



Рисунок 2 – Модель движения венчурного капитала с учетом двойственности его природы  
Источник: собственная разработка.

Для снижения рисковости венчурного предпринимательства в первую очередь необходимо обратить внимание на законодательное регулирование инвестиционной деятельности, государственную политику в области поддержки инновационной активности, прозрачность как инновационного рынка, так и рынка инвестиционных ресурсов.

Литература:

1. Бунчук, М. Роль венчурного капитала в финансировании малого инновационного бизнеса / М. Бунчук // Технологический бизнес : электронный бюллетень. – 1999. – № 6. [Электронный ресурс]. – 2002. – Режим доступа до журнала : [www.techbusiness.ru/tb/archiv/number1/page02.htm](http://www.techbusiness.ru/tb/archiv/number1/page02.htm). – Дата доступа : 01.02.2016
2. Лирмян, Р.А. Венчурное инвестирование в инновации: мировой опыт и российская практика / Р.А. Лирмян. – М. : Научная книга, 2006. – 138 с.
3. Мнеян, М.Г. Инновационный вызов времени / М.Г. Мнеян – М. : Сумма технологий, 2002. – 195 с.

УДК 658.7

## ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ФОКУСНОМ ЗВЕНЕ ЦЕПИ ПОСТАВОК ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

САШОВСКАЯ А.В., старший преподаватель

Витебский государственный технологический университет,

г. Витебск, Республика Беларусь

Ключевые слова: логистика закупок, управление цепями поставок, ABC-XYZ анализ, оптимальный размер заказа.

Реферат. Данная статья посвящена вопросам оптимизации звена логистической цепи закупок ОАО «Витебские ковры», эффективность функционирования которого зависит от того, насколько усовершенствована система закупочной деятельности.

В настоящее время повышение своей конкурентоспособности многие отечественные предприятия связывают с логистикой и управлением цепями поставок, видя в них перспективные направления повышения эффективности своего бизнеса и упрочения лидирующих позиций. В современной рыночной среде процесс совершенствования логистического управления товародвижением объективно приводит к усилению интеграции организаций, участвующих в перемещении товаров.

Эволюция логистических систем за рубежом доказывает, что они становятся одним из важнейших стратегических инструментов в конкурентной борьбе не только для отдельных организаций, но и страны в целом. В своих книгах этот факт отмечают такие авторы, как Аникин Б.А., Бауэрсокс Д.Д. [1], Гаджинский А.М. [2], Иванов Д.А., Клосс Д.Д., Полещук И.И. [3], Сергеев В.И., Смирнова Е.А. [4], Уотерс Д. [5] и т.д. Однако в силу объективных причин исторического, политического, экономического характера в Республике Беларусь имеет место определенное технологическое отставание в области логистики.

Вопросы, связанные с логистикой и управлением цепочками поставок, особенно важны для таких государств, как Республика Беларусь, где ограниченность природных ресурсов обуславливает необходимость использования инновационной модели развития и повышения конкурентоспособности отечественной экономики.

Закупочная деятельность представляет собой комплекс мероприятий, направленных на планирование закупок, документирование потребностей в продукции, приобретение которой необходимо для функционирования предприятия, организацию поиска, выбора поставщиков и принятия решений о заключении с ними закупочных договоров, информационное обеспечение указанных деловых процессов. Основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

Открытое акционерное общество «Витебские ковры» является предприятием смешанной формы собственности без иностранного участия с преобладающей долей государства (51,1 %) в уставном фонде. Входит в состав Белорусского государственного концерна легкой промышленности. В состав ОАО «Витебские ковры» входят три фабрики: ткацко-отделочная фабрика; фабрика прошивных ковровых изделий; фабрика нетканых материалов.

