

целях создания нового канала товародвижения. Сумма данных единовременных затрат окупится за счет прироста чистой прибыли от предлагаемых мероприятий в течение 2-3 месяцев.

Также автором был проанализирован рискованный спектр распределительной логистики, связанный с реализацией предлагаемых мероприятий. Были проанализированы вероятности возникновения и размер возможного ущерба каждого из возможных рисков, на основании чего была проведена классификация рисков предлагаемых мероприятий, предложены методы управления данными рисками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дроздов, П.А. Основы логистики в АПК: учеб. / П.А. Дроздов. – 2-е изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
2. Открытое акционерное общество «Оршасырзавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.orsha-cheese.by/>, свободный. – Дата доступа: 16.05.2015.
3. Бизнес-план развития ОАО «Оршасырзавод» на 2014 год.

УДК 658.152

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКИМИ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БЕЛОРУССКАЯ КОЖЕВЕННО-ОБУВНАЯ КОМПАНИЯ «МАРКО»

Е.С. КЛИМЕНКО

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Проведен анализ производственно-экономической деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», логистической системы предприятия, системы управления складом, технологического процесса на складе, системы управления запасами на складе готовой продукции, методики учета расходов, приходящихся на складские запасы готовой продукции, в результате чего были поставлены проблемы в системе управления складом готовой продукции в целом и в управлении запасами готовой продукции в частности, и разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем. Проведено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, разработан механизм их внедрения и проведена оценка рискованного спектра.

В настоящее время использование концепции логистики в управлении запасами рассматривается предприятиями в качестве одного из резервов по достижению конкурентного преимущества. Главная проблема, возникающая в любой логистической системе в отношении запасов, это их оптимизация, т.е. поддержание оптимального уровня запасов для каждой номенклатурной позиции. Исходя из принципов и подходов логистики, это означает поддержание наиболее низкого уровня, соответствующего требованиям логистической системы.

Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления [1]. Материальный запас классифицируется по множеству признаков: по месту нахождения; по исполняемым функциям; по видам товарно-материальных ценностей; по времени; по месту в логистической системе и др. Характеристики поставок и потребления могут иметь дискретный или непрерывный порядок, мгновенную или продолжительную реализацию. На сегодняшний день широко известны три основных типа стратегий управления запасами [1]: 1) стратегия наибольшей осмотрительности; 2) стратегия дополнительного резерва; 3) стратегия процента от спроса. Не менее важное значение занимает рассмотрение систем управления запасами (с фиксированным размером заказа, с фиксированным интервалом между заказами). Проанализировав данные системы управления был сделан следующий вывод: модель с фиксированным размером заказа по сравнению с моделью с фиксированным интервалом времени между заказами чаще приводит к экономии затрат на содержание запаса на складе за счет сокращения площадей под запасы. Основные модели управления запасами можно успешно использовать в условиях относительно стабильного потребления запаса. Одним из результатов проектирования новых моделей, предназначенных для управления запасами при наличии колебаний потребности, является модель с установленной периодичностью пополнения запаса до постоянного уровня. Еще одним вариантом доработки основных моделей для условий колебаний потребности в запасе является модель управления запасами «минимум-максимум». К методам управления запасами относятся методы ABC и XYZ-анализа. Суть метода ABC-анализа заключается в том, что вся номенклатура материальных ресурсов располагается в порядке убывания суммарной стоимости всех

позиций на складе. Но ABC-анализ не позволяет учитывать спрос на товары, следовательно, целесообразным является рассмотрение метода XYZ-анализа, который может учесть данное обстоятельство.

ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» специализируется на изготовлении наиболее востребованной современным покупателем обуви повышенного комфорта клеевого и литьевого метода крепления, а также классической элегантной обуви [2]. Проведенный SWOT-анализ ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» показал, что предприятие обладает репутацией качественной и недорогой обуви, имеет большой опыт работы на данном рынке и развитую сбытовую сеть фирменных магазинов, а также торговая марка достаточно известна целевой аудитории. Эти сильные стороны компании позволяют в дальнейшем развивать данный рынок сбыта, осваивать новые сегменты рынка и увеличивать объемы производства. Однако, предприятие имеет высокий уровень затрат на производство продукции, т.е. себестоимость изделия выше, чем у основных зарубежных конкурентов. Возможности для дальнейшего роста увеличение гарантии за счет производства качественной обуви [2].

