

**МЕТОДИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ОТКЛОНЕНИЯ
ОТ ОПТИМАЛЬНОГО (ПЛАНОВОГО) РАСХОДОВАНИЯ БЮДЖЕТА
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ГРАФИКА ОПЛАТ КАК
ЧАСТИ ПЛАНА ПОСТАВОК**

СОДЕРЖАНИЕ

1	Причины применения вспомогательных механизмов для принятия решений бюджетной комиссией.....	3
2	Критерий оценки текущей ситуации с расходованием бюджета текущего периода	4
3	Дополнительные возможности, которые обеспечиваются за счет применения коэффициента ОПРБ	5
4	Визуальная форма анализа выполнения плана поставок и расходования бюджета за счет анализа изменения коэффициента ОПРБ	6
4.1	Отображение оптимального уровня коэффициента ОПРБ	7
4.2	Отображение текущего значения коэффициента ОПРБ и его изменения.....	7
4.3	Отображение отклонения текущего значения коэффициента ОПРБ от оптимального уровня.....	8
5	Характер воздействия отдельных событий на изменение коэффициента ОПРБ.....	9
5.1	Изменение коэффициента ОПРБ при возникновении внеплановой потребности подразделений в материальных ресурсах или сокращения потребности подразделений в материальных ресурсах	9
5.2	Изменение коэффициента ОПРБ при изменении цен или условий поставки ..	11
5.3	Изменение коэффициента ОПРБ при невозможности соблюдения сроков поставки	12
5.4	Нормализующее изменение коэффициента ОПРБ за счет корректировок плана поставок бюджетной комиссией	13
5.5	Изменение коэффициента ОПРБ при оплате за поступившие на предприятие материальные ресурсы	14
6	Использование коэффициента ОПРБ для сигнализации необходимости корректировки плана поставок и ограничения принятия спорных решений до момента стабилизации коэффициента ОПРБ	16

1 ПРИЧИНЫ ПРИМЕНЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ БЮДЖЕТНОЙ КОМИССИЕЙ

При рассмотрении предлагаемых корректировок плана поставок бюджетной комиссией должны быть учтены следующие общие требования:

Требование 1: совокупность всех решений бюджетной комиссии об изменении плана поставок должна обеспечивать максимально возможное расходование согласованного бюджета по окончанию периода;

Требование 2: корректировки плана поставок, если они не вызваны факторами, на которые предприятие в целом или его отдельные сотрудники не могут оказать воздействия, должны проводиться без усугубления текущего прогноза эффективного расходования бюджета.

Согласно данным двум требованиям, принимаемые бюджетной комиссией корректировки плана поставок должны иметь обратный характер от характера воздействия на показатели выполнения плана поставок, оказываемого внешними факторами, на которые предприятие в целом или его отдельные сотрудники не могут оказать воздействия.

Так, например, если полная совокупность всех воздействий приводит к невозможности полного расходования бюджета (суммарно все срывы поставок поставщиками, сокращение потребности и падение цен превосходят объем возрастания внеплановой потребности и изменений за счет роста цен), то решения бюджетной комиссии должны приниматься в направлении дополнительного насыщения плана поставок текущего периода. Данное насыщение, как правило, проводится за счет сдвига сроков закупки позиций плана поставок следующего периода.

И наоборот, если полная совокупность всех воздействий приводит к перерасходу бюджета по плану (суммарно все срывы поставок поставщиками, сокращение потребности и падение цен не перекрывают в полной мере объем возрастания внеплановой потребности и изменений за счет роста цен), то решения бюджетной комиссии должны приниматься в направлении дополнительного переноса части позиций плана поставок текущего периода на более поздний срок.

Воздействие внешних факторов на план поставок может только подтверждаться бюджетной комиссией. Следовательно, в случае, если требуется корректирующее

воздействие, оно может быть произведено только за счет изменения сроков поставки и оплат прочих периодов. Следовательно, т.к. принимаемые решения об изменении плана поставок всегда затрагивают не менее двух периодов планирования, можно выделить еще одно дополнительное требование.

Требование 3: при принятии комплексных решений, затрагивающих корректировку плана поставок нескольких периодов, отслеживать обеспечение скорректированной потребности будущих периодов (включение в план поставок будущих периодов ранее утвержденных корректировок, а также контроль осуществления фактической закупки данных позиций).

Отслеживание полного расходования бюджета (требование 1) и обеспечение скорректированной потребности будущих периодов (требование 3) может быть четко оценено без каких-либо дополнительных механизмов, что должно быть оговорено в схеме работы бюджетной комиссии (в Положении о бюджетной комиссии).

Наиболее сложной задачей является получение объективных измеряемых критериев оценки характера воздействия корректировки плана поставок (промежуточных решений бюджетной комиссии) на прогноз эффективного расходования бюджета текущего периода (требование 2). Наличие подобного критерия оценки характера корректировки должно обеспечить бюджетную комиссию всей необходимой информацией о целесообразности принятия того или иного решения.

2 КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ С РАСХОДОВАНИЕМ БЮДЖЕТА ТЕКУЩЕГО ПЕРИОДА

В качестве объективного измеряемого критерия выступает коэффициент отклонения от полного расходования бюджета (далее – коэффициент ОПРБ). Данный коэффициент представляет собой отношение еще не выполненной части плана поставок текущего периода к остатку неизрасходованного бюджета текущего периода.

К событиям, которые влияют на коэффициент ОПРБ (а следовательно, на текущее состояние прогноза оптимального расходования бюджета), относятся:

- возникшая внеплановая потребность подразделений в материальных ресурсах;
- сокращение потребности подразделений в материальных ресурсах;
- изменение цен или условий поставки позиций текущего плана поставок (например, при цене на товар, зависящей от курса валюты на дату поставки, отказу поставщика в поставке по ранее оговоренной цене с последующим согласованием изменения цены с тендерным комитетом);
- невозможности соблюдения сроков поставки (по вине поставщика или в связи с условиями поставки);
- ранее принятые бюджетной комиссией решения по изменению плана поставок;
- проведенные поставки и оплаты за поступившие на предприятие товароматериальные ценности.

Широкий список типов данных событий, а также высокая частота их возникновения говорят о высокой динамике изменения коэффициента ОПРБ.

Необходимость оперативного получения объективных измеримых показателей эффективности при рассмотрении каждой корректировки плана поставок бюджетной комиссией требует автоматизированной схемы учета всех событий перечисленных типов, а также быстрого расчета коэффициента ОПРБ на их основе.