Вся продукция предприятия сертифицирована и соответствует ГОСТам и международным стандартам. За внедрение высокоэффективных методов управления качеством и обеспечение на этой основе выпуска конкурентоспособной продукции открытому акционерному обществу «Витебские ковры» присуждена Премия Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества 2012 года.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий способность организации погашать текущие обязательства за счёт оборотных активов, значение которого в 2014 г. равно 1,96 свидетельствует о том, что у предприятия сохранилась возможность рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам с кредиторами. С другой стороны, необходимо отметить, что значение данного коэффициента в 2013 г. было 4,03. А это свидетельствует о нерациональной структуре капитала, что может быть связано с замедлением оборачиваемости средств, вложенных в запасы. Следовательно, необходимо тщательно изучить логистику закупок и оптимизировать данный процесс во избежание накопления излишков запасов сырья и материалов.

При определении потребности в закупках в ОАО «Витебские ковры» опираются на стандарт РДП ВК-Д-7.4.2-01. Согласно этому стандарту для своевременного обеспечения производства сырьем и вспомогательными материалами, а также для оптимального регулирования денежных средств предприятия производится расчет потребности сырья и вспомогательных материалов и планирование закупок на год, месяц. Годовой план закупок сырья и вспомогательных материалов формируется до 20 декабря текущего года на основании годовой производственной программы, норм расхода и ведомости остатков сырья и вспомогательных материалов на 01.01 нового года.

Предлагаем применить совместный ABC-XYZ анализ для изучения основного сырья и материалов. В логистике ABC-анализ применяется с целью сокращения величины запасов, сокращения количества перемещений на складе, общего увеличения прибыли предприятия. Идея метода ABC состоит в том, чтобы из всего множества однотипных объектов выделить наиболее значимые с точки зрения обозначенной цели. Метод ABC предлагает разделение управляемых объектов на три части. При этом предварительно все управляемые объекты оцениваются по степени вклада в общий результат деятельности.

XYZ-анализ позволяет произвести классификацию ресурсов предприятия в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности.

По результатам проведенного анализа, основанного на данных предприятия о закупках основного сырья и материалов за 2014 год, приходим к следующим выводам. Материалы группы АХ (полипропиленовая нить 210 текс, полипропиленовая нить суровая 110 текс, полипропиленовая нить 260 текс) и ВХ (полотно нетканое (подложка), волокно ПАН суровое, шерсть п/гр.) отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие данного сырья, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход материалов этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Материалы группы АУ (текстурированная жгутовая нить суровая 130\*1 текс, текстурированная жгутовая нить суровая 138\*1 текс, джутовая пряжа 280\*2 текс, нетканое полотно) и ВУ (текстурированная жгутовая нить суровая 130\*4 текс, волокно ПАН крашеное) при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Материалы группы АЗ (джутовая пряжа 580\*2 текс) и ВЗ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Следует пересмотреть систему заказов. Можно перевести на систему заказов с постоянным объемом заказа, обеспечить более частые поставки или выбрать поставщиков, расположенных ближе.

По материалам группы СХ (льняная пряжа 180\*2 текс, джут 180\*2 текс, шерсть кроссбредная, льняная пряжа 280\*3 текс, льняная пряжа 400\*3 текс, пряжа х/б 50\*6 текс) можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

По материалам группы СУ (волокно ПА, жгутовая нить цветная, текстурированная жгутовая нить цветная 130\*4 текс) можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать страховой запас исходя из имеющихся у предприятия финансовых возможностей.

По результатам проведенного ABC-XYZ анализа есть сырьё группы АЗ (джутовая пряжа с линейной плотностью 580\*2), относительно которого следует пересмотреть систему заказов и найти оптимальный размер заказа. Экономичный размер заказа (формула Уилсона, EОQ-модель) – модель, определяющая оптимальный объём заказываемого товара, который позволяет минимизировать общие переменные издержки, связанные с заказом и хранением запасов.

ОАО «Витебские ковры» осуществляет импорт сырья, материалов и комплектующих для производства ковровых изделий. Потребность в закупке обусловлена отсутствием предложения на внутреннем рынке сырья, материалов и комплектующих, удовлетворяющих предприятие в цене и качестве.

