

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**
Improvement of the purchasing and production activity in agro-industrial complex

А. Н. Низов, кандидат экономических наук, доцент
Уральского государственного аграрного университета
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

Рецензент: А. И. Дружинин, доктор экономических наук, профессор

Аннотация

На предприятиях, производящих и реализующих широкий ассортимент продукции, нередко возникает проблема его оптимизации. Важно предлагать продукцию, которая востребована, и свести к минимуму позиции, которые «залеживаются». В этом процессе задействованы многочисленные службы предприятия. Успешной работе мешают нерешенные вопросы их координации, ответственности и оценки деятельности. Система планирования не может быть эффективной без обеспечения планов (запросов) закупочной деятельности и без проверки выполнения планов (без отчетной информации). Имеют место случаи несогласованности закупочной и продажной деятельности, нет системы материальной заинтересованности в эффективности закупки, нет показателей оценки работы менеджеров по закупкам. Пользующийся спросом товар часто отсутствует на складах. В целях устранения данных недостатков в статье предлагаются меры по совершенствованию закупок. Например, необходимо внедрить следующие показатели: число дефицитных дней – количество дней отсутствия товара на складе; коэффициент обслуживания – отношение недефицитных дней к числу дней в периоде. Эти показатели – характеристика работы закупщиков в торговых фирмах и плановых, производственных служб в товаропроизводящих организациях.

Ключевые слова: дефицитные дни, коэффициент обслуживания, прогноз продаж, анализ запасов.

Summary

At the enterprises, which makes and realizes the wide product range, there is a problem of its optimization. It is important to offer production which is demanded and to minimize positions which “lie too long”. Numerous services of the enterprise are involved in this process. The success of the work interferes with the unresolved issues of coordination, accountability and evaluation. The system of planning also can't be effective without providing plans (inquiries) with purchasing activity and without check of implementation of plans (without reporting information). Cases of inconsistency of purchasing and selling activity take place, there is no system of a material interest in efficiency of purchase, there are no indicators of evaluation of the work of purchasing managers. The best-selling goods often are absent in warehouses. For elimination of these shortcomings of article measures for improvement of purchases are offered. For example, it is necessary to introduce the indicators: number of scarce days – number of days of lack of goods in a warehouse; service coefficient – the relation of not scarce days to number of days in the period. These indicators – the characteristic of work of purchasers in trading companies and planned, production services in goods producing organizations.

Keywords: scarce days, service coefficient, sales forecast, analysis of stocks.

На предприятиях, производящих и реализующих широкий ассортимент продукции, нередко возникает проблема его оптимизации. Главный принцип – предлагать продукцию, которая востребована, и свести к минимуму позиции, которые «залеживаются». В этом процес-

се задействованы многочисленные службы предприятия. Успешной работе мешают нерешенные вопросы их координации, ответственности и оценки деятельности. Система планирования не может быть эффективной без обеспечения планов (запросов) закупочной деятельности и без проверки выполнения планов (без отчетной информации).

Оценка закупочной и производственной деятельности. Товар, который желает получить клиент, должен быть произведен и находиться на складе. Если товара нет – предприятие теряет многократно: не получает прибыль сразу и может вообще потерять клиента и репутацию фирмы, «у которой все есть». Поэтому необходимо внедрить следующие важнейшие показатели: *число дефицитных дней* – количество дней отсутствия товара на складе; *коэффициент обслуживания* – отношение недефицитных дней к числу дней в периоде. Эти показатели – характеристика работы закупщиков в торговых фирмах и плановых, производственных служб в товаропроизводящих организациях.

Для внедрения этих показателей необходимо в системе 1С (или подобной) настроить расчет дефицитных дней по каждой продаваемой позиции. Для клиентов, работающих не под заказ, программа рассчитывает пять параметров: общее число дефицитных дней и номенклатурных позиций, число номенклатурных позиций с дефицитными днями более 6, более 9 и более 15 (эти границы могут быть другими). При вводе этих данных компьютер выдает следующие таблицы и графики.