Были выявлены стратегические зоны хозяйствования холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». К ним относятся: производство обуви, розничная торговля, аренда торговых площадей, ресторанный бизнес, транспортные услуги, СВХ, Наибольший удельный вес деятельности занимает производство обуви (60%). Основными конкурентами для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» являются: СООО «Белвест», ЗАО СП «Белькельме», ЗАО «Сивельга», ЗАО «Отико» [3]. Также был проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». В результате анализа были получены следующие выводы [3]:

– ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» может самостоятельно отвечать по краткосрочным обязательствам и об обеспеченности собственными оборотными средствами в достаточной степени, однако наблюдается нехватка активов, необходимых для покрытия долгосрочных финансовых обязательств;

– в 2012 и 2013 гг. «Марко» обеспечено собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств;

– наибольшее формирование прибыли приходится на прибыль от реализации товаров, продукции, работ и услуг (127,94% в 2013 году, +29,77% по сравнению с 2012 г.);

– за 2012–2013 гг. произошло увеличение всех показателей рентабельности, несмотря на увеличение затрат на производство и сбыт реализованной продукции (+83479 млн руб. по сравнению с 2012 г.);

– 2013 году происходит увеличение, как коэффициента общей оборачиваемости капитала, так и коэффициента оборачиваемости оборотных средств;

– произошло увеличение коэффициента капитализации организации (+0,26), что свидетельствует о независимости деятельности предприятия от заемных средств; и уменьшение коэффициента финансовой независимости (-0,08), что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, независимости от внешних кредиторов предприятия;

– наибольший удельный вес в совокупных затратах предприятия занимают переменные издержки (96,51%), основной вклад в формирование переменных затрат вносят затраты на материалы (около 80%).

Проанализировав управление запасами готовой продукции на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», нами были сделаны следующие выводы:

1) Склад готовой продукции имеет линейную структуру управления, так как во главе структурного подразделения находится руководитель-единоначальник (заведующий складом), наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. В состав склада готовой продукции входят: заведующий складом, старшие кладовщики, кладовщики, операторы, подсобные рабочие и грузчики. Обязанности между сотрудниками склада распределяются начальником отдела сбыта в соответствии с должностными инструкциями, которые утверждаются генеральным директором предприятия.

3) На складе готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» используется система штрихового кодирования.

4) Материальный поток на складе готовой продукции представляет собой движение женской, мужской и детской обуви клеевого и литьевого метода крепления от отделочно-упаковочных участков до конечного потребителя.

5) Основными субъектами продвижения информации о готовой продукции на «Марко» являются отделочно-упаковочные участки, кладовщики, операторы ПЭВМ, заведующий складом готовой продукции, экономисты отдела сбыта, отдел бухгалтерского учета и конечные потребители.

6) Устройство склада обеспечивает полную количественную и качественную сохранность материальных ценностей, надлежащий режим хранения, рациональную организацию выполнения складских операций, эффективную работу склада, нормальные условия труда.

7) На складе, в связи с внедрением тепло- и энергосберегающих технологий, достаточно небольшое потребление тепла и электроэнергии, а также воды, так как она используется только на хозяйственные нужды. И вместе с тем высокий грузооборот (8000 тыс. пар) для склада площадью 1056 м² и численностью работников – 26 человек. Помещения склада делятся на следующие группы:

- административно-бытовые помещения: 1, 2 – женский и мужской гардеробы, 3 – кабинет операторов, 4 – кабинет кладовщиков, 5 – кабинет завсклада, санузел;
- подсобно-технические: тепловой пункт;
- основного производственного назначения (операционные): зоны складирования, зоны приемки, зоны комплектования, транспортные коридоры. Для склада готовой продукции принят односменный режим работы с продолжительностью рабочего дня 8 часов при 253 рабочих днях в году и 40 часовой рабочей неделей.

8) Основными бизнес-процессами склада готовой продукции являются:

- приемка готовой продукции от отделочно-упаковочных участков;
- хранение продукции на складе;
- поставка продукции потребителям;
- контроль соблюдения условий хранения и оценки состояния продукции на складе;

9) Основными подразделениями, принимающими исходящую документацию от склада, являются: отделочно-упаковочные участки, отдел бухгалтерского учета и конечные потребители. Подразделениями, предоставляющими входящую информацию, являются: отдел сбыта и отделочно-упаковочные участки;

10) Минимальное время необходимое для выполнения заказа потребителя в готовой продукции занимает 3,75 часа. Максимальное время осуществления заказа клиента занимает 9 часов;

Проанализировав запасы готовой продукции на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», мы пришли к следующим выводам:

1) В 2012 году наибольшие запасы мужской обуви формирует круглогодичная коллекция (11903 млн руб.), женской обуви – зимняя коллекция (28729 млн руб.), детской обуви – весенне-осенняя коллекция (5121 млн руб.).