Следует отметить значительный рост цен на сырьё, закупаемое у зарубежных поставщиков (пряжа джутовая 18,4..22,1%, пряжа хлопкополиэфирная 20,7..23,4%). Данное повышение связано с девальвацией национальной валюты в 2014 г. Увеличение стоимости сырья приводит к повышению себестоимости продукции, что следует отнести к негативным факторам. Поэтому рекомендуем поощрять конкуренцию поставщиков в цепях поставок. Например, предприятие-потребитель может обратиться одновременно к нескольким поставщикам с предложением создать образцы продукции для будущих моделей ковровых изделий. Впоследствии контракты на поставки заключаются с теми изготовителями, опытные образцы которых имели наилучшие показатели в процессе испытаний. Однако в случае снижения показателей хозяйственной деятельности следующий контракт заключается с конкурентом. Получается, что стимулируя конкуренцию между поставщиками, поддерживают всех главных контрагентов, увеличивая или сокращая объемы работы с ними.

Учитывая все выявленные недостатки (высока динамика цен на импортное сырьё, большой объём материальных запасов), предложен ряд направлений совершенствования закупочной деятельности ОАО «Витебские ковры»: проведение ABC-XYZ-анализа сырья, стимулирование конкуренции между поставщиками, расчет оптимального размера заказа.

#### Литература:

1. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 484 с.

3. Полещук, И.И. Логистика: учеб. пособие / И.И.Полещук, И.М. Баско, В.А. Бороденя, О.И. Карпеко [и др.]. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
4. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок: учебное пособие / Е. А.Смирнова. – Спб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2009. – 123 с.
5. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 504 с.

УДК 338.984

## **ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

САФРОНОВА О.В., студент

Институт менеджмента, Московский городской педагогический университет,

г. Москва, Российская Федерация

**Ключевые слова:** корпоративные информационные системы, контроль исполнения бюджетов, автоматизированная система бюджетирования.

**Реферат:** рассмотрены возможности использования автоматизированной системы бюджетирования (АСБ), представляющей собой электронную финансовую модель компании в форме взаимосвязанных бюджетов - производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д., в целях организации процедуры исполнения бюджета.

Сегодня многими компаниями внедряются технологии управления бизнесом, ориентированные на стратегию, но не более 10 % из них достигает успеха. Основная причина - несогласованность стратегических, тактических и оперативных планов. Следовательно, необходим инструментарий реализации стратегии, основанный на координации управленческих решений [1]. Слабым звеном систем планирования являются процедуры исполнения бюджета, действия и процессы, направленные на достижение утвержденных показателей в течение бюджетного периода.

Заключение договоров на покупку сырья на суммы, превышающие установленный бюджет закупок, или осуществление ежедневных платежей зачастую происходит не на основе определенных в бюджете приоритетов, а исходя из субъективных решений руководителя подразделения. Обнаруживаются подобные просчеты только через один-три месяца при анализе отклонений [2]. Кроме того, система планирования обычно строится с помощью программы *Excel*, в результате чего процесс бюджетирования является достаточно трудоемким, возможны неточности при расчетах, отмечается низкая оперативность составления и корректировки бюджетов [3].

Решению проблем раннего диагностирования кризисных симптомов способствует внедрение модели комплексного контроля исполнения бюджетов, реализации процедур управления договорами; платежами; чрезвычайными событиями и резервами; авторизация хозяйственных операций, проверки их на соответствие бюджету; оперативного планирования и учета; корректировки бюджета [4].

Исследование предметной области проводилось с помощью анализа информационных потоков, а также с применением интервьюирования менеджеров предприятия [5]. Модель базируется на регламенте, закрепляющем функции бюджетирования в управлении предприятием. Его отсутствие может свести на нет саму идею бюджетирования. Но излишне жесткое бюджетное управление может привести к необоснованному увольнению ведущих аналитиков компании и огромным убыткам.

В рамках управления договорами необходимо обеспечить жесткую увязку всех заключаемых договоров с утвержденным бюджетом. Для этого необходимо: