

правильно определить, какие статьи следует сократить, чтобы нанести продажам как можно меньший ущерб. Понимание причин, по которым определенные приемы провалились или сработали, поможет решить, чего следует избегать в будущем, и как лучше составить план на следующий год.

*Н.Н. Скриба, БГЭУ (Минск)*

## **ДОГОВОРНАЯ РАБОТА КАК МЕТОД ДИВЕРСИФИКАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ**

Поступательная интеграция экономики республики в систему мирохозяйственных связей, развитие сотрудничества с зарубежными партнерами на принципах, определяемых международными стандартами, ставят отечественный менеджмент перед необходимостью поиска новых приемов анализа и управления рисками. В этом смысле эффективно проведенная договорная работа относится к числу первоочередных мер снижения степени хозяйственных рисков посредством их диверсификации. Еще на этапе построения отношений с партнерами все их условия определяются уровнем риска взаимодействий и его влиянием на вероятность получения планируемых результатов. Поэтому заключению договоров должна предшествовать значительная аналитическая работа по выявлению как общих, так и специфических рисков реализации каждой сделки.

В сфере торговли самой распространенной формой договорных отношений является договор купли-продажи товаров. Он регулирует условия и сроки поставки, определяет систему гарантий и штрафных санкций, ответственность сторон и пр. При современном нормативно-правовом обеспечении этих процессов значимость договора тем более высока, что действующие в республике нормативные акты (Положение о поставках товаров, Гражданский кодекс, Правила перевозок грузов автомобильным транспортом и др.) зачастую не регламентируют четко процедуру построения взаимоотношений с партнерами, а дают ссылку на то, «как указано в договоре». Поэтому знание юридических нюансов его составления позволяет торговому предприятию сэкономить значительные средства, а при невыполнении соответствующих условий со стороны поставщика – получить страховое возмещение.

Опыт построения договорных отношений позволил многим предприятиям торговой отрасли сформировать стандартный набор страховых элементов, внесение которых в текст договора максимально ограждает их от возможных негативных последствий невыполнения партнерами принятых обязательств. Широкое распространение в практике заключения договоров получил так называемый метод «шаблона», когда единожды проработанный во всех деталях вариант договора используется при оформлении всех последующих сделок с поставщиками товаров. Вместе с тем, стремление предприятий к освоению новых технологий торговых процессов актуализировало для них проблему заключения договоров на поставку оборудования. Такие сделки имеют свои специфические особенности, которые

в ежедневной договорной работе предприятия торговли не оценивают и не учитывают.

Весьма важным этапом всей договорной работы по приобретению оборудования является подготовка договора. Именно на этом этапе необходимо определить, каким образом и за чей счет будут произведены его поставка, установка, монтаж и запуск. Обязательным является предоставление поставщиком всех имеющихся у него лицензий, что позволяет определить правомерность тех обязательств, которые он принимает на себя по договору. Если у поставщика отсутствует лицензия на проведение монтажных или ремонтных работ, то необходимо проанализировать альтернативный вариант заключения договора на поставку оборудования с фирмой, которая имеет праворазрешающие документы на весь перечень определенных договором работ. В отдельных случаях поставщики, не имеющие всего перечня лицензий, предоставляют торговому предприятию дополнительные скидки со стоимости оборудования, позволяющие получить экономию, достаточную для заключения договора на проведение монтажа и обслуживания оборудования с другим партнером. Однако, в этом случае, как правило, гарантийные обязательства, предоставляемые поставщиком и фирмой, осуществляющей монтаж, значительно отличаются. Это может в дальнейшем привести к увеличению расходов по содержанию оборудования, а его замена в пределах гарантийного срока не всегда возможна.

В договоре должно быть указано количество и качество поставляемого оборудования. Кроме того, во избежание рисков больших расходов по его содержанию и эксплуатации в договоре (или в спецификации к нему) необходимо определить критерии качества и критерии качественной работы оборудования. Последние принципиально важны тем, что после ввода в действие оборудования бывает практически невозможно доказать его несоответствие тем эксплуатационным параметрам, о которых имел представление покупатель. Рассматривая вопросы качества, важно обозначить и конкретные мероприятия, порядок и сроки их проведения в случае поставки некачественного оборудования. Это связано с тем, что Положением о поставках товаров в Республике Беларусь предусмотрен широкий разброс возможных мер «по усмотрению покупателя», который не учитывает возможности конкретного поставщика и особенности законодательства, действующего в других странах. Проверку оборудования по качеству целесообразно проводить за 3-5 (по возможности - 10) дней до момента подписания акта его ввода в эксплуатацию, который является основанием для проведения окончательных расчетов. При поставках сложнотехнического оборудования желательно в договоре определить страховую сумму, перечисляемую поставщику по прошествии определенного периода времени работы оборудования, в течение которого покупатель имеет возможность установить соответствие его качества принятым критериям.

