затрат (бюджетирование). Бюджет является неотъемлемой составной частью большинства контрольных систем. Они делают управление более определенным, позволяют заранее предусмотреть изменения, контролировать работу исполнителей, оценить эффективность потребления ресурсов, основываясь на расчете будущих затрат<sup>1</sup>.

Приведем этапы внутреннего контроля за закупками сырья и материалов для крупного промышленного предприятия.

1. Инвентаризация склада.

4. Перевод материалов на автоматизированный учет.

5. Передача информации по состоянию склада и поступлению материалов в службы снабжения (в данном случае имеется в виду управление снабжением сырьем и материалами).

6. Контроль за расходом сырья и материалов в производствах через использование возможностей информационной системы, показывающей маршрут движения, применяемость и подетальные нормы расхода на каждый конкретный вид сырья или материалов.

В процессе ревизии тщательной проверке подвергаются все инвентаризационные документы, организация инвентаризаций, правильность принятых решений по пересортице товарно-материальных ценностей, недостаткам и излишкам<sup>2</sup>.

Оценка запасов сырья и материалов производится с использованием двух подходов - сравнительного (метод возможной цены реализации) и затратного (метод фактических затрат).

Важнейшую роль в данной схеме, да и вообще в эффективном управлении процессом снабжения предприятия, играет процесс нормирования объема запасов сырья и материалов, необходимых производствам, а также процесс планирования необходимого для этого бюджета.

В данном случае краеугольный камень всей проблемы - как оптимизировать затраты на сырье и материалы без ущерба для работы производства. Для полноценного анализа нельзя использовать какой-либо показатель или группу показателей в едином денежном выражении, здесь невозможно обойтись без системы показателей, выраженных также и в натуральных показателях. Приме-

ром может служить норматив запасов сырья и материалов, выраженный как в денежном выражении (в рублях), так и в натуральном (в днях), позволяющий понять, сколько материалов необходимо иметь для гарантированного обеспечения работы производства и сколько это будет стоить для компании.

Мы полагаем, что предложенный комплекс мер, обусловленный изменением действующей структуры обеспечения, при сравнительно невысоких затратах на реорганизацию информационной системы и документооборота, обеспечит эффективное управление процессами закупки сырья и материалов, снижения затрат, предотвращения злоупотреблений и других потерь.

---

<sup>1</sup> *Гарифуллин К.М.* Управление затратами. Казань, 2005. С. 225-226.

<sup>2</sup> *Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А.Л.* Ревизия и контроль. М., 2003. С. 89.