

зационной политики/Н.М. Панина//Экономика, финансы, управление.-2006.-N2.-С.16-26.

4. Примшиц, Д. В. концептуальные положения либерализации амортизационной политики Республики Беларусь / Д. В. Пришмиц // Экономический бюллетень НИ-ЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. - 2010.-N2.-С.89-95.

5. Тетеринец, Т. Амортизационная политика: сущность, структура и механизм реализации / Т.Тетеринец // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование.-2002.-N1.-С.16-22.

6. Ярмлович, М. Износ основных средств и возможные варианты его возмещения/ М. Ярмлович // Финансы, учет, аудит.-2004.-N6.-С.21.

## НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СПЕЦИАЛИСТАМ ЗАКУПОЧНЫХ СЛУЖБ

*Жучкевич О. Н., старший преподаватель  
Кафедра "Коммерческая деятельность"*

Управление закупками - важнейший элемент качественного менеджмента организации. Эффективная закупочная деятельность предопределяет успешность бизнеса, поэтому так важны правильные и хорошо отлаженные действия специалистов закупочной сферы при планировании и осуществлении закупок. Однако на практике часто этому не придается столь большое значение, как, например, управлению продажами. Это ведет к непродуманным, спонтанно принимаемым решениям, что отрицательно сказывается на организации текущих закупок и, что еще более важно, исключает возможность эффективного стратегического управления закупочной и в целом производственно-коммерческой деятельностью фирмы.

Среди основных направлений совершенствования практической деятельности специалистов по закупкам необходимо выделить следующие: формирование заказа, контроль запасов, организация доставки, управление поставщиками.

Формирование заказов должно начинаться с анализа потребности в товаре. При этом имеет смысл оформлять запрос на поставку, поступающий от соответствующих подразделений (производственных, торговых) с учетом первичной (или повторной) потребности в товаре. Это позволит исключить несогласованность действий, а также распределить ответственность за образование неликвидов или недолжное исполнение требований по закупке.

Образец запроса при первичной потребности представлен в таблице 1.

*Таблица 1 - Основная информация запроса на поставку.*

Заполняется сотрудником подразделения, нуждающимся в товаре						Заполн. менеджером по закупкам		
Товар	Против.-ль	Параметры (размер, цвет, др)	Кол.-во	Оптим. срок поставки	Приемл. цена	Срок поставки	Цена	Кол-во
А	...							
Б	...							

Повторные закупки должны учитывать остатки товаров и их оборачиваемость. Причем, чем более полной является представленная информация, тем точнее может быть сформирован заказ и сведены к минимуму закупки не востребуемых товаров. Кроме того, следует анализировать сезонность предложения или использования товара, а также стадию его жизненного цикла. Но это сопряжено с дополнительными более глубокими исследованиями рынка закупок и сбыта, особенностей производствен-

но-коммерческой или торговой деятельности организации, направленной ассортиментной политики. Пример отчета по остаткам в разрезе ассортимента представлен в таблице 2.

Для обеспечения ритмичной работы организации, исключения дефицита товаров и эффективного распределения средств на закупки целесообразно разрабатывать график закупок с учетом состояния запасов, времени закупочного периода, норм расхода товара (величины спроса), а также особенностей работы с поставщиками (таблица 3). Он позволяет отслеживать момент заказа, своевременно корректировать партию закупки, планировать финансовое обеспечение закупок.

Таблица 2 - Остатки товаров в разрезе ассортимента.

Наимен. товара	Цвет	Размер							
		28	30	32	34	36	38	40	42
Футболка детская	Белая	5		3		10	2	2	4
	Синяя		1				3		1
	Розовая	2	2		7	2		3	
Майка детс.	Белая	10	5	2			1	3	1
	Бежевая		1			1			
	С рисунком	4		2	1		1	2	
т. д.	...								

Расчеты, проведенные по нескольким промышленным предприятиям, показали, что простейшие вычисления оптимизируют текущую деятельность специалистов по закупке, не позволяя пропустить очередной заказ, и в то же время при ограниченных денежных средствах не закупать избыточное количество товаров или осуществлять слишком ранние закупки. А оценка прогнозируемой стоимости закупок создает возможность перераспределять денежные средства или изыскивать дополнительные источники финансирования закупок заблаговременно.

Таблица 3 - Образец графика закупок материалов на 2 квартал.

Исходная информация						Дата заказа	Сумма оборотных средств на закупку, тыс. ден. ед.
Вид материала	Остаток на складе, кг (на 25.03)	Средне-суточный расход, кг	Транзит. норма отгрузки, кг	Заготов. период, дни	Цена закупки, д.ед.		
А	250	25	1000	5	120	30.03	120
Б	1600	80	500	10	75	4.04	150
В	180	10	200	3	340	9.04	68
Г	400	20	50	2	90	12.04	27
...						...	...

