

УДК 658.7

И. И. Кикоть (Kikot.irisha@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ «СНАБЖЕНИЕ»

Управление снабжением, базирующееся на инструментах технологии бюджетирования, позволяет существенно повысить качество данного бизнес-процесса. В статье разработана информационная технология управления бизнес-процессом снабжения на основе бюджетирования, учитывающая взаимодействие всех операций снабжения и показатели, оценивающие ее результативность.

Supply management, based on the budgeting technology tools, helps significantly to improve business process quality. An information technology for the supply management of business process based on budgeting was elaborated in the article, taking into account the interaction of all supply operations and indicators evaluating its effectiveness.

Ключевые слова: снабжение; бизнес-процесс; бюджетирование; прогноз; экономически целесообразный заказ; запасы; логистика снабжения.

Key words: supply; business process; budgeting; forecast; feasible order; stores; supply logistics.

Введение

Бизнес-процесс «Снабжение» является важнейшим в деятельности производственной организации. Большое значение в эффективном управлении организацией играет именно управление снабжением, поскольку затраты, связанные с его реализацией, составляют значительную, а иногда наибольшую долю в стоимости производимой продукции. Управление процессом снабжения предполагает изучение возможностей выбора лучших условий закупок, разработку оптимальных условий поставок при наличии дефицита финансовых ресурсов (ограничения финансирования), а также соблюдения требований рациональных объемов запасов.

Бизнес-процесс «Снабжение» и качественное управление им позволяют привести к дополнительному доходу за счет оптимизации затрат по закупкам, обслуживанию и обработке заказов, хранению, расходам по транспортировке, обслуживающим процесс снабжения. Бизнес-процессом снабжения охватывается не только производственная сфера, обеспечивающая закупку основных воспроизводственных факторов (приобретение основного сырья и материалов, технологий, комплектующих изделий и полуфабрикатов), но и приобретение оргтехники, материалов для офисных нужд, вспомогательных и обслуживающих производств (транспорт, производство энергии, пара). Соответственно, для каждого направления снабжения должен разрабатываться свой бюджет и в силу специфики управления разными воспроизводственными факторами должны разрабатываться индивидуальные технологии управления, в которых ключевая роль отводится бюджетам.

В регламентации управления производственными закупками, обеспечивающими основное производство, формируется информационная база, комплект документации, состоящей из планово-экономических расчетов и обоснований, форматов бюджетов, отчетной документации, матрицы ответственности исполнителей, информируемых лиц и лиц, с которыми согласовываются плановые расчеты.

Специфичность бизнес-процесса «Снабжение» обусловлена следующим:

1. Многообразие подразделений, задействованных в реализации бизнес-процесса (отдел снабжения, планово-экономический отдел, финансовый отдел, производственный отдел, отдел сбыта, отдел логистики).

2. Обслуживание различных производств (основное, вспомогательные и обслуживающие, офисные нужды), а также учет различных категорий ресурсов и соответствующих им поставщиков.

3. Обоснование процедуры управления бизнес-процессом снабжения с учетом различных требований следующего характера: управления категориями кредиторов исходя из критериев удовлетворенности, управления кредиторской задолженностью и запасами с учетом правил формирования экономически целесообразных заказов в зависимости от возможностей их финансового обеспечения.

Бизнес-процесс «Снабжение» представлен следующими видами операций:

- формирование заказов у поставщиков;
- планирование объемов закупок;
- доставка ресурсов;
- получение груза у поставщика и доставка на склад;
- приемка заявок у подразделений на закупку ресурсов для офисных нужд и проведения мероприятий.

Информация, необходимая для управления бизнес-процессом «Снабжение», поступает из регламентных и расчетных документов, обеспечивающих бизнес-процессы «Складирование и хранение», «Управление финансами», «Транспортировка».

Для организации бюджетирования бизнес-процесса «Снабжение» проводятся следующие виды анализа:

1. Осуществляется анализ рынка сырья, материалов и комплектующих внутри страны, в том числе по регионам, и за рубежом. Исследуется динамика рынка материально-сырьевых и топливных ресурсов, в том числе в условиях сезонности, ассортиментные сдвиги на рынке и потенциал обновления ассортимента.

2. Анализируются поставщики требуемых рынков материалов, их стратегии работы с клиентурой, реакции на изменения условий работы, продуктовые портфели, спрос на продукцию, применяемые ценовые стратегии, проводится сравнительный анализ результатов мониторинга закупочных цен.