Что касается 2013 года, то здесь мы наблюдаем снижение запасов женской зимней обуви (-57%, – 16312 млн руб. по сравнению с 2012 годом), однако данное изменение вызвано не увеличением спроса на данную обувь, а сокращением производства женской зимней обуви в 2013 году на 50%, т.е. можно утверждать, что процент запасов от объемов производства не сократился. Что касается мужской обуви, то произошло увеличение запасов кругло сезонной обуви в 3 раза(+ 22690 млн руб. по сравнению с 2012 годом). Данное обстоятельство вызвано уменьшением спроса на кругло сезонную мужскую обувь в 2013 году. В главе 4 будут рассмотрены пути сокращения запасов женской зимней и мужской кругло сезонной обуви.

2) На сегодняшний день на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» отсутствует система и стратегия управления запасами. Для решения вопроса о выборе системы и стратегии управления запасами следует провести ABC и XYZ-анализ.

3) Реализацию обуви ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» можно охарактеризовать как сезонные продажи. В течение года рост объемов продаж наблюдается с января по апрель, с июня по август и с октября по ноябрь. Значительный спад объемов продаж наблюдается с апреля по май и с августа по октябрь. Наивысшие объемы продаж были достигнуты в апреле и ноябре, а наименьшие в мае и январе.

4) На одну пару обуви приходится 277 000 руб. Основные статьями затрат, приходящимися на запасы готовой продукции являются:

- складские затраты (плата за площадь, энергоснабжение, отопление, воду, канализацию);
- заработная плата складского персонала;
- плата за производственные фонды;
- затраты на комплектацию продукции и ее упаковку;
- расходы на рекламу;
- расходы по сертификации;
- потери от иммобилизации средств в запасах;
- издержки вследствие морального износа.

Исходя из анализа деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», можно выделить следующие проблемы в системе управления складом и запасами готовой продукции и рекомендации по их устранению:

А) отсутствие ответственных лиц по контролю, анализу и управлению уровнем складских запасов готовой продукции:

- внедрение отдела по управлению запасами готовой продукции.

Б) отсутствие единой оптимальной стратегии и, соответственно, системы управления складскими запасами на предприятии и правильного расчета ее параметров с учетом непредвиденных изменений на рынке:

- разработка бизнес-процесса «Управление запасами готовой продукции» и регламентации процесса управления запасами готовой продукции;
- создание эффективной стратегии управления складскими запасами готовой продукции.

В) высокий уровень запасов мужской кругло сезонной (34592 млн руб.) и женской весенне-осенней обуви (14571 млн руб.) в 2013 году:

- расширение рынков сбыта на основе организации франчайзинга;
- создание дисконтных продаж в сети «Евроопт».

Анализ деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» позволил сформировать эффективную цепочку действий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами готовой продукции предприятия. Отработку мероприятий необходимо начинать с внедрения отдела по управлению запасами готовой продукции. В штат отдела управления запасами готовой продукции должны войти начальник и два логистика. Что касается коммерческого отдела, то в связи с расширением рынков сбыта, вследствие использования франчайзинга и реализации дисконтной обуви в сети «Евроопт», предлагаем нанять одного специалиста по франчайзингу и одного специалист по дисконтным продажам. Затем в результате введения нового отдела по управлению запасами готовой продукции, была разработана модель процесса «Управление запасами готовой продукции» в целях обеспечения эффективного функционирования отдела. Главная цель процесса – выполнение плановых показателей по управлению запасами готовой продукции. Далее был сформирован алгоритм бизнес-процесса управления запасами готовой продукции. Основными бизнес-процессами при управлении запасами готовой продукции являются:

- мониторинг состояния запасов;
- группировка товаров с целью внедрения системы управления запасами готовой продукции;
- внедрение системы управления запасами;
- выбор и утверждение стратегии управления запасами;
- контроль применения систем и стратегий управления запасами готовой продукции.

Ответственность за выполнение данных бизнес-процессов возлагается на начальника отдела управления запасами готовой продукции и логистика.