3 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТСЯ ЗА СЧЕТ ПРИМЕНЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ОПРБ

Использование коэффициента ОПРБ позволяет:

- своевременно увидеть необходимость в корректировке плана поставок;
- при рассмотрении предложения по корректировке плана поставок владеть информацией о влиянии предлагаемой корректировки на выполнение плана поставок и расходование бюджета;

- до стабилизации ситуации с выполнением плана поставок и расходования бюджета не давать исполнителям принимать решения, усугубляющие качественные показатели ниже заданного предела.

4 ВИЗУАЛЬНАЯ ФОРМА АНАЛИЗА ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА ПОСТАВОК И РАСХОДОВАНИЯ БЮДЖЕТА ЗА СЧЕТ АНАЛИЗА ИЗМЕНЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ОПРБ

Для анализа изменения коэффициента ОПРБ рационально рассматривать временные промежутки, на которых каждое отдельное событие (изменение потребности, оплата, корректировка плана поставок и т.д.) вносит изменение в значение коэффициента ОПРБ. Визуальной формой анализа динамики изменения коэффициента ОПРБ является диаграмма, близкая по виду к биржевым «свечам». Пример диаграммы изменения коэффициента ОПРБ за месяц приведен на рисунке (Рисунок 1).

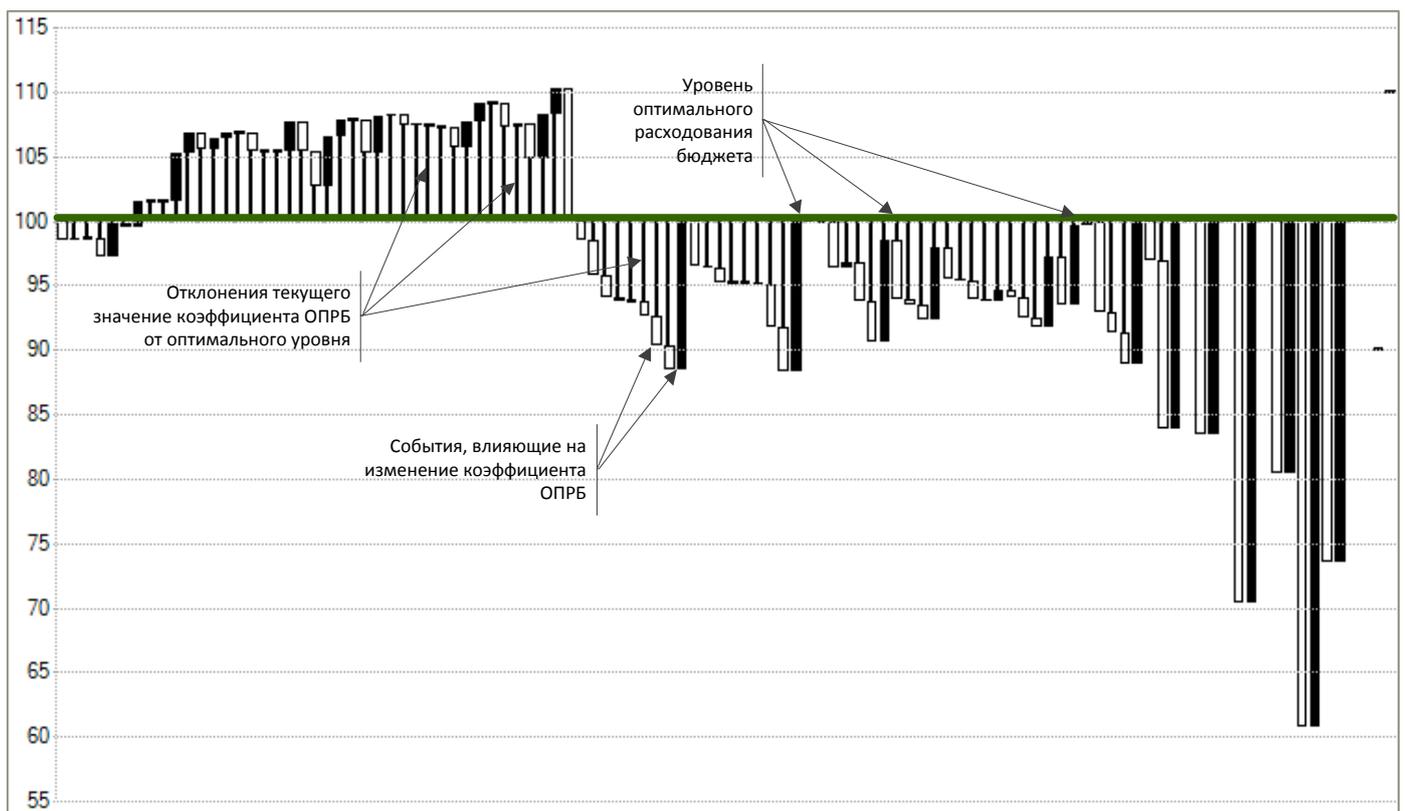


Рисунок 1 – Пример диаграммы изменения коэффициента ОПРБ за месяц

4.1 Отображение оптимального уровня коэффициента ОПРБ

За оптимальный уровень коэффициента принимается равное соотношение остатка позиций плана поставок, оплата по которым планируется, но не проведена, к остатку бюджета. Соотношение выводится в процентах и соответствует отметке 100 на левой шкале.

4.2 Отображение текущего значения коэффициента ОПРБ и его изменения

Текущий уровень коэффициента ОПРБ и его изменение отдельными событиями отображается на диаграмме прямоугольным блоком (столбцом) белого или черного цвета (Рисунок 2).

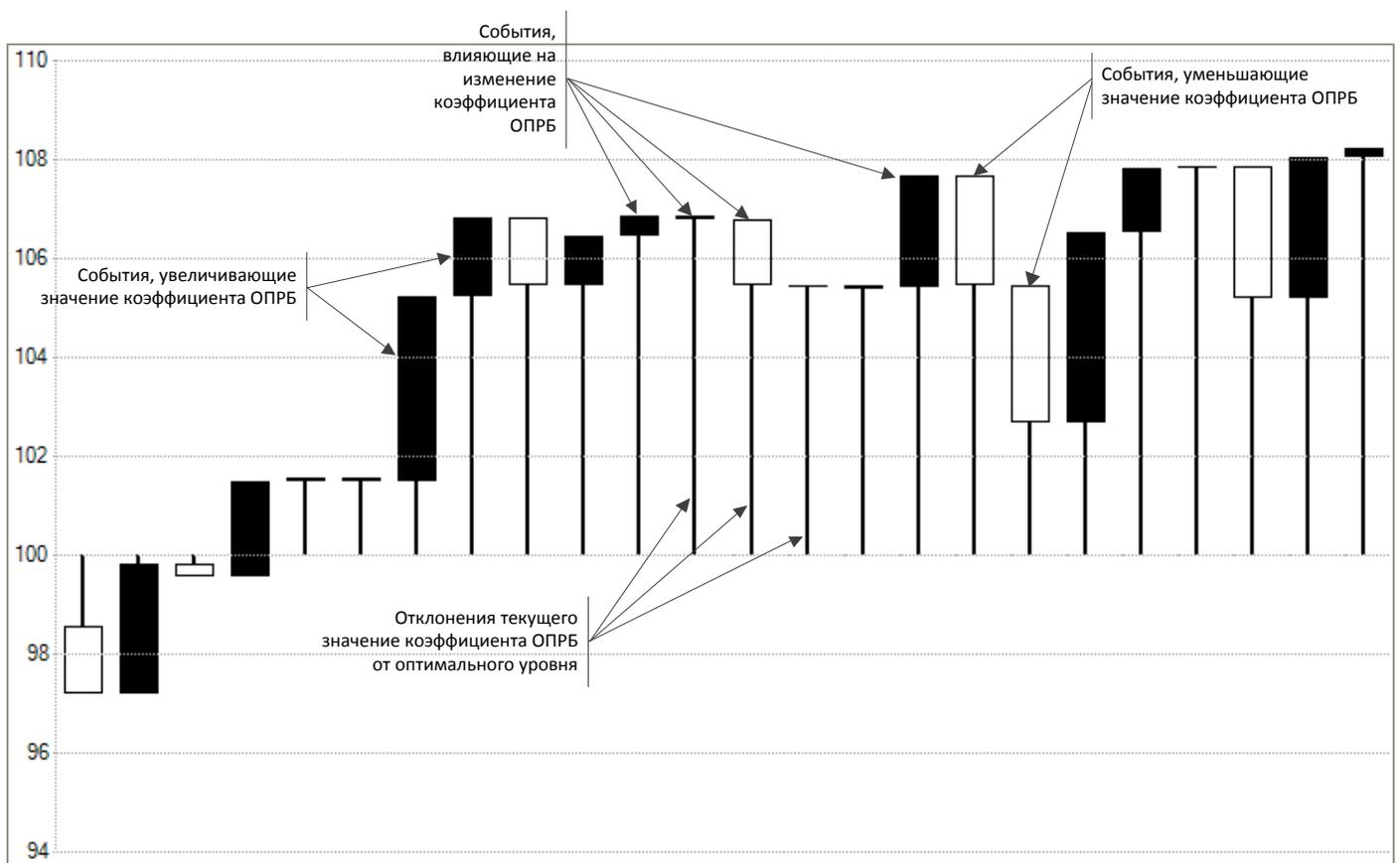


Рисунок 2 – Пример отображения отдельных событий

Цвет столбца показывает характер воздействия события на изменение коэффициента ОПРБ: белый цвет – событие уменьшает значение коэффициента ОПРБ, черный – увеличивает.

Верхняя и нижняя грань столбца показывает значение коэффициента ОПРБ до и после события, а размер столбца – размер изменения коэффициента данным событием.

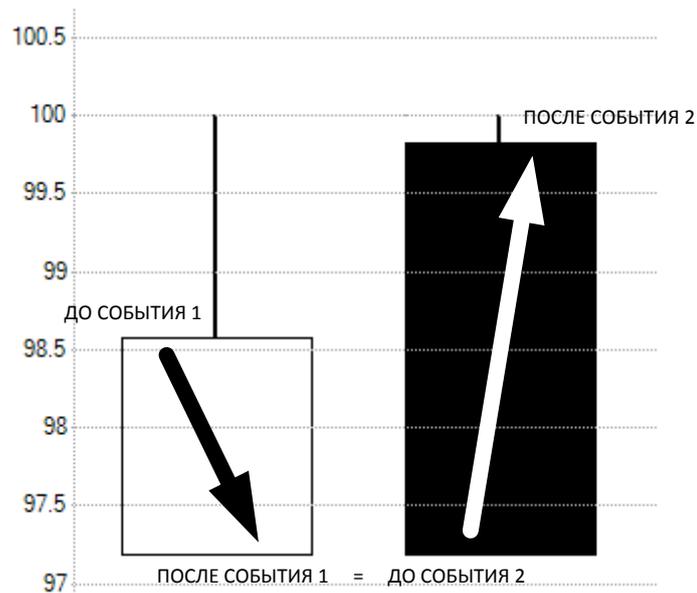


Рисунок 3 – Пример отображения воздействия на коэффициент ОПРБ отдельными событиями

Допускается применение цветных диаграмм. При этом черный цвет соответствует красному или его оттенкам, белый – зеленому или его оттенкам.

4.3 Отображение отклонения текущего значения коэффициента ОПРБ от оптимального уровня

Отклонение текущего значения коэффициента ОПРБ от оптимального уровня на диаграмме отображается тонкими линиями, соединяющими столбцы изменений с осью, соответствующей оптимальному распределению бюджета (Рисунок 1, Рисунок 2).

5 ХАРАКТЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ ОТДЕЛЬНЫХ СОБЫТИЙ НА ИЗМЕНЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ОПРБ

5.1 Изменение коэффициента ОПРБ при возникновении внеплановой потребности подразделений в материальных ресурсах или сокращения потребности подразделений в материальных ресурсах

Изменения плановой потребности подразделений фиксируется с помощью корректировок заказов подразделений. Совокупность корректировок потребности в материалах из заказов является основанием для подготовки проекта приказа на корректировку плана поставок.

Корректировка, вызванная дополнительной внеплановой потребностью, принимается бюджетной комиссией без дополнительных условий, если после корректировки коэффициент ОПРБ остается меньше 1 (после корректировки остается предполагаемая экономия бюджета текущего периода).

Если после корректировки коэффициент ОПРБ находится в диапазоне от 1 до 1.1, бюджетная комиссия принимает решение на основании анализа возможности резкого изменения коэффициента при последующих оплатах. Т.е., на начало периода допускаются корректировки при условии изменения коэффициента до 1.1, а по мере сокращения остатка бюджета допустимый уровень изменения коэффициента падает до 1.

Изменение коэффициента ОПРБ при возникновении внеплановой потребности подразделений в материальных ресурсах на диаграмме выглядит как столбец черного цвета, отображающий увеличение коэффициента ОПРБ за счет расширения плана поставок (вне зависимости от того, какое значение имеет коэффициент ОПРБ до корректировки). Пример отображения включенных бюджетной комиссией в план поставок внеплановых потребностей приведен на рисунке (Рисунок 4).

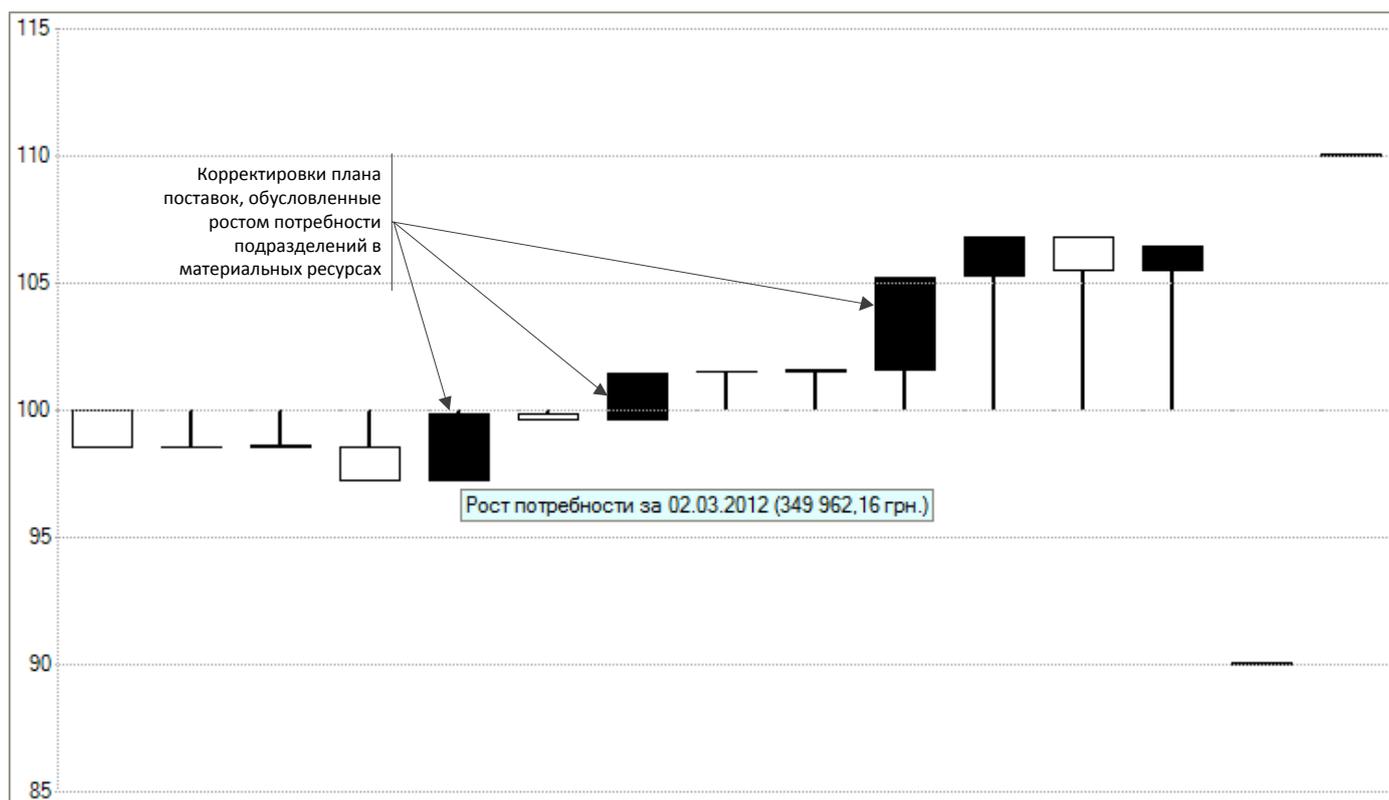


Рисунок 4 – Пример отображения включения внеплановой потребности в план поставок

Изменение коэффициента ОПРБ при сокращении потребности подразделений в материальных ресурсах на диаграмме выглядит как столбец белого цвета, отображающий снижение коэффициента ОПРБ за счет сокращения плана поставок (вне зависимости от того, какое значение имеет коэффициент ОПРБ до корректировки). Пример отображения сокращения плана поставок бюджетной комиссией приведен на рисунке (Рисунок 5).

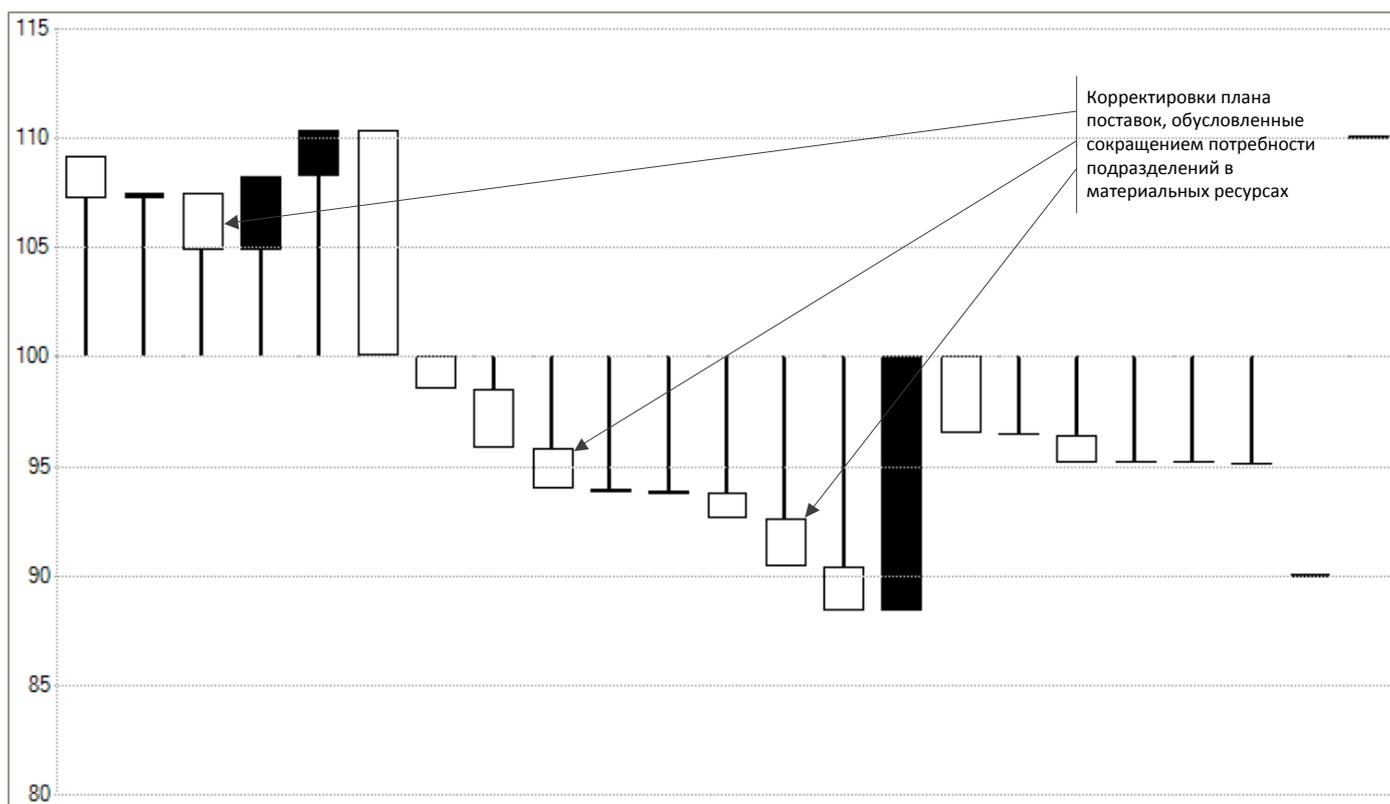


Рисунок 5 – Пример отображения исключения излишней потребности из плана поставок

5.2 Изменение коэффициента ОПРБ при изменении цен или условий поставки

В отдельных случаях затраты на отдельные позиции плана поставок могут меняться без изменения количественной потребности в данных материальных ресурсах. Как правило такие изменения могут быть вызваны изменением цены на товар или дополнительными затратами на поставку товара, которые не были предусмотрены ранее. Например, изменение цены может быть зафиксировано при цене на товар, зависящей от курса валюты на дату поставки, отказу поставщика в поставке по ранее оговоренной цене с последующим согласованием изменения цены с тендерным комитетом и т.д.

По своему воздействию на коэффициент ОПРБ снижение стоимости отдельной позиции плана поставок аналогично сокращению потребности (всегда приводит к снижению значения коэффициента ОПРБ за счет сокращения плана поставок в денежном измерении, всегда отображается на диаграмме в виде белого столбца). Воздействие на коэффициент ОПРБ роста затрат на поставку аналогично воздействию возникновения внеплановой потребности (всегда приводит к увеличению значения коэффициента ОПРБ за счет

увеличения плана поставок в денежном измерении, всегда отображается на диаграмме в виде черного столбца).

5.3 Изменение коэффициента ОПРБ при невозможности соблюдения сроков поставки

Отклонения в сроках поставки могут быть вызваны срывом графика поставки по вине поставщика. Также в отдельных случаях срыв сроков поставки может быть обусловлен условиями поставки, например, неделимостью груза.

Пример отображения исключения из плана поставок позиций, по которым не будет выполнена своевременная поставка, приведен на рисунке (Рисунок 6).

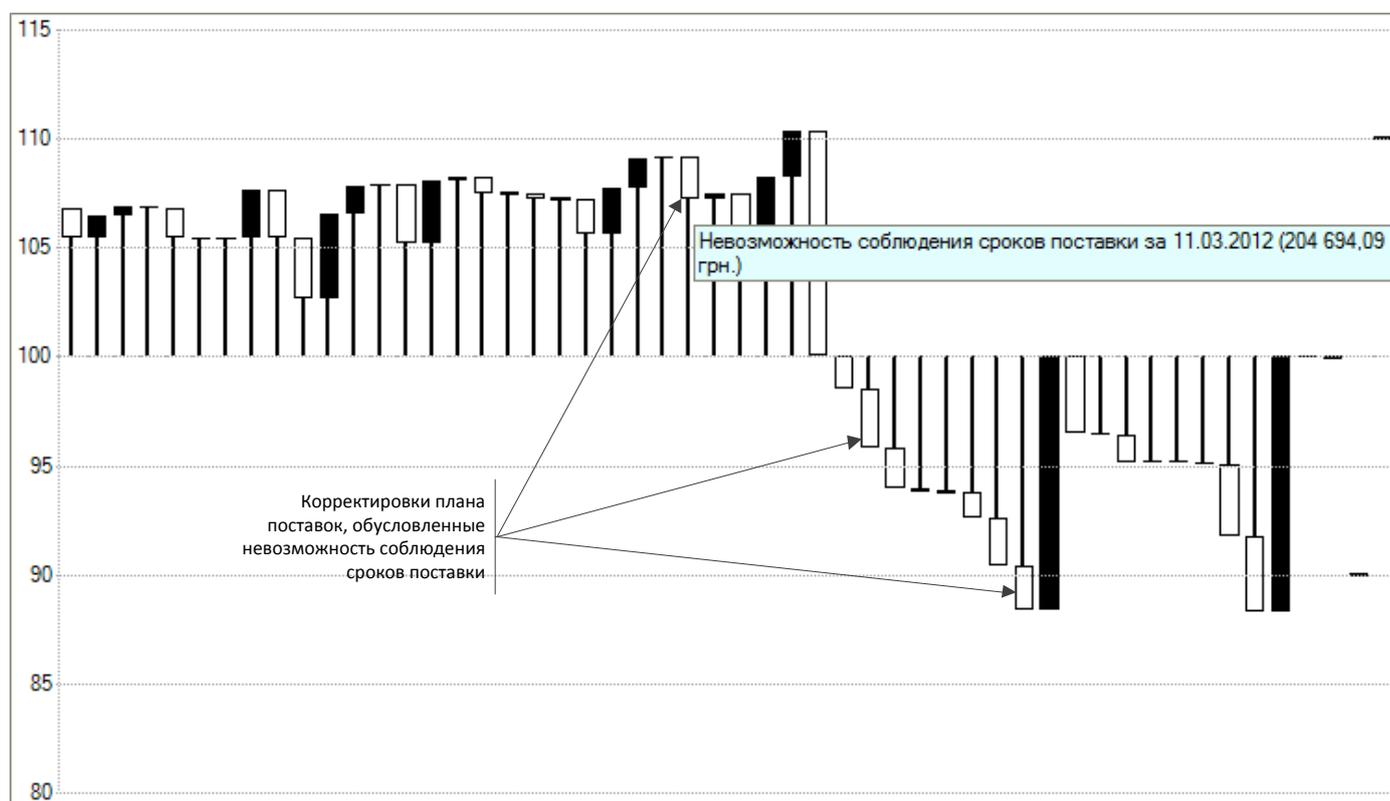


Рисунок 6 – Пример отображения исключения из плана поставок позиций, по которым не будет выполнена своевременная поставка

5.4 Нормализующее изменение коэффициента ОПРБ за счет корректировок плана поставок бюджетной комиссией

Значительное отклонение коэффициента ОПРБ от оптимального значения сигнализирует о необходимости принятия срочных решений по корректировке плана поставок:

- слишком большое значение коэффициента ОПРБ говорит о том, что план поставок значительно превышает остаток средств, а потому часть позиций плана поставок должна быть перенесена на следующий период;
- слишком низкое значение коэффициента ОПРБ говорит о том, что имеются свободные средства в пределах текущих бюджетных ограничений, которые могут быть направлены на преждевременное выполнение поставок и оплат, первоначально запланированных на следующие периоды.

При слишком высоком значении коэффициента ОПРБ крайне важно своевременное рассмотрение вопроса переноса части позиций плана поставок на следующий период. По мере дальнейшего увеличения значения коэффициента ОПРБ менее приоритетные позиции уже могут быть поставлены и оплачены, и, как следствие, на следующий период потребуются перестановка позиций плана поставок, характеризующихся высокой приоритетностью.

Нормализующее решение бюджетной комиссии всегда носит характер обратного воздействия, т.к. при высоком значении коэффициента ОПРБ – снижает его, и, наоборот, при низком – увеличивает.

На протяжении месяца (по мере расходования бюджета) нет потребности в принятии корректирующих воздействий, которые обеспечат точное соответствие остатка позиций плана поставок остатку бюджета (коэффициент ОПРБ = 1). Достаточно обеспечить приближение коэффициента ОПРБ к оптимальному значению.

Последнее корректирующее воздействие должно обеспечить максимальный расход бюджета (не превысив бюджетные ограничения), т.е. максимально приблизить значение коэффициента к 1, при условии, что коэффициент ОПРБ обязательно должен быть меньше либо равен 1.

Пример отображения на диаграмме корректирующих решений бюджетной комиссией приведен на рисунке (Рисунок 7).

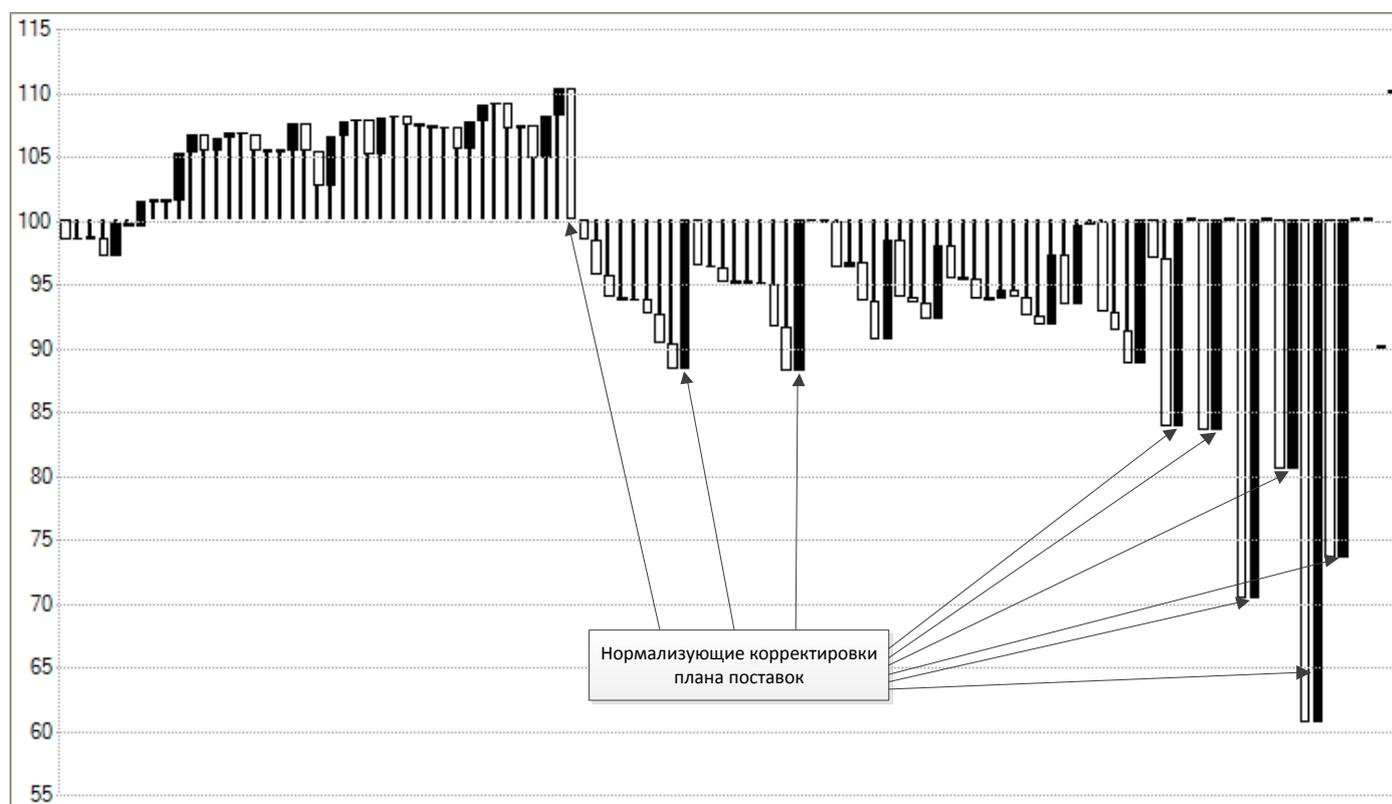


Рисунок 7 – Пример отображения на диаграмме нормализующих решений бюджетной комиссией

Важно обратить внимание, что к концу периода (по мере снижения остатка неизрасходованных средств) чувствительность коэффициента ОПРБ растет, а потому с большей вероятностью требуется более частое принятие решений бюджетной комиссией.

5.5 Изменение коэффициента ОПРБ при оплате за поступившие на предприятие материальные ресурсы

Оплата за поступившие материальные ресурсы является единственным фактором, который может увеличивать или уменьшать значение коэффициента ОПРБ или оставить его неизменным, т.к. оплата за поступившие материальные ресурсы одновременно уменьшает на равное значение остаток неизрасходованного бюджета и остаток невыполненных позиций плана поставок.

Данный характер воздействия приводит к тому, что:

- при значении коэффициента ОПРБ равного 1, коэффициент остается неизменным;
- при значении коэффициента ОПРБ < 1 , значение коэффициента уменьшается;
- при значении коэффициента ОПРБ > 1 , значение коэффициента увеличивается.