Таблица 1

| Нормативы | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|---|-----------|------------|-----------------|------------|-------|----------|
| Число дефицитных дней | до 20 % | Более 20 % | 20–30 % | Более 30 % | 30–50 % | Более 50 % | | |
| Коэффициент обслуживания | свыше 0,8 | | 0,7–0,8 | | 0,5–0,7 | менее 0,5 | | |
| Товары | не дефицит | | дефицит | | большой дефицит | не допуст. | | |
| Деятельность | хорошая | | удовлетв. | | плохая | плохая | | |
| | Месяц ... | Фактические данные | | | | | | |
| Дней в месяце | Итого дефицит дней | Количество номенклатурных позиций | | | | | | |
| | | Подчеркнуто – ввести данные с дефицитными днями | | | | | | |
| | По всей номенклат. | всего | до 6 | более 6 | 7–9 | более 9 | 10–15 | более 15 |
| 30 | 20507 | 2744 | 1616 | 1128 | 88 | 1040 | 188 | 852 |
| Среднее количество дефицитных дней | | | | | 7,5 | | | |
| Коэффициент обслуживания | | | | | 0,75 | | | |

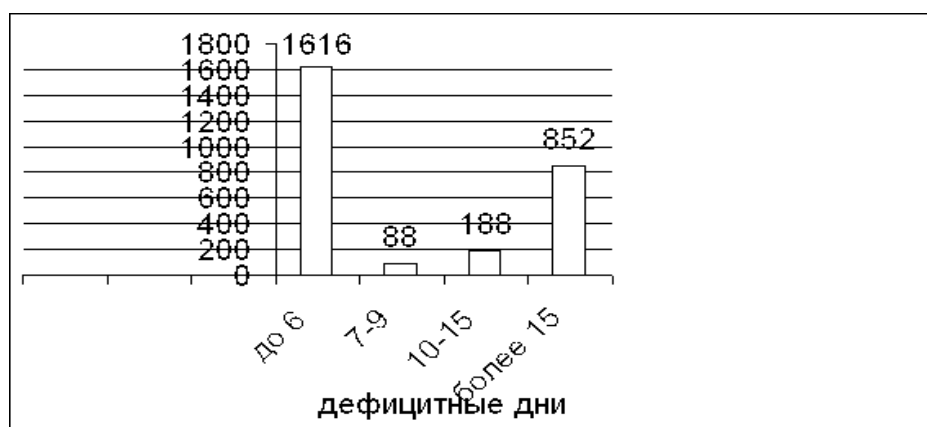


Рис. 1. Диаграмма взаимосвязи дефицитных дней и позиций в номенклатуре

Конечно, нужно определить, какое количество считать дефицитным товаром. Очевидно, что это минимальное количество одной продажи. Для формализации этого вопроса издается следующий документ.

Таблица 2

Системному администратору ... от руководителя отдела маркетинга

| КОЛИЧЕСТВО ТОВАРА, МЕНЬШЕ КОТОРОГО ТОВАР СЧИТАТЬ ДЕФИЦИТНЫМ (для товара, не указанного в таблице, это количество – 1 место, штука, кг, комплект) | | | | | | |
|---|--------------|--|--|--|------------|-------------------|
| № п.п. | наименование | | | | количество | единица измерения |
| ГРУППА 1 | | | | | | |
| 1 | | | | | 15 | кг |
| 2 | | | | | 20 | кг |
| 3 | | | | | 25 | кг |
| 4 | | | | | 6 | шт. |
| ... | | | | | | |
| И т. д. по другим группам товаров | | | | | | |

Учет дефицитных дней и расчет коэффициента можно сделать в документе с остатками на складах (организовать дополнительно две колонки), что не очень хорошо, так как там нет отсутствующей на данный момент позиции. Лучше сформировать отдельный документ.

Таблица 3

Учет дефицитных дней на складе № 1 по продукции *

| Мин. кол-во | Наименование товара | Числа месяца | | | | | | | | | | | | Итого | Кэф. обслуж. | |
|-----------------------|---------------------|--------------|---|---|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | ... | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | | |
| 5 | Товар 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Товар 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | и т. д. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ИТОГО: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Итого дефицитные дни: | | | | | | | | | | | | | | | | |

Примечание: * записывать знак «X» при отсутствии товара на складах.

Завершить анализ следует оценкой работы специалиста, отвечающего за наличие конкретных товарных групп. Аналогично делается выборка по наиболее прибыльным товарам, чтобы определить, почему их в течение определенного количества дней нет на складах? Это поможет сделать табл. 4.

