

Формирование механизма бюджетного управления закупками предприятия по производству ракетно-космической техники

© 2010 С.А. Кирилина, К.А. Татарина, Д.А. Щелоков
ФГУП ГНПРКЦ “ЦСКБ-Прогресс”
E-mail: grishanov-sgau@mail.ru

В работе представлен анализ, оценка, выявлены проблемы и направления совершенствования системы бюджетного управления закупками.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, анализ, оценка, ракетно-космическая техника (РКТ).

Эффективное управление бюджетом закупок существенно влияет на результаты функционирования каждого предприятия, фирмы или предприятия, и особенно таких крупных предприятий, как ФГУП «ГНПРКЦ “ЦСКБ-Прогресс”». Поэтому приобретение сырья, материалов, комплектующих лучшего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в нужное время и на основе долговременного сотрудничества является основной задачей системы управления бюджетом закупок.

Для более эффективного производства своей продукции предприятию необходимо совершенствовать механизм управления бюджетом закупок. Один из способов достижения этого заключается в осуществлении закупок у основных поставщиков, с тем чтобы помочь им обеспечить лучшее качество, своевременную доставку, а также снижение стоимости своей продукции. Механизм управления бюджетом закупок при этом должен быть отнесен сначала к поставщикам первого уровня, которые, в свою очередь, должны адресовать его своим поставщикам.

Общая цель системы управления бюджетом закупок состоит в том, чтобы предприятие в процессе производства продукции получало необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, комплектующие в нужное время, в нужном месте, по выгодной цене, от надежных поставщиков, отвечающих по своим обязательствам. Менеджер службы снабжения, принимая решение, должен найти баланс между всеми часто противоречивыми составляющими общей цели.

Дадим характеристику частных целей системы управления бюджетом закупок. Одной из частных целей, как следует из определения общей цели, является обеспечение непрерывного потока сырья, материалов, комплектующих, необходимых для выпуска продукции компанией. Дефицит сырья и комплектующих может привести к остановке производства и, соответственно, к большим накладным расходам¹.

Одним из путей обеспечения непрерывного потока сырья, материалов является создание и хранение их крупных запасов. Но большие запасы сырья требуют использования и денежного капитала, стоимость которого может оцениваться в 20-50% и более стоимости продаж.

Поскольку расходы накупаемые материалы, комплектующие в большинстве производственных компаний во много раз превосходят затраты на труд и другие издержки, постольку и роль закупок в успехе или неудаче деятельности фирмы становится ключевой. Для повышения конкурентоспособности фирма должна эффективно и рационально выполнять функцию по закупкам. Система управления бюджетом закупок должна обеспечивать повышенную эффективность и конкурентоспособность фирмы с помощью таких вещей, как борьба с инфляцией путем сопротивления нежелательному росту цен, сокращение денежных инвестиций в запасы сырья путем улучшения планирования и повышения надежности поставок, улучшение качества покупаемой продукции и комплектующих для улучшения качества выпускаемой конечной продукции, сокращение сырьевой составляющей в себестоимости продукции.

В ракетно-космической промышленности доля денежных средств, идущих на приобретение сырья, комплектующих составляет более половины средств, полученных от оборота.

Выбор поставщиков и формирование гармоничных отношений между поставщиком и предприятием является также одной из важных частных целей. Менеджер службы снабжения предприятия должен находить поставщиков, развивать отношения с ними, анализировать их возможности, а затем работать с ними, постоянно совершенствуя совместную деятельность. Только если окончательно выбран достаточно ответственный и учитывающий пожелания заказчика поставщик, предприятие может рассчитывать на получение необходимых комплектующих по наименьшей стоимости².

Процесс закупки должен осуществляться по наименьшей стоимости. Деятельность по закупке в предприятии предполагает использование большого объема оборотных средств, и менеджер должен бороться за получение необходимых материалов, сырья по наименьшей общей стоимости с сохранением должного уровня качества, количества, условий поставки.

Поставки должны осуществляться при наименьших административных расходах. Если менеджер службы закупок действует нерационально, то административные расходы на осуществление процесса снабжения будут высокими.

Основным направлением деятельности службы закупок ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» является бесперебойное обеспечение действующего производства необходимыми товарно-материальными ценностями (ТМЦ) - сырьем (металлом), материалами и комплектующими. Реализация этого направления в современных условиях на ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» сопряжена с рядом трудностей и ограничений, во многом определяющих порядок и процедуры работы службы закупок ракетно-космического предприятия.

Одним из факторов, формирующих подобные ограничения деятельности службы закупок, является постоянно наблюдаемый дефицит свободных и оборотных средств, ограничивающий возможности своевременной оплаты поставок. Этот фактор существенно уменьшает степень свободы службы закупок, нередко вынуждая их отказываться от наиболее эффективных (по цене и качеству поставляемых ТМЦ) вариантов организации поставок.

