

УДК 67.02:351.71

**РЕИНЖИНИРИНГ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЗАПАСАМИ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ,
РАБОТАЮЩИХ ПО ГОСУДАРСТВЕННЫМ ЗАКАЗАМ**

**REENGINEERING OF THE INVENTORY MANAGEMENT
IN PRODUCTION ORGANIZATION
OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES
WORKING ON STATE ORDERS**

Ю.А. МАЛЮКОВ, В.В. СИЛАКОВА, А.В. СИЛАКОВ

YU.A. MALYUKOV, V.V. SILAKOVA, A.V. SILAKOV

(Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Искусство. Дизайн))

(Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art))

E-mail: avsilakov@mail.ru

Реализация производства на предприятиях легкой промышленности в условиях исполнения заказов по государственным контрактам происходит в условиях наложения на предприятия жестких требований по срокам и completeness поставки готовой продукции. Наличие резервов производственных мощностей и условия ритмичности загрузки производства, как правило, выдвигают требования обеспечения наличия производственных запасов полуфабрикатов и готовой продукции для исполнения требований государственных контрактов. При организации производства государственных заказов требуется проведение реинжиниринга процесса управления запасами предприятий легкой промышленности в целях их адаптации к параметрам производства продукции, определяемым нормативно-правовыми актами по государственным закупкам.

Implementation of production at light industry enterprises in the conditions of execution of orders under state contracts occurs under the conditions of imposing strict requirements on enterprises in terms of timing and completeness of delivery of

finished products. The presence of reserves of production capacities and the conditions for the rhythmic loading of production usually put forward requirements for ensuring the availability of inventories of semi-finished products and finished products to fulfill the requirements of state contracts. Organization of production of government orders, reengineering of the inventory management process for light industry enterprises is required with a view to adapting them to the parameters of production determined by regulatory acts on public procurement.

Ключевые слова: организация производства, реинжиниринг, управление запасами.

Keywords: production organization, reengineering, inventory management.

Процесс управления запасами производства предприятия, работающего по выполнению государственных заказов, является сложным и важным для обеспечения устойчивости работы предприятия в целом и выполнения заказов в частности [1...4].

Сложность управления запасами в процессе организации производства по государственным контрактам состоит в том, что запасы должны быть сформированы с учетом ультимативного требования выполнения комплектности и сроков поставки конкретных контрактов. Использование стандартных методов контроля и управления процессом формирования запасов, например, на основе формулы Вилсона, – является неприменимым [4], [10]. Формирование запасов носит позаказный характер, определяется характером заказа (ассортиментом, объемом, контрактными сроками и возможностями производства с точки зрения сроков его исполнения), а также возможными условиями работы поставщиков. При этом оптимизация запасов фактически возможна только путем переговоров с контрагентами (поставщики материальных ресурсов производства и заказчики по госконтрактам), что может позволить нагрузку на предприятие в части снижения размера запасов [5...10]. С другой стороны, для производственных предприятий, у которых большие средства авансированы в формирование основных средств, как правило, имеется ограниченность оборотных средств и проблема оперативного управления запасами в отличие от подхода, примененного в управлении запасами на основе формулы Вилсона, сводится не к проблеме затрат на хранение.

При работе по госконтрактам по 44-ФЗ и 223-ФЗ применяются, как правило, условия постоплаты (оплаты после поставки продукции заказчику) [2], [3], в связи с чем предприятие легкой промышленности вынуждено использовать заемные средства (собственные оборотные средства, как правило, ограничены у любого производственного предприятия) для формирования дополнительных оборотных средств в виде запасов производства, которые необходимы для выполнения госконтрактов.

Запасы производства предприятия, работающего по государственным контрактам, состоят из следующих компонентов:

- запасы сырья и материалов, определяемые исходя из сроков поставки от их поставщиков, а также возможных сроков и ритмичности поставки сырья и материалов,
- запасы в незавершенном производстве – полуфабрикаты в технологическом процессе – определяются технологическими возможностями и организацией цикла изготовления заказа,
- запасы готовой продукции определяются контрактными условиями поставки заказчику, а также возможностями организации длительности технологического цикла в производстве.

Таким образом, процесс управления запасами производства должен строиться на основе выработанного оперативного плана производства, после чего должны определяться потребные объемы запасов, потребность в оборотных средствах для их формирования, потребность в привлечении кредитных средств. Из определения этих величин перерасчитываются финансово-экономические

показатели в целях сравнения с установленными ковенантами (целевыми показателями).

На основании данных показателей и их анализа путем сопоставления с ковенантами могут приниматься решения по управлению запасами, которые направлены на компенсацию отклонений в данных показателях путем изменения уровня запасов в следующих циклах исполнения заказов и циклах оперативного планирования.

Меры по компенсации могут носить следующий характер:

- отказ от заключения отдельных государственных контрактов на производство продукции и принятия некоторых государственных заказов,
- предложение государственному заказчику по пересмотру отдельных условий поставки (сроки, дробность партии и т.п.),
- предложение поставщикам материально-сырьевых ресурсов по изменению условий поставки ресурсов и их условий оплаты,
- поиск альтернативных поставщиков,
- поиск альтернативных источников кредитных ресурсов для формирования оборотных средств с более низким уровнем процентных ставок.

Бизнес-процесс контроля и управления запасами при исполнении государственных контрактов представлены в нотации ARI-SeEPC на рис. 1.

Непрерывная реализация управления запасами предприятия легкой промышленности, работающего по госзаказам, на основе предложенной модели бизнес-процесса (рис. 1) позволяет держать на оптимальном уровне запасы производства, а также своевременно принимать управленческие решения, направленные на улучшение эффективности использования запасов, формирования и использования оборотных средств.

Данный процесс включается в цикл оперативного управления предприятием в рамках оперативного цикла (месячного) управления, который начинается подготовкой оперативного плана производства, при этом отклонения данного процесса при необходимости корректирующих мероприятий закрывают процесс оперативного планирования и управления, запускают (в случае отклонения от ковенант) цикл перерасчета оперативных планов. В случае отклонения фактических объемов запасов от плановых, выявленного на этапе мониторинга (превышение лимитов), пересмотр планов не требуется, при этом проводится ревизия операционной деятельности в подсистемах: производства, снабжения, хранения и сбыта, для выявления причин образования сверхнормативных запасов и принимаются оперативные управленческие меры по корректировке ситуации.

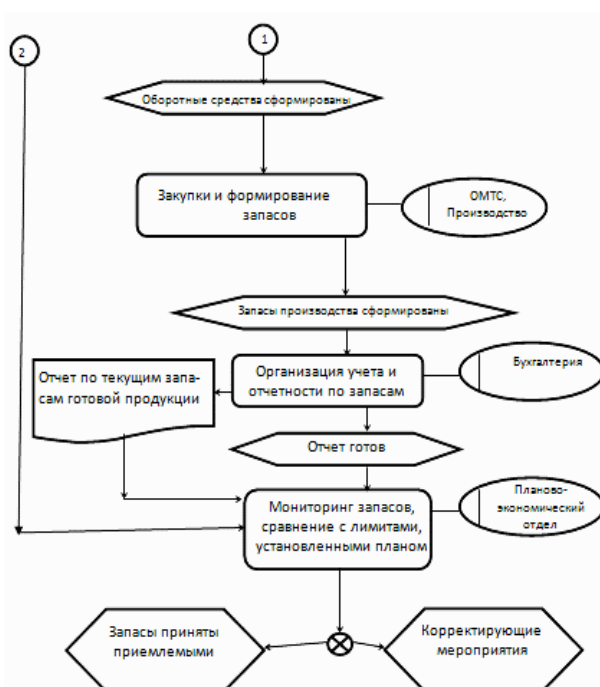
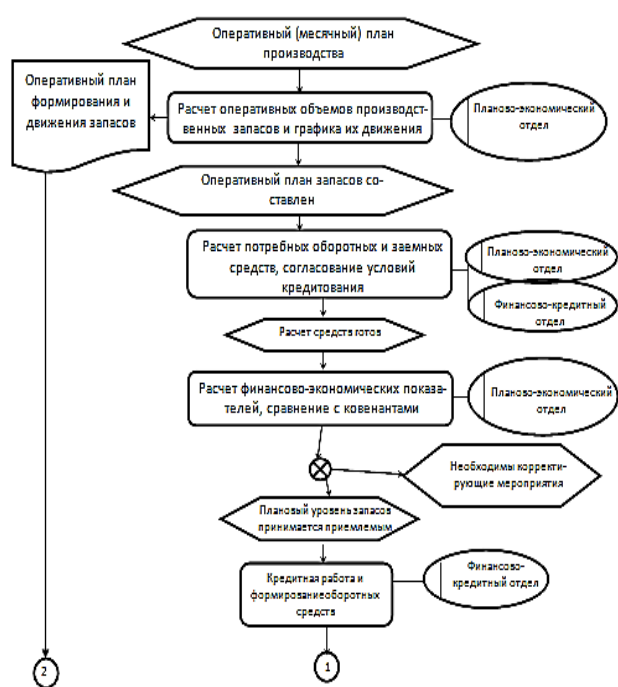


