

УДК 658.783

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НА ФИЛИАЛЕ
«ЛЕПЕЛЬСКИЙ МКК» ОАО «ВИТЕБСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕДУРЫ БЕНЧМАРКИНГА****В.В. КУЛИК***(Представлено: д-р экон. наук, доц. М.А. СЛОНИМСКАЯ)*

Обосновывается необходимость совершенствования систем управления запасами готовой продукции на основе процедуры бенчмаркинга. Проанализирован опыт процесса управления запасами многонациональной компании FrieslandCampina подразделения Domo Veilen. Произведено сравнения бизнес-процесса планирования производства и управления запасами готовой продукции на Domo Veilen и на филиале «Лепельский МКК».

Управление запасами является чрезвычайно важной функцией для любого бизнеса, поскольку неэффективный контроль за состоянием запасов и необоснованное принятие решений в данной сфере, с одной стороны, может привести к сбоям в процессе производства, снижению уровня удовлетворенности клиентов или, с другой стороны, чрезмерно высоким издержкам на содержание запасов и замораживанию оборотного капитала. Сфера управления запасами является особенно уязвимой для предприятий, основным видом деятельности которых является переработка молока и выпуск молочной продукции, ввиду высоких рисков, связанных с короткими сроками хранения, как сырья, так и готовой продукции. Соответственно, изучение примеров наилучшей практики и формирование системы управления запасами на основе мировых стандартов является актуальной задачей и создает прочную основу для конкурентного преимущества производителей молочной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Исследование существующей системы управления запасами на филиале «Лепельский МКК» ОАО «Витебский мясокомбинат» выявило множество ее недостатков, связанных с несовершенством процедур прогнозирования спроса и планирования объемов производства, что в сочетании с короткими сроками хранения большинства видов готовой продукции предприятия приводит к дополнительным издержкам или потере прибыли из-за несоответствия объемов спроса и предложения. Для того, чтобы разработать направления совершенствования системы управления запасами на филиале «Лепельский МКК» ОАО «Витебский мясокомбинат» нами был выбран метод бенчмаркинга. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и использование в деятельности компании лучшей практики ведения бизнеса [1]. Данная процедура предполагает сопоставительный анализ деятельности собственного предприятия с лучшими на рынке или по отрасли организациями, взятыми в качестве эталона, с целью получения полезного опыта и дальнейшего внесения корректив в свою деятельность, чтобы повысить или сохранить конкурентоспособность.

В качестве эталона для сравнения процессов управления запасами было выбрано подразделение Drentse Ondermelk Organisatie (DOMO) многонациональной компании FrieslandCampina, расположенное в небольшом городе Бейлен (Нидерланды). Причина выбора данного предприятия в качестве объекта для сравнения – высокая конкурентоспособность его продукции на международных рынках сбыта (компания FrieslandCampina входит в пятерку крупнейших производителей молочной продукции в мире) и наличие необходимой информации, представленной в открытых источниках.

Подразделение Domo Veilen производит продукцию на заказ и специализируется на производстве детского питания. Ингредиенты и упаковочные материалы хранятся на складе сырья и материалов. Две трети продукции предприятия предназначено для продажи в супермаркетах различных стран, остальная часть продукции продается как сырье другим производственным предприятиям. Совместно с заказчиком определяются характеристики продукта, начиная с ингредиентов, пищевой ценности, упаковки, сроков поставки и заканчивая размером партий поставки. Без предварительного заказа никакая продукция не производится за исключением пробных партий.

Цикл выполнения заказа клиента на Domo Veilen включает следующие этапы: 1) заключение договора с отделом логистики, отвечающим за продажи, одним из компонентов которого является необходимость предоставления информации о прогнозируемом объеме спроса; 2) специалист по прогнозированию спроса объединяет информацию о прогнозе спроса отдельных клиентов в прогноз объема производства на период 18 месяцев; 3) ежемесячная загрузка прогнозов в производственный модуль системы управления ресурсами предприятия (ERP); 4) специалист по планированию производства преобразует прогноз в план производства, охватывающий 13 недель, и проверяет осуществимость планов с точки зрения наличия производственных мощностей; 5) расчет потребности в материалах на основе модуля MRP; система рассчитывает, какое количество каждого ингредиента необходимо для производства требуемого объема продукции и сроки размещения заказов на поставку сырья и материалов. На рисунке 1 представлен алгоритм планирования производства готовой продукции в Domo Veilen, включающий алгоритм управления запасами готовой продукции.