Важным фактором выступает и отсутствие у фирмы резервов повышения цены на готовую продукцию с учетом наблюдаемой тенденции к росту цен на поставляемые материалы и комплектующие изделия. В этих условиях неизбежным является ведение жесткой политики закупок, не только исключая возможность роста цен на поставляемые ТМЦ, но и ориентированной на их снижение³. Важной характеристикой ценовой политики предприятия является введенный в практику принцип: повышение цен на материалы и комплектующие возможно только при условии повышения цен на готовую продукцию.

Таким образом, сложившаяся система хозяйствования формирует ряд порой взаимоисключающих ориентиров деятельности службы закупок ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»». В частности, речь идет о таких ориентирах, как:

- снижение цен поставок и их доведение до расчетно-нормативного уровня;

- строгое соблюдение бюджетных рамок при исполнении плана закупок;
- обеспечение высокого качества материалов и комплектующих;
- обеспечение своевременности поставок при поддержании оптимального уровня запасов;
- снижение кредиторской задолженности;
- приоритет прямым поставкам заводов-изготовителей.

Большая часть перечисленных ориентиров носит разнонаправленный характер. Например, жесткое соблюдение предусмотренных бюджетом норм расходов нередко достигается за счет роста кредиторской задолженности и снижения качества поставок.

Политика снижения затрат стала основополагающим моментом в повышении конкурентоспособности продукции ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»». Это объясняется тем, что себестоимость ракетно-космической техники на протяжении последних лет неуклонно возрастала.

В качестве причин, приводящих к несбалансированному росту затрат на производство продукции, можно отнести следующие моменты:

1. Наибольшая доля производственных затрат приходится на покупные комплектующие и полуфабрикаты, а также на сырье, основные и вспомогательные материалы (63% в структуре себестоимости). Зачастую это объясняется тем, что ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» не имеет альтернативного выбора партнеров. Смежники, занимающие монопольное положение, имеют возможность бесконтрольно повышать цены на комплектующие. Поэтому цены на некоторые комплектующие изделия российских поставщиков превосходят сопоставимые цены западноевропейских производителей. Данная статья должна стать основным объектом мероприятий по снижению затрат.

2. Исторически сложилась большая территориальная разбросанность предприятий-поставщиков. Постоянный рост тарифов на грузоперевозки приводит к росту затрат и делает хозяйственные связи со многими удаленными смежниками экономически невыгодными.

3. Наблюдается устойчивая тенденция превышения роста цен на товарно-материальные ценности (ТМЦ) и энергоносители по отношению к цене на конечное изделие. Однако компенсировать затраты за счет адекватного повышения цен на конечное изделие не представлялось возможным.

Так как большая часть закупаемых ТМЦ является прямыми переменными затратами (т.е. зависит непосредственно от бюджета продаж), колебания цен закупки ТМЦ в огромной степе-

ни определяет динамику финансовых результатов предприятия.

Огромные масштабы головного завода, большое количество предприятий смежников (преимущественно мелких) привело к чрезвычайно сложной, негибкой системе управления и обеспечения производства⁴.

Исходным документом является производственная программа, определяемая на основе бюджета продаж. Исходя из планируемой структуры продукции и нормативов расходования сырья, материалов и комплектующих производится расчет потребности по полной номенклатуре. Такой документ выступает, по сути, исходным перечнем закупок на период планирования.

Снабженческие подразделения ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» являются центрами ответственности на предприятии. Данный статус означает, что службы снабжения наделены обособленным платежным бюджетом и правом расходования средств в пределах утвержденного бюджета, правами заключения договоров, открытия лицевых счетов, акцепта обязательств и перераспределения бюджета между центрами ответственности. Исходя из определения статуса центров ответственности снабженческие подразделения не имеют возможности превысить лимиты средств, отведенных на закупочную деятельность.

Прочность положения большинства промышленных предприятий на рынке в значительной степени зависит от эффективности функционирования их служб материально-технического обеспечения. Это тем более справедливо для ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»», что обуславливается масштабностью деятельности завода, сложностью производственного процесса, объемами закупок сырья, материалов, комплектующих и широтой ассортимента закупаемых ТМЦ.

Сегодня реформирование деятельности ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»», повышение конкурентоспособности его продукции и улучшение финансового состояния предприятия невозможно без реорганизации системы материально-технического обеспечения. Поэтому достижение поставленных в рамках общей концепции реформирования ракетно-космической отрасли целей и задач предусматривает проведение комплекса преобразований в области управления материально-техническим обеспечением.

Важнейшими текущими задачами реформирования системы материально-технического обеспечения деятельности ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» являются:

1. Повышение эффективности деятельности ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» за счет роста заинтересованности служб материально-технического обеспечения в конечном финансовом результате их деятельности для предприятия в целом.

2. Четкая регламентация деятельности всех подразделений и бизнес-единиц в процессе материально-технического обеспечения по следующим ключевым направлениям:

- закупка сырья, материалов, узлов и комплектующих;
- доставка приобретенных ТМЦ на завод;
- обеспечение сохранности ТМЦ на складах и своевременного отпуска его в производство;
- контроль качества закупаемых ТМЦ.