Рис. 1

Бизнес-процесс управления запасами, обладая высокой важностью для устойчивости предприятия, также является процессом верхнего уровня, однако ввиду его большей специализированности в качестве КПЭ данного бизнес-процесса следует рассматривать исключительно показатели, специфиче-

ские для данного процесса в условиях работы по госконтрактам (табл. 1 – предлагаемые ключевые показатели эффективности бизнес-процесса управления запасами производства предприятия при работе по госконтрактам).

Т а б л и ц а 1

Группы показателей	Специфические КПЭ бизнес-процессов организации управления запасами при работе по госконтрактам
Финансы	Оборачиваемость оборотных средств* Оборачиваемости кредиторской задолженности Рентабельности активов Прибыльности и рентабельности продукции с учетом затрат на уплату процентов за кредиты Выполнение ковенант по соотношению собственных и заемных средств и общей кредитной нагрузки Минимум процентов за кредиты, связанные с исполнением государственных заказов Обеспечение выполнения ковенант по финансовым показателям в части оборотных средств для допуска для участия в тендерах по госзакупкам
Сбыт и маркетинг	Обеспечение (процент) контрактных сроков исполнения государственных контрактов
Процессы производства	Минимум длительности производственного цикла Минимум длительности срока обработки партий в системе внутренней логистики и складов Соответствие запасов плановым лимитам Исключение простоя оборудования и задержек отгрузки продукции по причинам отсутствия производственных запасов
Персонал	Качество обработки запасов в системе внутренней логистики (минимум процента брака в комплектовании партий, пересортица и т.п.) Качество подготовки товарно-транспортной и складской документации Сохранность запасов Качество подготовки прогнозной и плановой документации Качество и точность отражения информации в учетных регистрах по запасам

В качестве владельца процессом управления запасами следует назначить директора направления экономической и финансовой работы. Назначение владельцем данного бизнес-процесса руководителя подразделения (например, начальника планово-экономического отдела) является менее целесообразным ввиду кросс-организационного характера процесса и задействования разных структурных подразделений предприятия, что требует назначения руководителя процессом из состава высшего менеджмента.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. *Ананичев Д.А.* Оценка соответствия технологических ресурсов предприятия требованиям производственного планирования // Изв. вузов. Технология легкой промышленности. – 2015. Т. 29. № 3. С.6...10.
2. *Бочуров А.А., Курбанов А.Х., Шильников В.Г.* Государственные контракты: противодействие теневым экономическим процессам // Компетентность. – 2019, №4. С. 33...37.