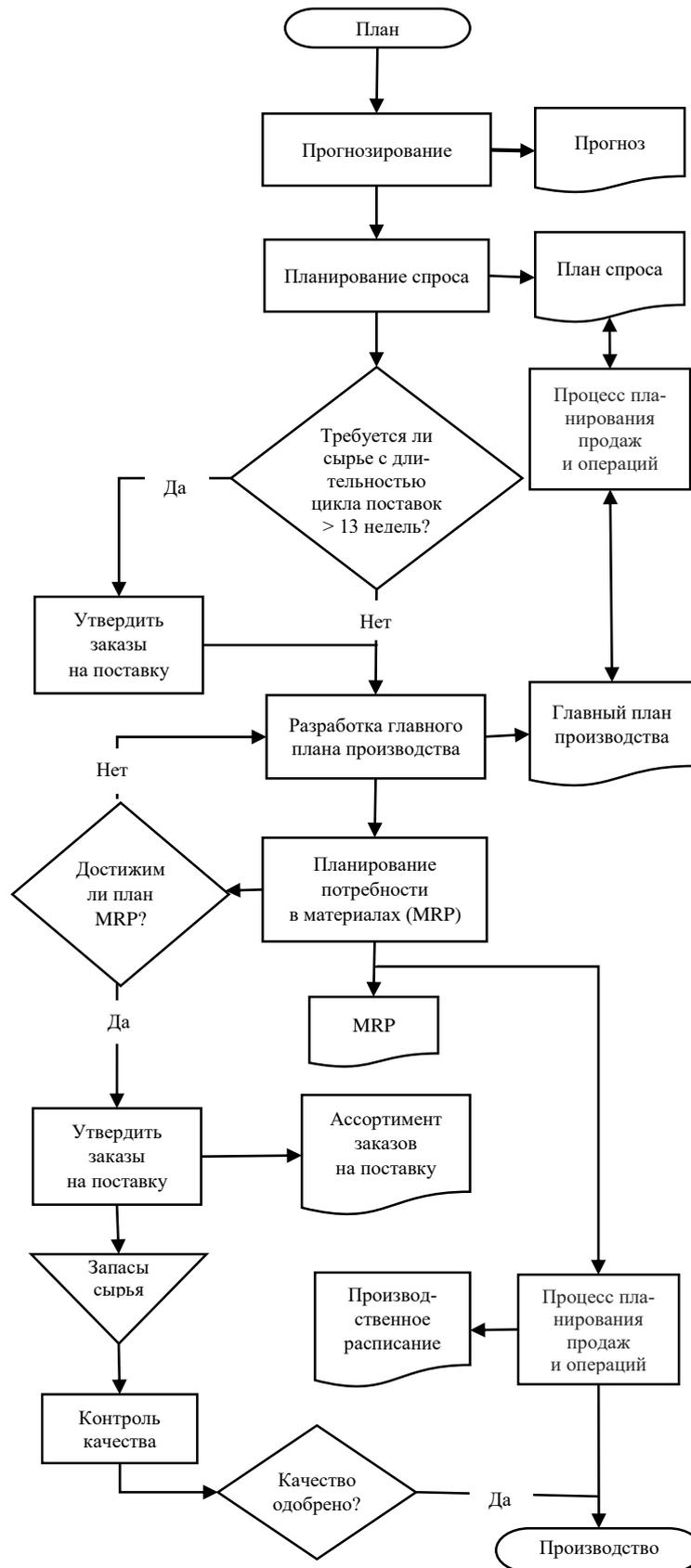


Рисунок 1. – Алгоритм планирования производства на предприятии Domo Beilen (Нидерланды)

Источник: [2, с. 12].

На предприятии имеются два типа запасов: циклический и страховой. Циклический запас образуется для удовлетворения текущей потребности, страховой – для защиты от неопределенности спроса и предложения. Для управления циклическими запасами используются два вида систем: 1) с периодическим контролем и фиксированным размером партии; 2) с периодическим контролем и изменяющимся размером партии.

Domo Veilen использует систему планирования ресурсов предприятия (ERP) в режиме реального времени на базе платформы SAP. План производства меняется при размещении заказов клиентами. SAP объединяет спрос каждой недели в один запрос на закупку с учетом предварительно установленных минимальных или фиксированных объемов заказа с учетом округления до размера грузовой единицы. Клиенты могут корректировать заказы по срокам и количеству.

Программа SAP рассчитывает точки заказа и размеры заказываемых партий на основе размера ожидаемого спроса в течение периода пополнения и текущих доступных запасов, а также ряда количественных ограничений. Кроме того, в процессе расчета программа SAP учитывает необходимый размер страховой запаса. Как только потребность превышает размер располагаемого запаса размещается заказ на доставку соответствующего вида сырья или материалов.

Сравнение бизнес-процесса планирования производства и управления запасами готовой продукции на Domo Veilen и на филиале «Лепельский МКК» ОАО «Витебский мясокомбинат» показывает, что на последнем отсутствует процедура прогнозирования спроса клиентов на среднесрочную перспективу (18 месяцев), а также практика планирования потребности в материалах с учетом запланированных объемов производства. На данный момент объем нерезализованной продукции на филиале «Лепельский МКК» ОАО «Витебский мясокомбинат» из-за проблем, связанных с управлением запасами, составляет около 250 литров в месяц. По оценке специалистов предприятия, повышение точности прогнозирования спроса на готовую продукцию и совершенствование системы управления запасами позволит сократить объем потерь от нерезализованной продукции, как минимум, на 50% или на 125 литров в месяц.

Для внедрения практики планирования производства на филиале «Лепельский МКК» ОАО «Витебский мясокомбинат» в соответствии с алгоритмом, разработанным на предприятии Domo Veilen (Нидерланды) потребуются дополнительные издержки, связанные с внедрением программного модуля MRP (Material Requirements Planning - планирование потребности в материалах), однако, как показывают расчеты, данное направление совершенствования системы управления запасами будет экономически эффективным, срок окупаемости мероприятия составит около 3,5 месяцев.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рыженков, А.В. Формирование рейтинговой оценки филиальной системы сети логистической компании на основании системы ключевых показателей эффективности / А.В. Рыженков, А.А. Хлуднев // Логистика и управление цепями поставок: электронный журнал. Выпуск № 2 (85). – 2018 г.
2. Lommers, S.G. Optimizing a dairy multinational's inventory control policy. Master thesis. / S.G. Lommers. – Enschede: University of Twente, 2014. – 88 с.