

МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЦЕССА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Загиров Р.Р.

Уфимский государственный нефтяной технический университет

Представлена двухуровневая система показателей процесса материально-технического снабжения, обеспечивающая усиление контрольной функции управления снабжением и повышение адаптивности системы управления предприятием к изменениям внешней среды. Рассмотрены основные подходы к анализу состояния запасов и выполнения плана поставок материально-технических ресурсов.

В целях обеспечения управленческого контроля процесса материально-технического снабжения владельцу процесса необходимо организовать разработку ключевых показателей, характеризующих результативность деятельности подразделений по данному направлению деятельности. Данные показатели должны позволять адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей.

В зависимости от уровня управления предприятием, на наш взгляд, целесообразно разделить показатели процесса материально-технического снабжения на показатели стратегического и оперативного уровней (рис. 1).

Разделение показателей на уровни управления позволяет нам выделить группы показателей, размер и динамика изменения которых требуют непосредственного вовлечения руководства соответствующего уровня.

В случае значительного отклонения показателей стратегического уровня управления, в обязательном порядке в известность ставится руководитель процесса и руководитель предприятия. Неотлагательные меры, предпринимаемые на данном уровне, оказывают влияние, как на процесс снабжения, так и на сопряженные с ним процессы производства, управления финансами, кадрами и т.д.

Руководство предприятия должно отслеживать соответствие размера показателей процесса целям, поставленным перед материально-техническим снабжением и работой предприятия в целом.

Изменение показателей оперативного уровня управления предлагаем отслеживать участникам процесса материально-технического снабжения в текущем режиме. Информация об отклонении их размера от заданного руководством уровня доводится до сведения начальников структурных подразделений, задействованных на соответствующих этапах процесса, а также непосредственно руководителя процесса. Меры, предпринимаемые на данном уровне управления, касаются процесса материально-технического снабжения.



Рисунок 1 – Система показателей процесса материально-технического снабжения

Распределенная система управления, на наш взгляд, позволяет в значительной степени усилить контрольную функцию управления процессом снабжения, а также повысить адаптивность системы управления предприятием к изменениям внешней среды.

Основным элементом системы материально-технического снабжения является план снабжения. Анализ выполнения плана снабжения предприятия целесообразно начинать с общей оценки поступления отдельных видов материальных ресурсов за отчетный период, то есть с сопоставления фактического объема поступления с запланированным. В течение рассматриваемого периода планы могли корректироваться, поэтому при анализе требуется использовать уточненный план.

Сопоставляя фактическое поступление материалов с плановым, необходимо установить причины отклонений и дать им количественную оценку. Для этих целей требуется определить соотношение количества недопоставленной продукции к плану поступления. Недопоставка отдельных видов материальных ресурсов часто вынуждает предприятие использовать другие материалы. Даже если такая замена не повлияет на качество выпускаемой продукции, она может отразиться на ее себестоимости. Поэтому в каждом конкретном случае надо проанализировать результаты замены материальных ресурсов.

Следующим этапом анализа исполнения плана поступления материальных ресурсов является оценка выполнения данного плана по источникам снабжения.

Оптимальный выбор предприятий-поставщиков характеризует:

- качество поставляемых товаров в соотношении с ценой;
- степень надежности предприятий-поставщиков, которая определяется своевременностью поставок товаров надлежащего качества;
- условия поставки, то есть условия транспортировки, предлагаемые скидки, сервисное обслуживание и т.д.;
- транспортные затраты в расчете на единицу продукции.

Анализ выполнения плана снабжения по источникам поступления материальных ресурсов можно дополнить сопоставлением удельного веса складской и транзитной форм снабжения по плану и фактически. При этом необходимо установить, каким образом изменение соотношения этих форм повлияло на величину транспортно-заготовительных расходов и состояние запасов.

Необходимо установить выполнение плана снабжения не только по общему объему, но и по ассортименту. Недопоставка одних видов материальных ресурсов не может перекрываться сверхплановой поставкой других видов. Поэтому выполнение плана поступления материальных ресурсов с учетом ассортимента оценивается ме-

тодом зачета. Суть его в том, что в выполнение плана засчитывается фактический объем поставки каждого вида продукции, но не выше плановой величины.

При анализе выполнения плана важно обратить внимание на равномерность снабжения (коэффициент неравномерности поставок материалов). Ее можно определить путем группировки плановых и фактических данных об объеме поступления по отрезкам отчетного периода и сведений полученных результатов.

В процессе анализа необходимо также проверить обеспеченность потребности в завозе материальных ресурсов договорами на их поставку и фактическое их выполнение. План потребности в материалах может не полностью покрываться договорами на поставку и внутренними источниками покрытия. Степень обеспечения предприятия материальными ресурсами следует оценивать с помощью соответствующих коэффициентов, характеризующих степень обеспеченности предприятия в материальных ресурсах и соответствие ее плановой потребности. Принимается во внимание количество полученных материалов от поставщиков, соответствие их стандартам, техническим условиям и условиям договора. Следует также учитывать, что в стоимость поставляемых материальных ресурсов необходимо включать покрытие потребности из внутренних источников (материально-производственные запасы).

В организации снабжения важная роль принадлежит запасам. При их анализе выявляется обеспеченность материальными ресурсами, комплектность, скорость оборачиваемости. По итогам за определенный период целесообразно сравнить средний фактический запас по группам материалов с нормативным.

В результате проведенного анализа показателей процесса материально-технического снабжения, необходимо формирование основных управленческих действий по достижению установленных целей процесса. Как уже было отмечено, основным элементом системы снабжения является план-график поставки МТР. Таким образом, изменение политики предприятия, ее адаптация к внешним условиям (обеспечение динамических свойств системы) должны находить свое отражение, в первую очередь, в корректировке плана поставок МТР.