Важнейшим вопросом закупочной деятельности является регулирование складских запасов и обоснование правильной политики в отношении разных видовкупаемых товаров. Для этого используют метод ABC - анализа, который предполагает выделение группкупаемых товаров в соответствии с их значимостью для фирмы. Классический подход связан с оценкой значимости приобретаемых товаров по их удельному весу в общей стоимости закупок. Так, к группе А (наиболее важных товаров) относятся товары, составляющие 70-80% в стоимости закупок организации, к группе В - товары с удельным весом 15-20%, к группе С - товары с удельным весом 5-10% в общей стоимостикупаемых товаров.

Однако, как показали исследования, такая классификация недостаточна

для целей практической деятельности в сфере закупок, так как товары, имеющие небольшую стоимость, могут играть существенную роль в производственно-коммерческой и торговой деятельности организации. Поэтому наряду с использованием ABC - анализа более точной является оценка значимости закупаемых товаров с учетом следующих критериев: регулярность потребления, возможность замены другими видами товаров, ассортимент продукции, для которой используется товар (в сфере промышленного производства).

В таблице 4 представлена примерная оценка значимости предлагаемых критериев. С учетом специфики организации и условий ее деятельности интерпретация критериев может меняться.

Таблица 4 - Значимость критериев оценки закупаемых товаров.

Критерий	Оценка значимости, ранги		
	1	2	3
Регулярность потребления	Регулярное (ежедневно)	Периодическое (еженедельно)	Редкое (разовое)
Возможность замены другими видами товаров	Нет	Да	-
Ассортимент производимой продукции	Широкий	Узкий	Единичные изделия

Обобщающая оценка значимости закупаемых товаров, таким образом, основывается на расчете совокупного ранга с использованием традиционного ABC - анализа (1 ранг присваивается товару группы А, 2 ранг - товару группы В, 3 ранг - товару группы С) и представленных критериев путем умножения рангов. Если совокупная ранговая оценка колеблется в пределах от 3 до 5, товар действительно следует относить к группе А, от 6 до 10 - к группе В, при ранговой оценке выше 10 товар относится к группе С.

Деление товаров по группам необходимо для корректировки действий в сфере закупок. Так, товары группы А требуют тщательного планирования закупок, постоянного текущего контроля остатков и интенсивности расходования, максимально точного обоснования заказа и достижения строгих договоренностей по условиям поставки. Для товаров группы В достаточно обычного внимания и налаженного контроля, товары группы С предполагают периодический контроль, упрощенные методы анализа, минимальные затраты на регулирование параметров поставок.

Важным условием эффективных закупок является управление поставщиками, что предполагает формирование базы поставщиков и ее обновление, анализ информации о поставщиках, выбор наиболее приемлемых поставщиков с учетом стратегии и тактики закупочной деятельности. Отсутствие анализа информации о поставщиках, как показывает практика, ведет к формированию стихийных связей по закупкам, а предоставление поставщиками разовых скидок или незначительных льгот способствует решению некоторых текущих проблем, но не обеспечивает достижение стратегических целей сферы закупок.

В связи с этим целесообразно накопление информации по поставщикам в разрезе общих и специфических сведений. Общими являются сведения о сфере деятельности поставщика, его реквизиты, информация о товаре; к специфическим относятся сведения о масштабах деятельности реальных и потенциальных партнеров, условиях закупки, технологии доставки, а также перспективы деятельности, квалификация персонала, готовность к сотрудничеству и т.д.

При этом большое значение имеет форма представления информации. Как показал анализ особенностей деятельности ряда организаций, при учете информации о поставщиках имеют место следующие недостатки:

- информация представлена лишь общими сведениями, что не позволяет оптимизировать сотрудничество с партнером в текущем периоде и управлять закупочной деятельностью в перспективном периоде;

- избыточность информации, что повышает трудоемкость ее обработки и невозможность оперативного использования при принятии управленческих решений;

- отсутствие единых форм представления информации, что вызывает трудности ее обработки при анализе различных фирм, а также при использовании ее разными специалистами.

Грамотно сформированная и полная база по поставщикам должна быть инструментом управления закупками. С одной стороны, она создает возможность достаточно подробно анализировать поставщиков, что важно при формировании долгосрочных хозяйственных связей, с другой, - учитывать конкуренцию на рынке отдельных товаров, обеспечивая тем самым выбор наиболее приемлемых условий конкретной закупки.