С качеством поставляемого оборудования и снижением риска возможных потерь тесно связано определение и, соответственно, отражение в договоре гарантийного срока его эксплуатации. По согласованию сторон этот срок может

быть в договоре увеличен по сравнению с периодом, установленным стандартом или нормативно-технической документацией. В договоре (или в приложении к нему) целесообразно указать виды работ по обслуживанию или техническому осмотру оборудования, которые осуществляются бесплатно в течение гарантийного срока. При отсутствии этого перечня поставщик может отказаться от профилактических осмотров и не производить никаких работ по обеспечению нормальной работы оборудования.

Достаточно четко в договоре должен быть указан момент времени, с которого начинается исчисляться гарантийный срок. Лучше всего, чтобы он совпадал с моментом подписания акта ввода оборудования в эксплуатацию, поскольку между периодом его поставки (по сопроводительным документам) и периодом запуска может пройти достаточное количество времени. И если началом отчета гарантийного срока станет момент поставки, то может возникнуть ситуация, когда гарантийный срок истек еще до начала ввода оборудования в эксплуатацию.

В договоре необходимо определить последовательность тех шагов, которые будут предприняты в случае выхода оборудования из строя в течение гарантийного срока. Практика показывает, что из всего многообразия возможных к принятию решений (устранение недостатков, замена и т.д.) быстрого согласия поставщика на их реализацию, как правило, достичь не удается. В результате оборудование простаивает, а покупатель – несет потери в товарообороте и прибыли. Если же в договоре конкретно обозначены последовательность и сроки проводимых мероприятий по устранению поломок и недостатков в течение гарантийного срока, то ощутимых потерь в товарообороте пользователь оборудования практически не несет. Более того, каждая из сторон одновременно освобождается от других проблем, которые могут возникнуть вследствие проволочек или затягивания решения конфликтной ситуации. Особое внимание проработке этих положений договора следует уделять в случае его заключения с иностранным партнером, поскольку действующее законодательство зарубежных стран может иначе, чем республиканское, интерпретировать вопросы ответственности сторон.

Возможные риски потерь, обусловленные воздействием различных факторов, заставляют покупателя заниматься их диверсификацией, в том числе посредством страхования оборудования, ответственности, страхования от наступления неблагоприятных событий и т.п. Учитывая недостаточную проработанность этих вопросов в отечественном страховом законодательстве, в договоре с поставщиком оборудования необходимо четко определить порядок страхования, вид страхования, срок, момент наступления страхового события и порядок выплаты страхового возмещения.

Непосредственно влияет на результативность деятельности и финансовую составляющую хозяйственного риска определение в договоре наиболее приемлимых условий оплаты поставляемого оборудования. Самой выгодной формой оплаты для поставщика является предоплата, а для покупателя – оплата оборудования после его установки. В зависимости от положения и репутации той или другой стороны на рынке, конъюнктуры

самого рынка в данный момент времени, качества оборудования, его марки, сложности и объемов поставки может быть принято то или иное условие оплаты либо определен компромиссный вариант, учитывающий интересы и покупателя, и поставщика. Порядок и сроки поставки должны быть определены таким образом, чтобы, с одной стороны, не потребовалось дополнительных площадей для складирования и хранения ранее прибывшего оборудования, и, с другой стороны, чтобы не было простоя обслуживающего персонала в случае неправильно определенных (с опозданием) сроков поставки или несоблюдения конкретных сроков, указанных в договоре. Все эти несоответствия сказываются на ассортименте и качестве продукции, потоке покупателей и объеме выручки торговых предприятий. Стоимость транспортных расходов, как правило, включается в стоимость оборудования. Но если эти расходы выделяются в договоре отдельной позицией, то следует четко определить источники их покрытия с учетом обозначенных в договоре условий поставки.