3. *Бурлаков Н.А.* Развитие методического обеспечения управления социально-экономической подсистемой государственных закупок: на примере Санкт-Петербурга: Дис. ...канд. экон. наук. – Санкт-Петербург: С.-Петерб. гос. экон. ун-т, 2015.
4. *Зернова Л.Е., Юхина О.С.* Метод определения целесообразного количества ткацких станков для выработки заданного объема продукции с учетом времени на смену ассортимента // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2003, №2. С.12...14.
5. *Иванова В.О.* Формирование инновационно-ориентированного механизма государственных закупок продукции промышленного производства: Дис. ...канд. экон. наук. – Екатеринбург: Ур. гос. эконом. ун-т, 2015.
6. *Куликова О.М.* Актуальные вопросы повышения уровня экономической стабильности предприятий легкой промышленности в условиях инновационной активности // Наука и бизнес. – 2018, №11(89). С. 20...25.
7. *Мячин Н.В.* Механизм противодействия теневым экономическим явлениям в сфере закупок для обеспечения государственных нужд: Дис. ...канд. экон. наук. – Санкт-Петербург: Междунар. банковский ин-т, 2017.

8. Станякин С.В. Стимулирование развития промышленного комплекса на основе формирования эффективной государственной контрактной системы: Дис. ...канд. экон. наук. – Орел: Гос. ун-т - учебно-научно-произв. комплекс, 2014.

9. Шабанова Е.В. Экономические проблемы надежности контрактной системы в сфере закупок: региональный аспект: Дис. ...канд. экон. наук. – Иваново: Иван. гос. ун-т, 2014.

10. Юхина О.С., Юхина Е.А. Учет ассортиментных особенностей текстильных товаров при нормировании их запасов // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2007, № 3. С. 8...10.

REFERENCES

1. Ananichev D.A. Otsenka sootvetstviya tekhnologicheskikh resursov predpriyatiya trebovaniyam proizvodstvennogo planirovaniya // Izv. vuzov. Tekhnologiya legkoy promyshlennosti. – 2015. T. 29. № 3. S.6...10.

2. Bochurov A.A., Kurbanov A.Kh., Shil'nikov V.G. Gosudarstvennye kontrakty: protivodeystvie tenevym ekonomicheskim protsessam // Kompetentnost'. – 2019, №4. S. 33...37.

3. Burlakov N.A. Razvitie metodicheskogo obespecheniya upravleniya sotsial'no-ekonomicheskoy podsystemoy gosudarstvennykh zakupok: na primere Sankt-Peterburga: Dis. ...kand. ekon. nauk. – Sankt-Peterburg: S.-Peterb. gos. ekon. un-t, 2015.

4. Zernova L.E., Yukhina O.S. Metod opredeleniya tselesoobraznogo kolichestva tkatskikh stankov dlya vyrabotki zadannogo ob"ema produktsii s uchetom vre-

meni na smenu assortimenta // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2003, №2. S. 12...14.

5. Ivanova V.O. Formirovanie innovatsionno-orientirovannogo mekhanizma gosudarstvennykh zakupok produktsii promyshlennogo proizvodstva: Dis. ...kand. ekon. nauk. – Ekaterinburg: Ur. gos. ekonom. un-t, 2015.

6. Kulikova O.M. Aktual'nye voprosy povysheniya urovnya ekonomicheskoy stabil'nosti predpriyatiy legkoy promyshlennosti v usloviyakh innovatsionnoy aktivnosti // Nauka i biznes. – 2018, №11(89). S.20...25.

7. Myachin N.V. Mekhanizm protivodeystviya tenevym ekonomicheskim yavleniyam v sfere zakupok dlya obespecheniya gosudarstvennykh nuzhd: Dis. ...kand. ekon. nauk. – Sankt-Peterburg: Mezhdunar. bankovskiy in-t, 2017.

8. Stanyakin S.V. Stimulirovanie razvitiya promyshlennogo kompleksa na osnove formirovaniya effektivnoy gosudarstvennoy kontraktnoy sistemy: Dis. ...kand. ekon. nauk. – Орел: Гос. ун-т - учебно-научно-произв. комплекс, 2014.

9. Shabanova E.V. Ekonomicheskie problemy na-dezhnosti kontraktnoy sistemy v sfere zakupok: regional'nyy aspekt: Dis. ...kand. ekon. nauk. – Иваново: Иван. гос. ун-т, 2014.

10. Yukhina O.S., Yukhina E.A. Uchet assortimentnykh osobennostey tekstil'nykh tovarov pri normirovaniy ikh zapasov // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2007, № 3. S. 8...10.

Рекомендована кафедрой экономики и менеджмента. Поступила 25.08.19.