3. Достижение максимальной «прозрачности» процесса материально-технического обеспечения для директора ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» за счет создания единой информационной системы управления МТО, в которой бы нашли отражение:

- наличие ТМЦ на складах ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» и товарные потоки;
- динамика закупки ТМЦ;
- прохождение платежных документов и состояние взаиморасчетов с поставщиками;
- текущая конъюнктура рынка закупаемых ФГУП «ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс»» ТМЦ.

4. Снижение кредиторской задолженности перед поставщиками.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт⁵, выбор принципа управления бюджета закупок должен основываться на идее согласованного взаимодействия всех субъектов системы «поставщик - заказчик». Это объясняется тем, что систему управления бюджетом закупок необходимо рассматривать как сложную систему, состоящую из совокупности большого числа технологически зависимых и независимых поставщиков, каждый из которых имеет свои цели, средства для их реализации и обладает некоторой самостоятельностью в принятии решений. Из этого следует, что в процессе принятия решений каждый структурный элемент стремится оптимизировать свою функцию цели с учетом своих возможностей, тем самым может вступать в противоречия по отношению и к другим поставщикам, и к предприятию в целом. Это противоречие конкретно выражается в том, что поставщики по производству комплектующих агрегатов и узлов имеют свое представление о выполнении показателей, характеризующих эффективность. Предприятие, осуществляя производство ракетно-космической техники и ориентиру-

ясь на минимальные затраты в этом изделии, предъявляет иные требования к таким показателям эффективности, как ритмичность, комплектность, качество и своевременность поставляемых деталей и узлов. Это означает, что совокупность локальных оптимальных решений, принятых поставщиками, не будет оптимальной для производителей ракетно-космической техники. Сложность решения задачи согласованного управления бюджетом закупок состоит в том, что оценка результатов деятельности предприятия и ее поставщиков и структурных подразделений производится по ряду показателей, которые постоянно изменяются во времени, являются обобщенными и зависящими от нескольких других, а также в моделировании противоречивых ситуаций, адекватных реальным производственным конфликтам, и на этой основе определении согласованных компромиссных стратегий между компанией и ее поставщиками, при которых фирма в целом функционирует наиболее эффективно и устойчиво⁶.

Реализация согласованных стратегий означает преобразование противоречивых ситуаций, снижающих эффективность деятельности фирмы, в такую ситуацию, в которой ни один из взаимодействующих поставщиков не может улучшить свой критерий, не причинив вреда своими действиями другим поставщикам или предприятию в целом. Поэтому согласованные стратегии являются наилучшими для всех, но их реализация не происходит автоматически, а требует разработки и внедрения, специальных методов и подходов.

Предлагаемый ниже подход позволяет обеспечить путем выбора координирующих параметров стимулирования в управлении бюджетом закупок своевременную ориентацию, гибкость в сложной рыночной обстановке и реализовать поставленные цели предприятия⁷.

Вопросы совершенствования экономического механизма управления бюджетом закупок, как

отмечалось, являются одним из надежных путей повышения эффективности производства в рыночных условиях⁸. Опишем в формализованном виде подход к решению одной из составляющих эффективности производства - выбора механизма управления бюджетом закупок, обеспечивающего согласованное взаимодействие фирмы и всех ее поставщиков. Внимание к теории решения этой задачи обусловлено тем, что в изменяющихся рыночных условиях необходимо не только качественно новый уровень технологий, материалов, но и качественно новый уровень производственных отношений. Система экономических отношений должна иметь возможность гибкой настройки своих параметров и особенно параметров системы оценки деятельности, системы стимулирования.

¹ Механизм распределения заказа между торговыми предприятиями сервисно-сбытовой системы / С.А. Кирилина [и др.] // Экон. науки. 2010. □ 5 (66).

² Бурков В.Н., Новиков Д.А. Идентификация активных систем / Идентификация систем и процессы управления: Тр. междунар. конф. М., 2000.

³ Там же.

⁴ Кирилина С.А. Инструменты и механизмы управления экономическим потенциалом предприятия по производству сложных изделий: монография. Самара, 2010; Моделирование задачи стимулирования в многоэлементных организационных системах / С.А. Кирилина [и др.] // Экон. науки. 2009. □ 11(66); Модели формирования механизмов стимулирования и бюджетирования деятельности предприятия / В.В. Альтерготт [и др.]. Самара, 2009.

⁵ Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М., 2005.

⁶ Модели формирования механизмов...

⁷ Кирилина С.А. Инструменты и механизмы управления...

⁸ Внутрифирменные механизмы бюджетного управления крупным промышленным комплексом по производству ресурсоемких изделий / С.А. Кирилина [и др.]. Самара, 2009.

⁹ Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. М., 2001.

Поступила в редакцию 16.10.2010 г.