Завершающим этапом составления договора является определение срока его действия. Этот срок необходимо определить с учетом возможности выполнения сторонами договора всех принятых обязательств, в том числе и гарантийных.

Все рассмотренные выше положения и нюансы весьма сложной и одновременно творческой работы по разработке и заключению договора поставки напрямую и непосредственно влияют на рисковые характеристики среды и эффективность деятельности торговых предприятий в этой среде. В зависимости от поставленных целей и критериев оценки, принятых заказчиками и пользователями оборудования, для измерения этой эффективности могут быть использованы различные количественные и качественные методы. Разработка системы целей и задач при работе с поставщиками зависит от времени, масштабов и рамок сотрудничества, известности партнеров на рынке, вида, марки и стоимости оборудования, финансового состояния покупателя. В качестве основных критериев оценки эффективности могут рассматриваться прирост объема товарооборота, относительное снижение издержек обращения, увеличение прибыли и рентабельности, снижение степени риска, обновление парка основных фондов и повышение результативности их работы.

Практика деятельности торговых предприятий республики свидетельствует, что при общеизвестности названных критериев оценку эффективности работы с поставщиками они не проводят. Отсутствует и единая методика и, соответственно, система показателей такой оценки. Поэтому для каждого предприятия актуальна проблема самостоятельной разработки и использования методики оценки эффективности, учитывая особенности своей деятельности и специфику заключаемых договоров на поставку оборудования. Привлечение для этих целей различных наработок и услуг консалтинговых и аудиторских фирм может не принести ожидаемого эффекта ввиду того, что многие моменты условий договора носят характер коммерческой тайны. А при отсутствии полной и точной информации провести достоверный и обоснованный анализ невозможно. Соответственно, повышаются требования к

уровню квалификации руководства и специалистов самого торгового предприятия. Тем не менее, при необходимости можно применить двухэтапную систему оценки, согласно которой на первом этапе предварительный анализ рынка поставщиков и ценовой мониторинг могут провести специализированные сторонние организации. Второй этап оценки, включающий изучение и экспертизу конкретных условий заключаемого договора, анализ их влияния на эффективность деятельности, должен проводиться непосредственно специалистами предприятия.

*С. И. Скриба, БГЭУ (Минск)*

## **БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Характерной чертой современной экономической ситуации в Республике Беларусь является стабилизация макроэкономических параметров развития. Комплекс мероприятий, направленных на укрепление национальной валюты, снижение уровня инфляции, предотвращение утечки капиталов за рубеж, сокращение размеров проблемной задолженности, с одной стороны, укрепил позиции отечественных предприятий на рынке, а с другой – значительно усилил роль внутренних факторов в повышении эффективности их деятельности. Чтобы удержать завоеванные на рынке позиции, расширить и освоить его новые сегменты, руководители предприятий все чаще обращаются к поиску новых, нетрадиционных форм и методов управления производственными процессами. Эффективным средством повышения результативности хозяйственной деятельности, согласования работы различных подразделений предприятия, отслеживания ее результатов и подчинения локальных интересов общей стратегической цели выступает бюджетирование.

Существующая на предприятиях система бюджетирования должна учитывать специфику их бизнес-процессов и деятельности в целом. В этой связи бюджетная система каждого предприятия всегда в известной степени индивидуальна. Тем не менее, исследование теории и практики менеджмента в странах с рыночной экономикой, накопленного отечественного опыта организации управленческой деятельности позволяет сформулировать следующие общие принципы построения системы бюджетирования на предприятии: единство системы бюджетирования; консолидация бюджетов и их интеграция; компьютеризация процессов бюджетирования; соблюдение определенной иерархии бюджетов и последовательности их составления; наличие соответствующего информационного обеспечения; разделение полномочий специалистов, охваченных системой бюджетирования и др.

При организации системы бюджетирования следует грамотно определить перечень составляемых бюджетов, их взаимосвязи, а также последовательность формирования. Совокупность всех бюджетов предприятия и порядок их составления определим как его бюджетную модель. Процесс разработки и эффективной реализации такой модели требует от руководства предприятия решения целого комплекса задач. В их числе формирование структуры бюджетов; определение состава бюджетных форм, совокупности