3. Изучаются конкретные условия поставок на интересующих сегментах рынка: сроки доставки, стоимость доставки, цена, возможности льготного взаимодействия, сферы ответственности сторон и др. Рассматриваются варианты логистики поставок.

4. Оцениваются потребности основного и вспомогательных производств и возможности складских, транспортных подразделений, холодильных установок и др.

5. Анализируется степень удовлетворенности услугами поставщиков: конкурентные цены, качество материально-сырьевых ресурсов и их доставки, сроки доставки, применение штрафных санкций.

Итоговыми документами аналитических обоснований являются следующие виды документов и расчетов:

- графики (диаграммы) динамики рынка ресурсов и их прогнозы;
- номенклатура сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, протоколы цен;
- расчеты, оценивающие варианты поставок (логистика снабжения);
- список поставщиков, сегментированных по регионам поставки и основным видам поставляемых ресурсов;
- расчеты экономически целесообразных заказов поставки;
- расчеты обоснования приемлемости предлагаемых условий поставок с учетом скидок, отсрочек, реструктуризации долгов;
- расчеты оценки влияния закупочных цен и их изменения на маржинальную рентабельность, доход и прибыль;
- расчеты целесообразности пролонгированных закупок в условиях дефицита ресурсов и инфляции и планирование источников их финансирования (банковские кредиты, закупочный факторинг);
- расчеты затрат на формирование партий закупок, хранение, транспортировку до склада, страхование грузов, таможенное оформление и др.

Итогом данных расчетов и обоснований являются бюджет закупок для основного производства сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, бюджет закупок для вспомогательных и обслуживающих производств, бюджет закупок для офисных нужд (оргтехники, канцелярских принадлежностей, мебели и др.), бюджеты затрат на логистику снабжения.

По данным анализа рынка ресурсов выявляются возможности удовлетворения спроса организации на используемые ресурсы и новые их виды, в том числе при наличии фактора сезонности,

оценивается объем требуемых ресурсов, приемлемость закупочных цен. На каждом из интересующих сегментов рынка оценивается степень удовлетворенности работы с поставщиками, и выявляются потенциальные поставщики, предлагаемые ими условия поставки и кредитования.

Разрабатывается прогноз потребности в ресурсах (по номенклатуре ресурсов, сегментированной по методу ABC) на основании плановых данных производственного выпуска готовой продукции, согласованного с ее сбытом. Исходя из выявленной потребности и наличия запасов ресурсов на складе рассчитывается общий прогноз закупок.

Предварительный прогноз закупок, скорректированный на величину кредиторской задолженности, представляет собой потенциальную величину платежей, которая вводится в бюджет движения денежных средств с целью проверки подтверждения его бездефицитности. Если выявляется напряженность в денежном потоке, пересматриваются решения по объемам производства, сбыта, коммерческого кредитования или решается вопрос привлечения заемного финансирования.

Полученный таким образом прогноз закупок будет отрегулирован с учетом обеспечения потребностей производства и достаточного финансового обеспечения. Прогноз закупок сегментируется по категориям поставщиков по номенклатуре, размерам партии поставки и закупочным ценам. Планирование закупок с детализацией по поставщикам должно проводиться непрерывно в течение бюджетного периода при периодической проверке фактического состояния запасов ресурсов. Периодичность проверки с выявлением потребности в их пополнении (размере очередной партии заказа) определяется средним интервалом поставки, планируемым для каждого поставщика основной номенклатуры потребляемых ресурсов. На интервале поставки может меняться потребность производства в ресурсах, что также повлияет на величину партии заказа. Соответственно, бюджет закупок должен представлять гибкий график подачи заявок на очередную партию поставки с учетом фактического состояния запасов по установленной номенклатуре и поставщикам, который ориентирован на общий прогноз закупок и планируемый объем производства. Если происходят сдвиги в производственном процессе, то периодически по мере подачи очередной заявки, отвечающей потребностям производства, производится проверка достаточности финансового обеспечения (сверка с бюджетом движения денежных средств).

Таким образом, бюджет закупок крупных партий ресурсов предполагает необходимость периодического обоснования размеров поставок с учетом фактического наличия запасов на складе, наличия кредиторской задолженности, которая может контролироваться введением ограничений с целью соблюдения баланса между поступлениями от дебиторов и платежами кредиторам и обеспечением бездефицитности бюджета движения денежных средств.

