

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.А. Реструктуризация производства и управление в реформированных хозяйствах / В.А. Амбросов // Економіст. — 2002. — №9. — С. 15-24.
2. Андрущак Є. М. Управління фінансовими ресурсами у процесі реструктуризації підприємств / Є. М. Андрущак, О. М. Підхормий // Фінанси України. — 2002. — №7. — С. 30–38.
3. Бугаев В.Л. Финансово-экономическое оздоровление предприятий. / В. Л. Бугаев // Экономика предприятий. — 2007. — №4. — С. 45-52.
4. Бутник-Сиверский А. Реорганизация, реструктуризация и демонполизация предприятий в условиях переходной экономики / А. Бутник-Сиверский, Т. Лозовая, А. Донченко // Бізнес. — 2002. — №20. — С. 63-69.
5. Григор'єва Л.В. Реструктуризація як комплексна інновація, спрямована на покращення адаптації підприємства до ринкових умов господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 6. — Т. 2. — С. 227.
6. Дмитрук О.Я. Міжнародний досвід проведення реструктуризації підприємств // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. — 2004. — №2–4. — С. 86–88.
7. Лепьохіна І.О. Регулювання процесів реструктуризації промислових підприємств // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. — 2006. — № 2. — С. 149–153.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КТЕУ, 2001. — 397 с.

УДК 338.984: 658.74.018.2

СЦЕНАРНИЙ ПОДХІД К ФОРМИРОВАНИЮ ПЛАНУ ПРОДАЖ ПІДПРИЯТТЯ.

Круликовский А. П.

В работе рассмотрено влияние процесса управления запасами на формирование плана торговли современного предприятия. Предложен алгоритм реализации модуля управления закупками использующий сценарный подход формирования бюджета предприятия. Показана эффективность применения разработанного по приведенному алгоритму модуля управления закупками на производственно – торговом предприятии.

Ключевые слова: логистика, управление запасами предприятия, план торговли, управление закупками, сценарный подход.

Современные рыночные тенденции приводят к усилению конкурентной борьбы предприятий за рынки, что вынуждает их искать новые принципы организации процессов управления. Руководители предприятий преследуют две основные цели: повысить эффективность использования внутренних ресурсов и адаптироваться к новым внешним условиям глобальной экономики. Одним из важнейших процессов для отечественных предприятий, требующих оптимизации, является процесс управления запасами. Именно эффективное управление запасами позволяет предприятию создавать такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль.

Применение информационных технологий в управлении запасами позволяет минимизировать материальные запасы, что способствует высвобождению оборотных средств предприятия. Руководители отечественных предприятий пересматривают существующие системы управления запасами, внедряют новые информационные технологии управления запасами.

В научных публикациях В.В. Дыбской [1], А. Харрисона [2], Дж. Букан [3] исследованы различные способы управления материальными запасами, в работах Д. Гаврилова [4], Т. Якубовской

[5], В. Иванова [6] показано, что выбор метода управления запасами, своевременное выполнение договорных обязательств является одной из ключевых задач в условиях рыночной экономики. Исследования по проблеме автоматизированного управления снабжением, приводятся в работах, В.М. Лагуткина [7], Е.А. Хруцкого [8] и ряда других авторов.

Для того чтобы эффективно управлять деятельностью компании необходимо использовать информационную систему. А для оптимизации управления запасами напрашивается необходимость в разработке отдельного модуля управления запасами для корпоративной информационной системы предприятия, который позволит обеспечить инвестирование средств в запасы таким образом, чтобы достигать стратегических целей бизнеса.

Целью настоящего исследования является разработка модуля управления закупками, позволяющего реализовать сценарный подход к формированию оптимального, с точки зрения рентабельности производства продукции и бюджета, плана продаж предприятия.

В текущих экономических условиях решение задачи по обеспечению бесперебойной деятельности предприятия, снижению кредитной нагрузки, высвобождению оборотных средств, стремлению к получению максимальной прибыли невозможно без среднесрочного финансово-экономического планирования (бюджетирования).

Управление запасами подчинено одной задаче - обеспечению бесперебойного процесса производства и реализации продукции с целью максимального удовлетворения потребностей всех групп потребителей. При управлении запасами, целью является и минимизация ресурсов, «связанных» в запасах на складах. Эффективное управление запасами позволяет предприятию снизить затраты производственного и операционного цикла, уменьшить текущие затраты на хранение и тем самым уменьшить плановую себестоимость продукции предприятия, повысить конкурентоспособность и рентабельность производства. Кроме того, появляется возможность высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, реинвестируя их в другие активы, что особенно актуально в условиях финансового кризиса. Обеспечение этой эффективности достигается за счет разработки и реализации специальной информационной системы управления запасами.