*Таблица 5 - Фрагмент базы поставщиков.*

Поставщик	Товар	Цена, ден. ед.	Скидка, %		Размер партии	Возможный объем поставок	Условия транспортировки
			на размер партии	в зависимости от усл. оплаты			
1	2	3	4	5	6	7	8
***							

*Продолжение таблицы 5*

Качество товара	Наличие претензий		Готовность к изменению усл. поставки	Период сотрудничества	***
	по качеству товара	по срокам поставки			
9	10	11	12	13	***
***					

Разработанная форма информации о поставщиках с учетом специфики деятельности организации позволит значительно упростить дальнейшие процедуры накопления и практического использования различных сведений о партнерах, оптимизируя тем самым процесс принятия решения по закупкам.

Выбор наиболее приемлемых партнеров в современной коммерческой практике часто осуществляется по совокупности характеристик поставщика. Традиционно в качестве критериев оценки при этом выступают цена товара, качество товара, надежность поставщика. Однако следует заметить, что такая формулировка критериев является слишком общей и не всегда пригодной для конкретных условий.

Например, гораздо большее значение, нежели цена, имеют особенности ценовой политики поставщика, а именно использование им практики скидок, их величина и условия предоставления. Кроме того, цена всегда может быть предметом переговоров, в то время, как другие характеристики не всегда удастся улучшить. Вместо критерия "качество товара" на практике целесообразно оценивать составляющие качества товара (все параметры или те, которые наиболее существенны при данных условиях). Такая оценка исключает субъективизм мнения и ошибки в анализе.

Ритмичность (стабильность) поставок - одно из условий, определяющих не только бесперебойность в работе потребителя, но и возможность долгосрочного планирования финансовой деятельности фирмы. Отсутствие стабильности у поставщика ведет к необходимости поддержания значительных запасов у потребителя, росту издержек хранения, иммобилизации оборотных средств. Поэтому такой критерий заслуживает особого внима-

ния при выборе поставщиков. Не должно недооцениваться также финансовое положение поставщика, так как при финансовой стабильности партнер с большей готовностью идет на уступки при переговорах, предоставляет кредитные линии, соглашается на осуществление совместных проектов.

Для оценки будущих возможностей работы с партнером следует особое внимание обращать на объемы деятельности поставщика. Например, увеличение объемов сбыта и соответствующее наращивание объемов закупок может оказаться невозможным из-за ограниченной мощности поставщика. А отсутствие запланированных закупок или их несвоевременность наносит часто гораздо больше вреда, чем высокие цены. Кроме того, при выборе поставщика необходимо оценивать его готовность взять на себя определенные обязательства. Это, как показывает практика, является свидетельством надежности партнера, ответственности и порядочности.

Анализ критериев работы с поставщиками на практике должен осуществляться таким образом, чтобы максимальное количество характеристик проверялось при переговорах или на этапе предварительных договоренностей, подтверждая их конкретными цифрами, фактами, документами. А для этого процесс переговоров также должен быть подготовлен с учетом всех нюансов деятельности организации.

Таким образом, разработка процедуры закупок и корректировка действий соответствующих специалистов позволит улучшить качество закупочной работы и повысить результативность деятельности всего субъекта хозяйствования.

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Буза О. И., экономист*

*Дем О. Д., доцент, к.э.н. Кафедра "Коммерческая деятельность"*

Финансовая политика призвана учесть многофакторность и многокомпонентность управления финансами для достижения намеченных целей и выполнения поставленных задач, поэтому долгосрочная финансовая политика устанавливает директивы для изменений и роста фирмы и концентрирует свое внимание на общей картине событий, без детального изучения отдельных компонентов этой политики. Краткосрочная финансовая политика связана, главным образом, с анализом вопросов, оказывающих влияние на текущие активы и обязательства.

Разработка и реализация финансовой политики должны постоянно контролироваться.

По своему содержанию финансовая политика предприятия проводится в рамках следующих задач:

- реформирования финансовых отношений;
- стабилизации финансовых отношений;
- финансового оздоровления .

Реформирование финансовых отношений предусматривает достаточно широкий фронт изменений в организации финансов внутри предприятия, а также принятие мер по изменению внешних взаимоотношений в области финансов, денежного обращения и кредита. Политика реформирования проистекает из понимания необходимости кардинальных изменений не только в организации финансов, но и в эффективности их функционирования и результатах финансово-хозяйственной деятельности.

Стабилизация финансовых отношений предполагает не существенные изменения в составе и характере протекания финансовых отношений и процессов, а изменение их с целью недопущения ухудшения количественных параметров производственной и финансовой деятельности.