

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.

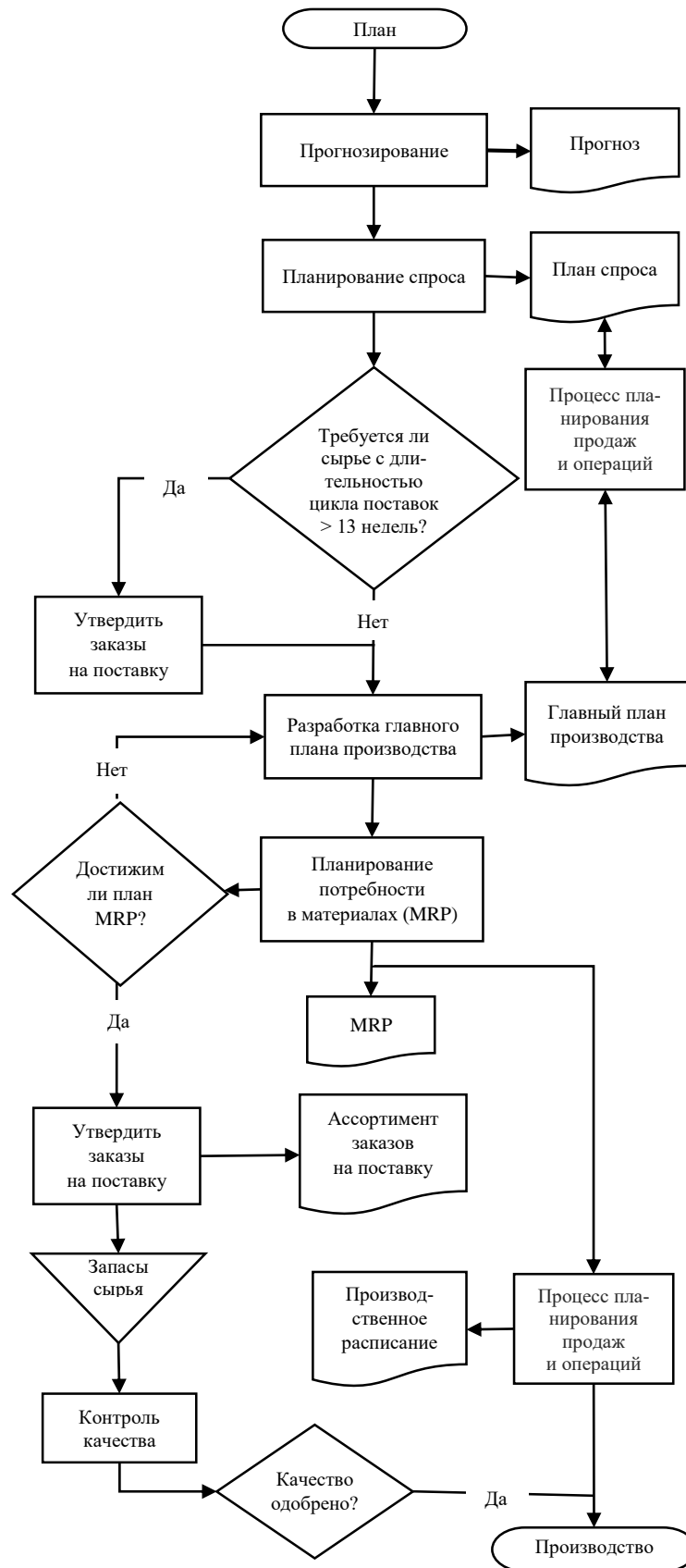


Рисунок 1. – Алгоритм планирования производства на предприятии Domo Beilen (Нидерланды)

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 нерализованной 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 нерализованной 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.