**Дефицитные дни на складах по наиболее прибыльным товарам
(или в целом по товарным группам)**

| | ГРУППА 1 | Июль | | ГРУППА 2 | Июль | | ГРУППА 3 | Июль |
|-----|----------|------|-----|----------|------|-----|----------|------|
| 1 | | 0 | 1 | | 0 | 1 | | 0 |
| 2 | | 0 | 2 | | 1 | 2 | | 2 |
| 3 | | 0 | 3 | | 1 | 3 | | 2 |
| 4 | | 0 | 4 | | 2 | 4 | | 3 |
| 5 | | 0 | 5 | | 4 | 5 | | 3 |
| 6 | | 0 | 6 | | 4 | 6 | | 3 |
| 7 | | 0 | 7 | | 5 | 7 | | 3 |
| 8 | | 0 | 8 | | 5 | 8 | | 3 |
| 9 | | 0 | 9 | | 6 | 9 | | 4 |
| 10 | | 1 | 10 | | 6 | 10 | | 5 |
| 11 | | 1 | 11 | | 6 | 11 | | 5 |
| 12 | | 2 | 12 | | 6 | 12 | | 6 |
| 13 | | 3 | 13 | | 6 | 13 | | 6 |
| 14 | | 3 | 14 | | 6 | 14 | | 6 |
| 15 | | 4 | 15 | | 6 | 15 | | 6 |
| ... | | ... | ... | | ... | ... | | ... |
| 22 | | 6 | 22 | | 9 | 22 | | 6 |
| 23 | | 6 | 23 | | 11 | 23 | | 6 |
| 24 | | 10 | 24 | | 14 | 24 | | 6 |
| 25 | | 11 | 25 | | 14 | 25 | | 6 |
| 26 | | 17 | 26 | | 14 | 26 | | 8 |
| 27 | | 22 | 27 | | 15 | 27 | | 14 |
| 28 | | 24 | 28 | | 15 | 28 | | 22 |
| 29 | | 25 | 29 | | 16 | 29 | | 23 |
| 30 | | 25 | 30 | | 19 | 30 | | 25 |
| 31 | | 27 | 31 | | 19 | 31 | | 25 |
| 32 | | 29 | 32 | | 19 | 32 | | 25 |
| 33 | | 29 | 33 | | 20 | | | |
| 34 | | 30 | ... | | 20 | | ИТОГО | 259 |
| | | | 45 | | ... | | | |
| | ИТОГО | 308 | | ИТОГО | 603 | | | |

Разработка прогноза продаж как основы планов производства и закупок. Коэффициент обслуживания – один из показателей для прогнозирования производства и продаж: если на него разделить фактические продажи, получим возможные продажи, если бы товар был на складе. Для прогнозирования используются и другие параметры.

Годовой коэффициент роста продаж показывает, во сколько раз изменились продажи за год с учетом коэффициента обслуживания; коэффициент роста продаж по сравнению с предыдущим месяцем – произведение среднегодового коэффициента роста, коэффициента роста предпочтений и коэффициента изменения сезонного спроса (должны иметься источники информации для их определения).

Очевидно, прогноз продаж связан с прогнозом цен. Предлагаемый анализ позволяет сделать прогноз конкурентной цены как средневзвешенную по доле рынка цену трех основных и прочих конкурентов; зная прогноз цен и закупочную цену (в торговых фирмах, на производстве вместо нее будут удельные переменные расходы), легко рассчитать прогноз наценки. Когда есть возможность спрогнозировать наличие аналогичного товара у конкурентов, мож-

но определить коэффициент роста доли рынка. Наконец, получаем обоснованный прогноз продаж как произведение продаж в предыдущем месяце с учетом коэффициента обслуживания, коэффициента роста продаж по сравнению с предыдущим месяцем, коэффициента роста доли рынка.

Возникает вопрос о доле рынка: как рассчитать данный показатель и можно ли обойтись без него? На самом деле, данных о доле рынка по миллионам существующих товаров мало, а на товары отдельного сельхозпредприятия скорее всего не найти. Тем не менее, без работы в этой области не может быть конкурентной политики, как без измерения не сделать ни одной детали. Опыт показывает, что предприятия, поставившие долю рынка в число важнейших показателей, знают примерную долю продаж своей продукции и поэтому имеют полезные планы по ее увеличению. Самый реальный способ решить эту проблему – наблюдать за продажами в розничной торговле, а для очень дорогой и немассовой продукции – даже за единичными продажами конкурентов. Необходимо поставить это в обязанность маркетологу или провести исследование рынка.