Соответственно, на диаграмме изменения коэффициента ОПРБ могут быть обозначены либо черными блоками выше оси оптимального отношения (при коэффициенте ОПРБ > 1), либо белыми, если значение коэффициента находится ниже оси оптимального отношения (при коэффициенте ОПРБ < 1).

Таким образом, оплата за поставленный товар всегда усугубляет текущий уровень отклонения от оптимального расходования бюджета.

Пример отображения на диаграмме изменений коэффициента ОПРБ при оплатах за поставленные материальные ресурсы приведен на рисунке (Рисунок 8).

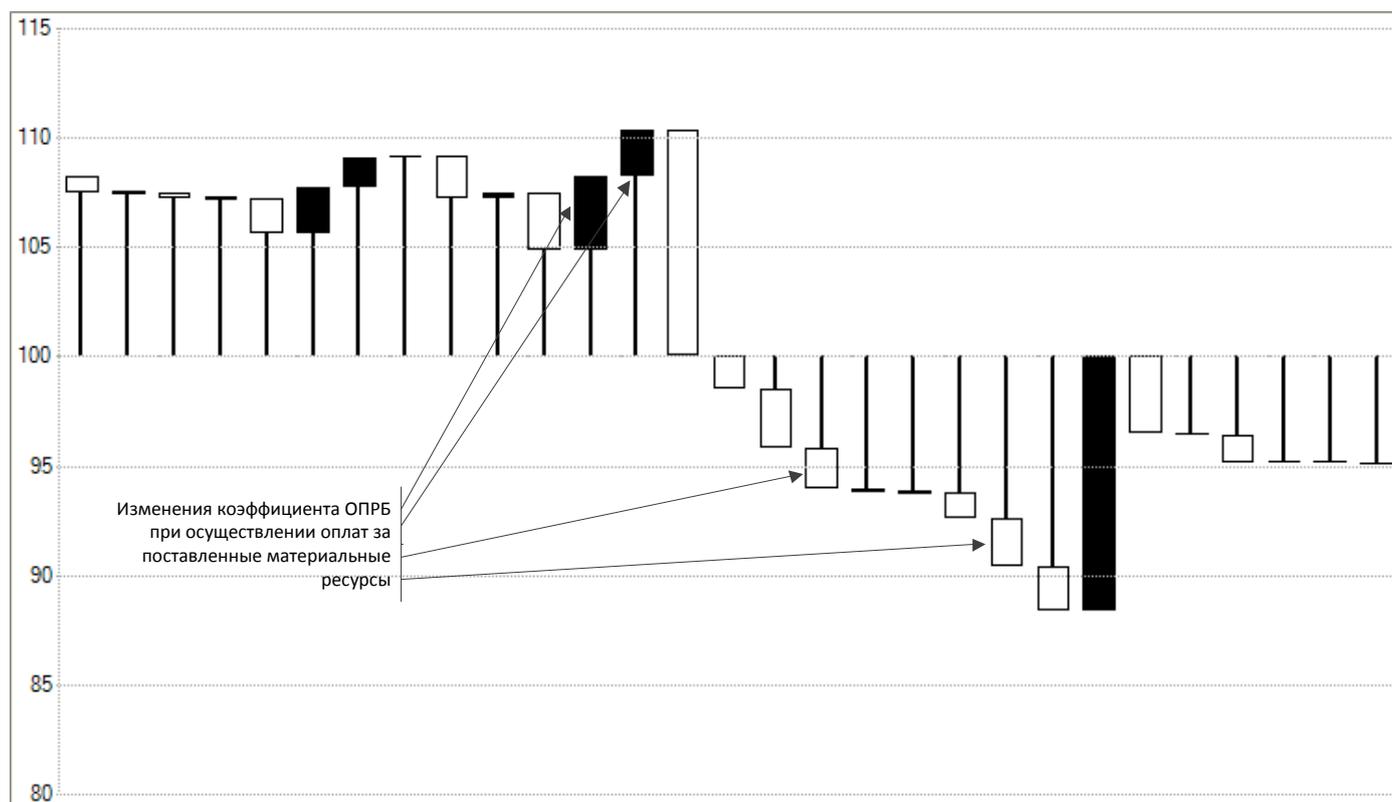


Рисунок 8 – Пример отображения на диаграмме изменений коэффициента ОПРБ при оплатах за поставленные материальные ресурсы

6 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ОПРБ ДЛЯ СИГНАЛИЗАЦИИ НЕОБХОДИМОСТИ КОРРЕКТИРОВКИ ПЛАНА ПОСТАВОК И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИНЯТИЯ СПОРНЫХ РЕШЕНИЙ ДО МОМЕНТА СТАБИЛИЗАЦИИ КОЭФФИЦИЕНТА ОПРБ

В зависимости от ряда факторов может применяться одна из двух возможных схем сигнализации о необходимости корректировке плана поставок.

1. Фиксированный критерий: критерием необходимости срочной корректировки плана поставок является пересечение коэффициентом ОПРБ максимального граничного диапазона (например, выход коэффициента за границы $0.9 < \text{КоэффОПРБ} < 1.1$). Пример применения фиксированного критерия схематически показан на рисунке (Рисунок 9).

