(cc) BY

Лапшин Вячеслав Юрьевич
д-р экон. наук, профессор
Чижикова Елена Сергеевна
магистрант
Котельникова Наталья Сергеевна
магистрант
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
университет им. Г.Р. Державина»
г. Тамбов, Тамбовская область

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация*: в статье исследуется роль и основной функционал системы управления запасами на производственном предприятии. Обосновывается актуальность стратегической оптимизации данной системы и дальнейшего развития методического обеспечения процесса управления запасами на предприятии. Разрабатываются управленческие решения в соответствии с основными этапами управления запасами на производственном предприятии, благодаря которым, организация способна добиться более результативного ведения своей деятельности и минимизировать издержки.*

Ключевые слова*: менеджмент, организация, запасы, методический инструментарий, оптимизация, устойчивое развитие.*

Финансовая устойчивость любого промышленного предприятия напрямую зависит от эффективного управления товарными запасами, как производственными, так и материальными. Под категорией «запасы» на предприятиях, имеющих собственное производство, прежде всего понимают, материальные ресурсы (сырьё, материалы, комплектующие) и товарные остатки (готовой продукции) на складе.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Главная проблема здесь – это большие издержки при неэффективном менеджменте, который, как правило, проявляется при отклонении от целевого уровня на протяжении определённого бюджетного периода.

Оптимальное состояние здесь – это ситуация, когда менеджмент не допускает, с одной стороны, излишков (балласта) материальных и товарных запасов, так как они негативно скажутся на всей коммерческой деятельности организации, а с другой, их дефицита, который так же инициирует появление серьезных проблем (производственных, имиджевых и др.), существенно увеличивающих издержки предприятия.

Упрощенно систему управления запасами можно разделить на три составляющие: оптимизация общего размера и структуры запасов, реструктурирование расходов на их обслуживание и организация своевременного контроля их движения.

Современная концепция финансового управления запасами, с позиций риска и доходности, выделяет три основных подхода к формированию запасов на предприятии:

– «консервативный» – это большие объёмы резервов, устойчивость, но низкая эффективность организации;

– «умеренный» – это запасы, сформированные в соответствии со среднегодовой динамикой, меньшая устойчивость, но большая эффективность;

– «агрессивный» – это большие риски, но при отсутствии сбоев, предприятие достигнет максимальной эффективности.

Выбор того или иного подхода не должен носить интуитивный характер, а в основе реализуемой на предприятии системы управления должны быть заложены системность и комплексность. В любой компании должен быть поставлен управленческий учет, одним из основных сегментов которого должен стать менеджмент производственными запасами, подразделяющийся на складской учет и управление закупками (снабжение). Обе части взаимосвязаны, так как снабжению необходимо следить за текущими остатками на складе для своевременного осуществления поставки сырья и материалов, и наоборот: склад должен

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

контролировать приход и расход материала, чтобы вовремя создать заявку отделу снабжения на очередную поставку.

Складская программа – установленные в компании правила автоматической закупки отдельных ходовых видов производственных запасов при снижении их объема до определенного минимума или через установленные периоды. Ключевым словом в данном определении является «автоматическая», то есть снабжение должно осуществлять закупки без заявки со стороны склада, производства, производственного отдела, либо любого другого подразделения. Условия пополнения запасов зависят от разных факторов: текущих объемов хранения производственных запасов, установленных лимитов, оборотов выбытия, сроков и объемов поставок и т. д.

Первое, с чего стоит начинать оптимизацию коммерческой деятельности промышленного предприятия, это создание складской программы, базирующейся на методике ABC – анализа. Его специфика на производственном предприятии, в отличии от торговой отрасли, состоит в том, что делить производственные запасы нужно не по их важности, так как все они важны, а по их удельной стоимости в себестоимости продукции.

На практике распределение материалов по группам несколько отличается от принципа Парето, но это вполне допустимо для реально действующего предприятия. Определяя материал в ту или иную группу, нужно руководствоваться, прежде всего, его местом в технологической цепочке производственного процесса.

Таким образом, ABC – анализ, в данном контексте, – это методологический способ рационального подхода к контролю за производственными запасами, который сокращает издержки компании и увеличивает надежность складской компании, что значительно улучшает финансовое состояние предприятия.

При управлении производственными запасами нужно ответить на два ключевых вопроса: когда пополнять и в каком объёме? В настоящее время, методическая база по данной проблематике, базируется на двух основных систе-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

мах управления запасами: с фиксированным объёмом заказов и с фиксированным временным интервалом между заказами.

Одной из наиболее распространенных модификаций управления запасами с фиксированным размером заказа является «двухбункерная» система (Two-Bin System). Вначале для производства используется запас из первого «бункера», а в момент окончания запаса открывается второй для расходования, и направляется заказ на поставку. Во время прихода поставки во втором «бункере» должен оставаться страховой запас. Таким образом, поочередно используя материалы из двух «бункеров» и на предприятии всегда есть необходимый объем материала. Конечно же, размер таких «бункеров» должен быть подобран исходя из оптимального сочетания логистики, хранения и использования материалов.

В целом, при системе с установленной периодичностью заказа проверка запасов проводится регулярно, через равные периоды времени. Если запасы опустились ниже минимального установленного объема, то формируется заказ на поставку. Размер партии фиксирован. Недостаток данного метода состоит в том, что в случае неожиданного увеличения объема потребления производством какого-либо вида материала его может не хватить до очередной инвентаризации. Поэтому такой метод следует применять для группы «С» товаров, ABC – анализа рассмотренного выше, которые не имеют особой значимости и при необходимости могут быть заменены аналогами.

Очевидно, что помимо методов с фиксированным размером заказа также существуют методы с фиксированным временным интервалом между заказами. Такой метод контроля запасов подразумевает, что период между заказами – это постоянная величина. По окончании периода проверяются объемы запасов и они корректируются, так чтобы при поставке запас на складе (одном «бункере») пополнялся до установленного максимума. Такая система актуальна, если есть возможность изменять объем партии и поставки, а издержки по логистике относительно невелики.

Таким образом, из имеющегося на данный момент инструментария, оптимизации запасов на предприятии, для российских реалий, наиболее востребова-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ны системы: «двухбенкерная» (Two-Bin System) и с фиксированной периодичностью заказа. В каждом из приведенных в статье методов все параметры фиксированы, кроме одного, поэтому они очень просты в реализации, а значит и самые надежные. В управлении, чем меньше неизвестных – тем проще, а значит и эффективнее добиться гарантированного результата.

Есть еще одно преимущество данных методов, заключается в том, что процесс формирования заявок на поставки материалов можно полностью автоматизировать. Например, в программе 1С есть возможность автоматически сформировать заявку установленной формы поставщику и также автоматически отправить ее по заранее определенному адресу, что снижает расходы по контролю за производственными запасами.

В заключении, необходимо отметить, что контроль за производственными запасами – очень важная часть управления на промышленном предприятии, при этом сам контроль не должен быть очень дорогим, что и решают описанные в данной статье методы и системы управления производственными запасами.

Список литературы

1. Алексеева Н.И. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – Т. 1, №5 (5). – С. 56–59.

2. Буняк И.П. Управление товарными запасами с учетом складских помещений / И.П. Буняк // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2019. – Т. 6, №3. – С. 38–41

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)