Затем производится дифференциация потребляемых потребителями товаров на группы, используя ABC-анализ и XYZ-анализ. Для управления запасами полученных групп изделий необходимо выбрать эффективные системы управления запасами на складе готовой продукции, рассчитать и выполнить анализ основных ее параметров. Наконец, в зависимости от сложившихся условий на том или ином сегменте рынка следует выбирать одну из стратегий управления запасами готовой продукции на предприятии, конечной целью, которой является непрерывная реализация товаров потребителям. В качестве примера были рассмотрены складские запасы женских весенне-осенних коллекций и мужских кругло сезонных коллекций, управление которыми рекомендуется осуществлять на основе систем с фиксированным размером заказа, с фиксированным временем между поставками, с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня и «минимум-максимум» в зависимости от конкретной коллекции в соответствии с матрицей ABC и XYZ-анализа. Процесс использования выбранных систем управления запасами включает расчет максимальной величины запаса, что характерно для стратегии дополнительного резерва. Гарантия потребностей обеспечивается за счет создания дополнительного резерва материальных ресурсов. Величина дополнительного резерва в нашем случае соответствует размерам гарантийного (страхового) запаса, который обеспечивает потребность предприятия в необходимых товарах в случае предполагаемой задержки поставки.

В связи с формированием большого уровня запасов готовой продукции в 2013 году (98 245 млн руб., 353662 пары) [3] необходимо расширить рынок сбыта для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». Расширение рынка сбыта рекомендуется достичь за счет применения франчайзинга – открытия фирменных магазинов компании в России, Республике Молдове, Литве, Латвии и Эстонии. Еще одним вариантом увеличения объемов продаж является использование сети «Евроопт» для дисконтных продаж готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко».

Также было произведено экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». Также представлен механизм внедрения на предприятие предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами

и расширению рынков сбыта и разработана стратегия учета рисков, неопределенности и безопасности реализации предлагаемых мероприятий для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко».

ЛИТЕРАТУРА

1. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учеб. / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
2. Компания «Марко». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marko.by/> – Дата доступа: 10.03.2015.
3. Бизнес план ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко» на 2014 год.

УДК 658.152

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРИМЕРЕ КУП «ВИТЕБСКИЙ КОНДИТЕРСКИЙ КОМБИНАТ «ВИТЬБА»

О.А. ДЕНИСОВА

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Актуальность исследования заключается в том, что управление цепями поставок становится оптимальным инструментом повышения эффективности предприятий. В статье рассмотрены понятие управление цепями поставок (SCM), проведен анализ логистической системы Витебского кондитерского комбината «Витьба», поставлены проблемы в управлении цепями поставок данного предприятия и разработаны мероприятия по их устранению.

Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов ставят перед предприятиями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Для решения этих задач руководство компаний обращается к решениям концепции управления цепями поставок. На основе анализа различных трактовок понятия управление цепями поставок [1-10], было дано авторское определение: управление цепями поставок (SCM) – планирование и контроль ключевых бизнес-процессов (от продаж конечным покупателям до поставок сырья и материалов), которые соединяют партнеров в единую цепочку, добавляют ценность для потребителей и удовлетворяют их потребности.

Реализация концепции SCM на предприятии предполагает:

- 1) интеграцию всех партнеров цепи создания стоимости для решения общих задач на основе организации межфирменных кооперационных отношений (создание системы взаимного «не слепого» доверия, базирующегося на взаимном контроле с опорой на информационные технологии);
- 2) моделирование и реинжиниринг ключевых бизнес-процессов;
- 3) построение системы интегрированного управления (планирования, организации, координации, мотивации и контроля) цепями поставок;
- 4) создание единого информационного пространства для всех участников цепи поставок, отвечающего требованиям безопасности и «приемлемого» риска.

Для успешной интеграции управления интегрированной цепи поставок необходимо выполнение ряда требований:

- поддержка со стороны руководства управляющей компании, их активное участие;
- готовность персонала к переменам и понимание того, что непрерывные изменения непрерывны, неизбежны и выгодны;
- общее согласие по поводу процессного подхода;
- выделение общих ресурсов иницирующей компании и наделение менеджеров команды интеграции полномочиями, необходимыми для достижения поставленных целей.

Одной из основных проблем является отсутствие в Республике Беларусь нормативно-правовой базы, регламентирующей управление цепями поставок. В стране отсутствует государственный орган или центр, специализирующийся на развитии логистики и, в частности, управлении цепями поставок.