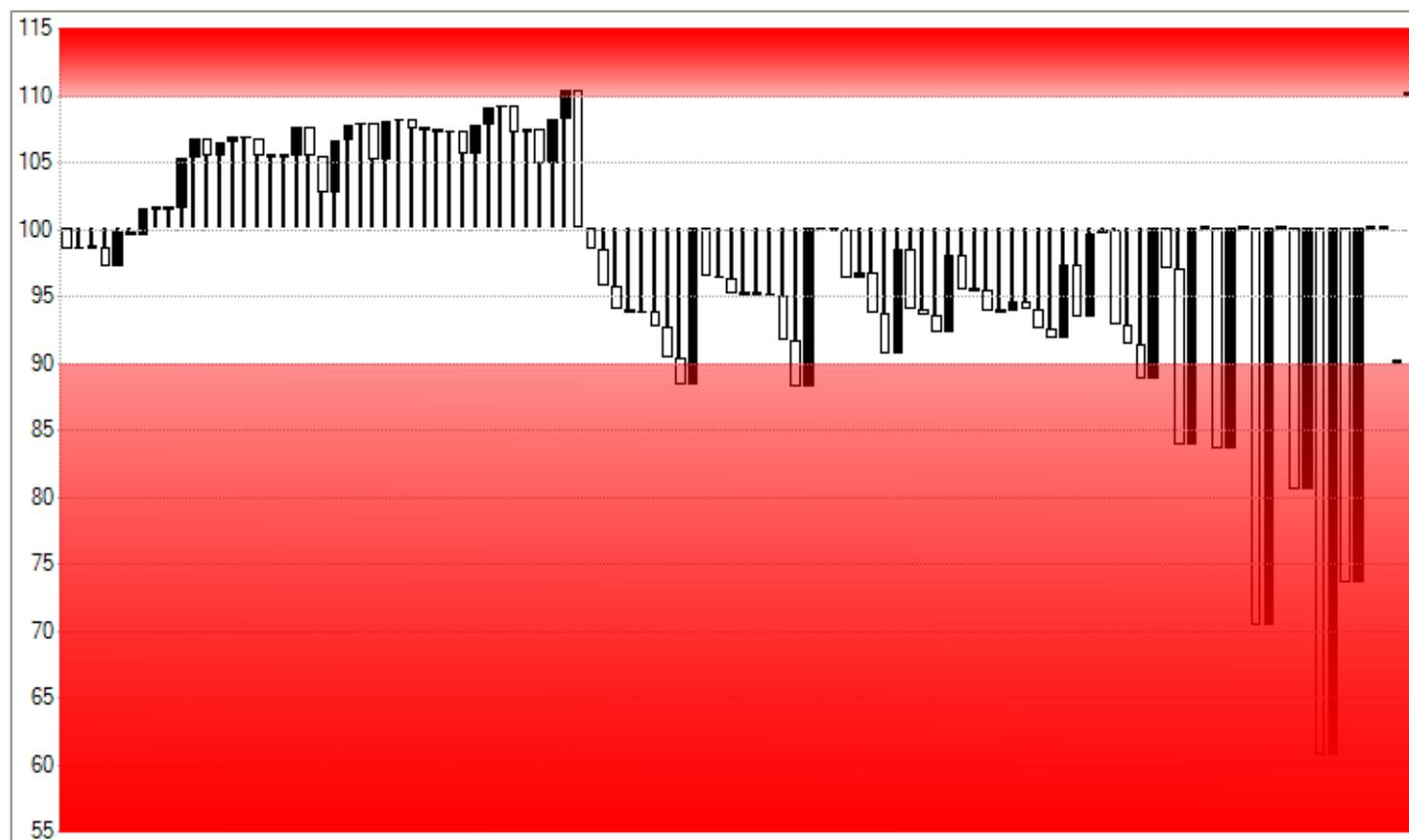


Рисунок 9 – Зоны необходимости корректировки плана поставок при использовании фиксированного критерия

2. «Плавающий критерий»: критерием необходимости срочной корректировки плана поставок является пересечение граничных значений отношением

коэффициента ОПРБ к остатку бюджета (снижение чувствительности к конце периода, но обязательное принятие решения в конце периода). Пример применения фиксированного критерия схематически показан на рисунке (Рисунок 10).

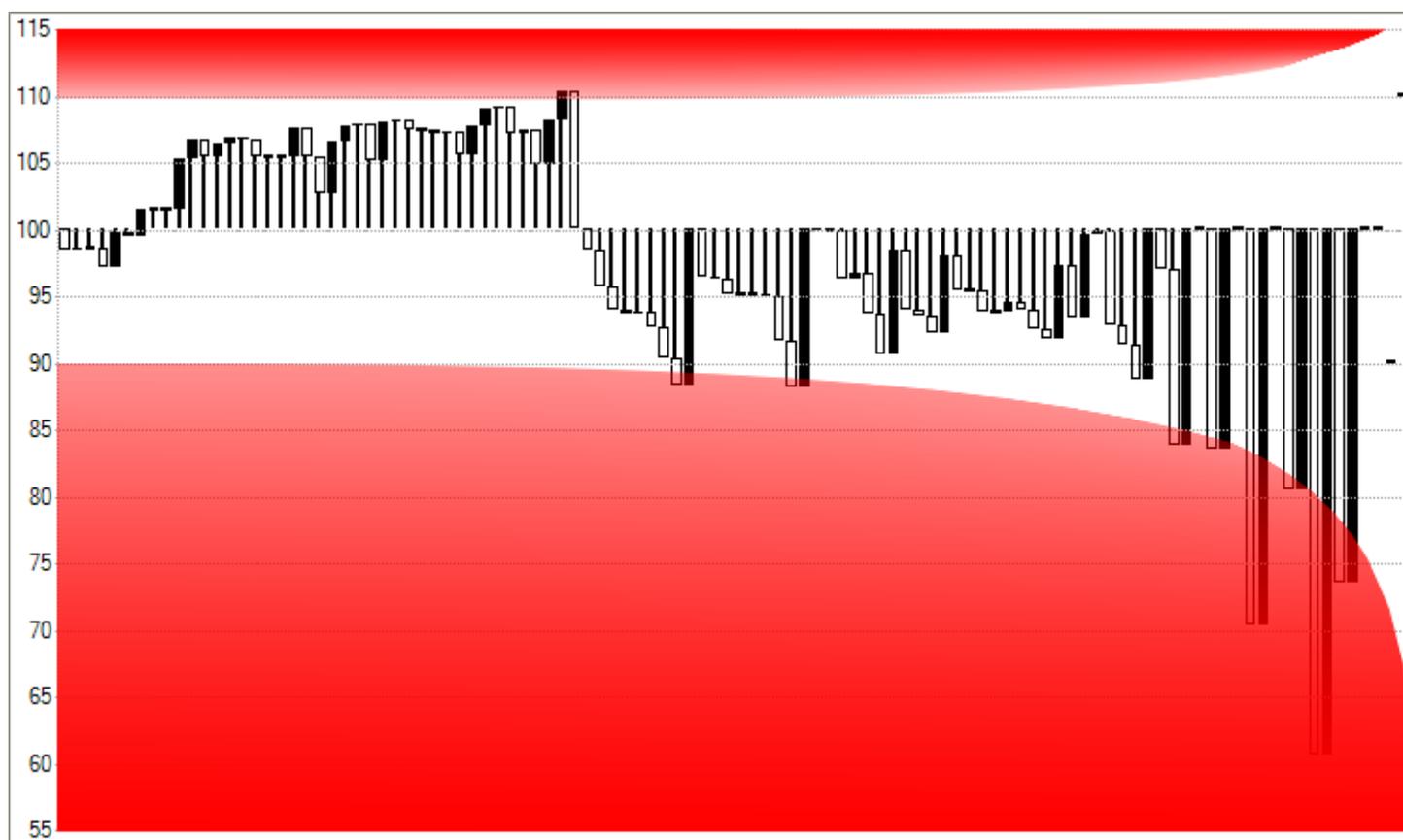


Рисунок 10 – Зоны необходимости корректировки плана поставок при использовании «плавающего» критерия