Анализ запасов. Ускорение оборачиваемости запасов высвобождает средства предприятия, которых, как правило, не хватает. Одновременно это характеристика того, правильно ли осуществляется закупка, производство и продажи. Следует регулярно заполнять и анализировать данные следующих таблиц.

Таблица 5

Основные показатели

| Показатели | Ед. | Дек. | Янв. | Фев. | Март | Май | Июнь | Июль | Авг. |
|---------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ассортимент | Позиций | | 1662 | 1703 | 2003 | 2424 | 2642 | 2826 | 2954 |
| Отгрузка | Руб. | | 53626 | 45693 | 56943 | 63465 | 61375 | 60327 | 69643 |
| Запас на конец месяца | Руб. | 24145 | 23172 | 20113 | 19527 | 28056 | 28036 | 20646 | 23683 |
| Коэффициент оборачиваем запасов | | | 2,27 | 2,11 | 2,87 | 2,67 | 2,19 | 2,48 | 3,14 |
| Период хранения запасов | Дни | | 13 | 14 | 10 | 11 | 14 | 12 | 10 |

Таблица 6

Запасы в 20... г. и эффект от сокращения времени их хранения, тыс. руб.

| Показатели | Янв. | Фев. | Март | Май | Июнь | Июль | Авг. |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Фактические средние запасы | 23659 | 21643 | 19820 | 23792 | 28046 | 24341 | 22165 |
| Дополнительные средства | | | | | | | |
| При сокращении периода | | | | | | | |
| Хранения на 1 день | 1788 | 1523 | 1898 | 2116 | 2046 | 2011 | 2321 |

Приведем короткую историю в качестве вывода об эффективности анализа запасов. В одной торговой фирме коммерческий директор наказывал сбытовиков за нехватку денег из-за дебиторской задолженности. Нами был поставлен вопрос: дебиторская задолженность – во многом элемент стимулирования продаж, а запасы – внутренняя проблема; почему так много шума из-за средств у клиента, но не обсуждаются замороженные средства на складе? Результат: проведен анализ сроков хранения запасов. Было предложено сделать их ABC-анализ по

данному показателю. В итоге выявили группу регулярно залеживающихся товаров, которые закупали подчиненные коммерческого директора.

Библиографический список

1. *Андреева Е. Л., Рущицкая О. А.* Основные тенденции организационных преобразований мировых и российских фирм // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Сер. Экономика. 2007. № 1. С. 15–20.
2. *Деккер Я., Уейстхоф Х., Рима А.* Маркетинг: теория и практика. Нидерланды ; Россия, 1995. Т. 1, 2.
3. *Ильенкова Н. Д.* Спрос: анализ и управление / под ред. И. К. Беляевского. М. : Финансы и статистика, 1997. 160 с.
4. *Ильин В. И.* Поведение потребителей. СПб. : Питер, 2000. 223 с.
5. *Колесников С. Н.* Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами. М. : Статус-Кво 97, 2000. 168 с.
6. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок. 2-е изд., испр. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 296 с.
7. *Низов А. Н.* Диагностика и самоаттестация специалистов в целях повышения уровня профессиональной мобильности // Социально-профессиональная мобильность в XXI веке : сб. материалов и докладов Междунар. конф. / под ред. Г. М. Романцева, В. А. Копнова. Екатеринбург, 2014. С. 295–299.
8. *Низов А. Н.* Операционная деятельность по реализации продукции // Научное мнение. 2013. № 1. С. 167–171.
9. *Низов А. Н., Самарская Н. А.* Улучшение бизнес-процессов, сопутствующих реализации продукции // Вестник Орловского гос. ун-та. Сер. Новые гуманитарные исследования. 2012. № 8. С. 144–147.
10. *Самарская Н. А., Низов А. Н.* Методика формирования антикризисного потенциала предприятия // Научное мнение. 2013. № 1. С. 177–182.
11. *Семин А.* Стратегическое планирование и управление в системе регионального агро-промышленного комплекса // АПК: Экономика, управление. 2008. № 1. С. 18–24.