Закупки прочих групп материально-сырьевых ресурсов, ранжируемых по методу ABC и относящихся к категориям B и C, характеризующимся стабильностью запаса, планируются в соответствии с методикой построения общего прогноза закупок без деления по поставщикам и планирования очередной партии поставки. В эти категории включаются ресурсы вспомогательных и обслуживающих производств. Планирование ресурсов для офисных нужд осуществляется на основе предварительно формируемых заявок производственных подразделений управленческих служб организации.

Технология бюджетирования бизнес-процесса «Снабжение»

Шаг 1. Расчет потребности в сырье и материалах для основного производства на бюджетный период.

Ответственный: планово-экономический отдел, производственный отдел.

Содержание шага. На основе бюджета производства и согласованного с ним бюджета продаж производится расчет потребности в сырье и материалах.

Шаг 2. Изучение рынка материально-сырьевых ресурсов.

Ответственный: отдел снабжения.

Содержание шага. Оценивается динамика рынка, выявляются положительные/отрицательные темпы изменения, в том числе в условиях ассортиментных сдвигов и сезонных колебаний, дается оценка сегментов рынка, на которых работают поставщики, выявляются наиболее перспективные рынки поставок.

Шаг 3. Мониторинг поставщиков и закупочных цен.

Ответственный: отдел снабжения, отдел логистики.

Содержание шага. Составляется реестр поставщиков, изучаются применяемые стратегии работы с клиентами, реакции на изменение условий работы, ценовые стратегии, спрос на продукцию. Производится оценка степени удовлетворенности услугами поставщиков (стоимость и качество ресурсов, доставки, сроки исполнения заказов, их своевременность), предлагаемых условий кредитования: размеры и условия предоставления скидок.

Шаг 4. Сегментирование поставщиков и формирование продуктовых портфелей закупаемых ресурсов.

Ответственный: отдел снабжения, отдел логистики.

Содержание шага. Обновление реестра поставщиков (с учетом оценок, произведенных на шаге 3), их ранжирование по номенклатуре и объемам партий закупаемых ресурсов. Оценка возможностей обновления ассортимента материально-сырьевых ресурсов. Формирование реестра требуемых ресурсов с учетом их обновления по категориям поставщиков.

Шаг 5. Расчет предварительного прогноза закупок по основным номенклатурным группам материально-сырьевых ресурсов на бюджетный период.

Ответственный: производственный отдел, отдел снабжения, планово-экономический отдел

Содержание шага. На основе рассчитанной потребности в ресурсах (шаг 1) на бюджетный период, данных о состоянии фактических запасов на складе к началу бюджетного периода и нормативов потребности в них на складе к концу бюджетного периода рассчитывается прогнозный объем закупок по основным номенклатурным группам материалов на бюджетный период.

Шаг 6. Оценка возможностей финансового обеспечения исполнения запланированных закупок.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Расчет величины вероятных платежей по запланированному объему закупок (шаг 5) с учетом остатков неоплаченных поставок (кредиторской задолженности) и введение полученной суммы в бюджет движения денежных средств (БДДС). При выявлении дефицита БДДС возврат к шагам 5 и 1 и пересмотр объемов производства либо рассмотрение возможностей банковского кредитования с оценкой процентов за кредит и их влиянием на прибыль.

Шаг 7. Сегментирование объемов закупок по категориям поставщиков.

Ответственный: отдел снабжения и отдел логистики.

Содержание шага. Определение размеров закупок по категориям поставщиков (шаг 4) и установление периодичности проверки фактического состояния запасов на складе и подачи очередной заявки на пополнение запасов.

Шаг 8. Обоснование плановой величины запасов на складе.

Ответственный: планово-экономический отдел.

Содержание шага. На основании данных о закупочных ценах, скидок с закупочных цен, интервалах поставок (проверок) состояния запасов, времени транспортировки, погрузки-разгрузки рассчитываются три варианта возможных объемов запасов:

8.1. Максимально возможное состояние запаса:

$$(C + N(L + R)),$$

где C – страховой запас в днях;

N – однодневный объем потребления ресурсов;

L – длительность поставки в днях (транспортировки, погрузки-разгрузки);

R – интервал поставки в днях.

8.2. Среднее значение запаса:

$$(C + N(L + R/2)).$$

8.3. Предельный запас:

$$(C + 0,5NR).$$

Шаг 9. Расчет величины очередного заказа, затрат на заказ и анализ системы «подано – исполнено» заявок на поставку.

Ответственный: финансовый отдел и отдел снабжения.

Содержание шага. Определение вариантов величины заказа (3):

9.1. Максимально возможный запас минус фактическая величина запаса и величина неисполненного поставщиком заказа.

9.2. Средний запас минус фактическая величина запаса и величина неисполненного поставщиком заказа.

9.3. Предельная величина запаса минус фактическая величина запаса и величина неисполненного поставщиком заказа.

Для каждого варианта производится оценка единовременных затрат на выполнение заказа (S) по формуле

$$S = \frac{\Pi \cdot P_3}{3},$$

где Π – потребность в ресурсах на бюджетный период;
 P_3 – уровень расходов на выполнение заказа;
 3 – величина заказа.

Шаг 10. Определение затрат на хранение запасов.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Получение данных о закупочных ценах, возможных скидках с цены единицы изделия в зависимости от величины заказа.

Расчет затрат на хранение (C) по каждому варианту величины заказа по формуле

$$C = \frac{\Pi \cdot P_x \cdot 3}{2},$$

где Π – цена единицы изделия с учетом скидки;
 P_x – уровень расходов на хранение.

Шаг 11. Определение общей величины затрат на получение заказа и определение оптимальной величины партии поставки.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Расчет общей величины затрат по каждому варианту величины заказа по формуле

$$C_c = \Pi \cdot \Pi + \frac{\Pi \cdot P_3}{3} + \frac{\Pi \cdot P_x \cdot 3}{2}.$$

Определение экономически целесообразного заказа по критерию минимизации совокупных затрат на приобретение и хранение.

Шаг 12. Рассмотрение вариантов партии поставок с учетом мониторинга закупочных цен и размеров скидок с цены.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Изучение возможной динамики закупочных цен (шаг 3) и размеров скидок в зависимости от объемов закупаемых партий, проверка того, насколько выбранное значение партии поставки соответствует минимальным суммарным затратам.

Шаг 13. Разработка бюджета (графика) закупок материально-сырьевых ресурсов по основной номенклатуре.

Ответственный: планово-экономический отдел, отдел снабжения.

Содержание шага. Разработка бюджета закупок по номенклатуре материально-сырьевых ресурсов и поставщикам, отражающего динамику объемов закупаемых партий поставок по интервалам проверки фактического состояния запасов в течение бюджетного периода. Периодическая проверка соответствия объемов закупаемых партий согласно графику закупок объемам предварительного прогноза закупок (шаг 5), отрегулированного с учетом производственных потребностей.

Шаг 14. Проверка сбалансированности денежного потока.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. По мере подачи очередного заказа, определенного на шаге 11, оценивается величина вероятных платежей с учетом задолженности по неоплаченным поставкам, включая заказы и поставки по номенклатурным группам ресурсов категорий В и С и финансовое обеспечение подаваемых заявок (шаг 6).

Контроль качества разработанной информационной технологии рекомендуется оценивать по следующей системе показателей.

Показатели эффективности бизнес-процесса «Снабжение»:

1. Уровень затрат по доставке и хранению ресурсов.
2. Оборачиваемость запасов и кредиторской задолженности.

3. Удельный вес договоров по предварительной оплате и договоров с требованием авансовых платежей.

4. Показатели, характеризующие ценовые факторы закупок: уровень скидок за досрочную оплату, предварительную оплату, сокращение коммерческого кредита.

5. Уровень расходов по обслуживанию кредиторской задолженности: размер штрафов, пени, неустоек за просрочку обязательств, потери от досрочного прерывания контракта, уровень расходов на финансирование досрочной и предварительной оплаты.

6. Удельный вес просроченной кредиторской задолженности, количество дней просрочки.

Показатели качества управления процессом снабжения:

1. Выполнение плана закупок по регионам, поставщикам, номенклатурным группам.

2. Оценка отклонений фактических запасов от установленных нормативов.

3. Оценка отклонений от установленных лимитов (ограничений) кредиторской задолженности.

Показатели управления отношениями с поставщиками:

1. Объем закупок на 1 поставщика.

2. Количество поставщиков, задолженность перед которыми просрочена.

3. Количество новых поставщиков.

4. Количество поставщиков по крупным, средним и мелким партиям поставки.

5. Количество поставщиков, предоставляющих льготные условия кредитования и закупок (скидки, длительность отсрочек платежа).

Заключение

Таким образом, эффективность управления бизнес-процессом «Снабжение» зависит от организации процессов нормирования запасов, регулирования и контроля кредиторской задолженности, обоснований стоимости и объемов подаваемых заказов, базирующихся на фундаменте бюджетирования. Именно возможности бюджетирования позволяют качественно контролировать и осуществлять управление всеми операциями, которые реализуются в бизнес-процессе «Снабжение» в совокупности и взаимодействии.

Получено 18.10.2021.