Система управления запасами представляет собой модуль корпоративной системы управления предприятием, который позволяет анализировать и оптимизировать процессы, связанные с закупкой и доставкой запасов на склады предприятия; процессы, связанные с внутренней логистикой, со своевременностью производства и доставкой продукции покупателям. При этом оптимизируются общий размер запасов, структура материальных ценностей, затраты на обслуживание, обеспечивается эффективный контроль за движениями запасов.

Для любого конкурентоспособного предприятия основной задачей является получение прибыли, в целом – продажа товаров или услуг. Можно с уверенностью сказать, что именно процесс обеспечивающий достижение этой цели, является главным процессом компании, а все остальные процессы являются сервисными, по отношению к этому. Для того, что бы планировать и прогнозировать деятельность предприятия на будущее, необходимо понимать, каким образом и в каком объеме планируется получить прибыль. Для этого используются планы продаж. предприятие должно найти оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня товарных запасов, чтобы определить, какая величина запасов по каждому товару является достаточной. В качестве базовых индикаторов качества выбранной политики управления запасами могут использоваться как непосредственные, так и более обобщенные критерии, а также их различные комбинации.

В частности, необходимо определить такое соотношение между частотой и объемами заказов поставщикам к стоимости хранения запасов на собственных складах, что бы минимизировать количество ресурсов (финансовых, человеческих, складской площади и т.д.). Кроме того, необходимо учитывать и затраты на доставку произведенного (или приобретенного) товара к покупателю. В такой ситуации все зависит от правильной оценки необходимого объема заказов, оптимальной нормы оборачиваемости, правильного выбора поставщика. Управление оборачиваемостью запасов позволит привести запасы товаров в соответствие с целевым по-

казателем деятельности компании.

Глобализация экономики требует перехода от управления внутренней деятельностью предприятия к управлению взаимоотношением с заказчиками и поставщиками. Конкурентоспособность компании все больше зависит от способности создавать и углублять взаимоотношения с партнерами, конкурентами, заказчиками и поставщиками. Причинами этого являются:

- расширение экономического пространства, на котором функционируют предприятия;
- появление нового стратегического ресурса — информации;
- необходимость учитывать фактор времени.

Эффективная система управления запасами, как и любой адаптивный контур управления, может быть создана в результате выполнения следующей последовательности процедур:

Выбор базовых индикаторов эффективности системы управления запасами.

Выбор методов и правил определения и формирования необходимой величины запасов сырья, материалов и товаров для закупки.

Выбор рабочих параметров, изменение которых непосредственно сказывается на значениях индикаторов эффективности бизнеса.

Первоначальный расчет значений рабочих параметров системы и запуск системы в опытную эксплуатацию.

Последовательное уточнение значений параметров по результатам эксплуатации системы на основании анализа поведения базовых индикаторов.

Однако, имея планы продаж, т.е. предположительный результат работы процесса продаж, необходимо оценить и состояние других процессов, которые могут влиять на этот процесс. Если рассматривать компанию, производящую некие материальные ценности то это процессы:

Производство.

Доставка.

Закупка.

Складская логистика.

В частности, необходимо, что бы служба доставки смогла доставить товары покупателям, были закуплены необходимые сырье и материалы, определить уровни запасов на складах филиалов, консолидационных складов, учесть объемы внутренних потоков по перемещению товаров.

При правильном построении системы управления бизнесом практически все эти процессы можно спрогнозировать, опираясь на существующий план продаж.

Данный подход обеспечит формирование оптимального плана закупок, по различным сценариям, обеспечивающих баланс рентабельности и плановой себестоимости продукции предприятия и формирование бюджета предприятия.

На рис. 1 представлен алгоритм бизнес-процесса формирования плана продаж, реализующего: сценарный подход, анализ рентабельности и себестоимости производимой на предприятии продукции, формирование бюджета предприятия. Алгоритм построен при помощи инструмента «работа с файлами 1С:Предприятия 8.x» – редактор графической схемы. Реализация данного алгоритма в модуле управления закупками прикладного решения, разработанного на технологической платформе «1С:Предприятие 8.2» показала, что система позволяет реализовывать сценарий, обеспечивающий более высокую рентабельность, низкую плановую себестоимость и более эффективное использование капитала.

На рис. 2 приведено изменение ряда экономических показателей в деятельности предприятия до и после введения в эксплуатацию модуля управления закупками, реализующего описанный выше алгоритм.

Данные, которые содержатся в нижеприведенном графике, получены на основании анализа деятельности производственно-торговой компании, состоящей из 9 филиалов и занимающейся производством, переработкой и реализацией морепродуктов. Деятельность компании анализировалась в течение 6 месяцев после внедрения модуля управления запасами.

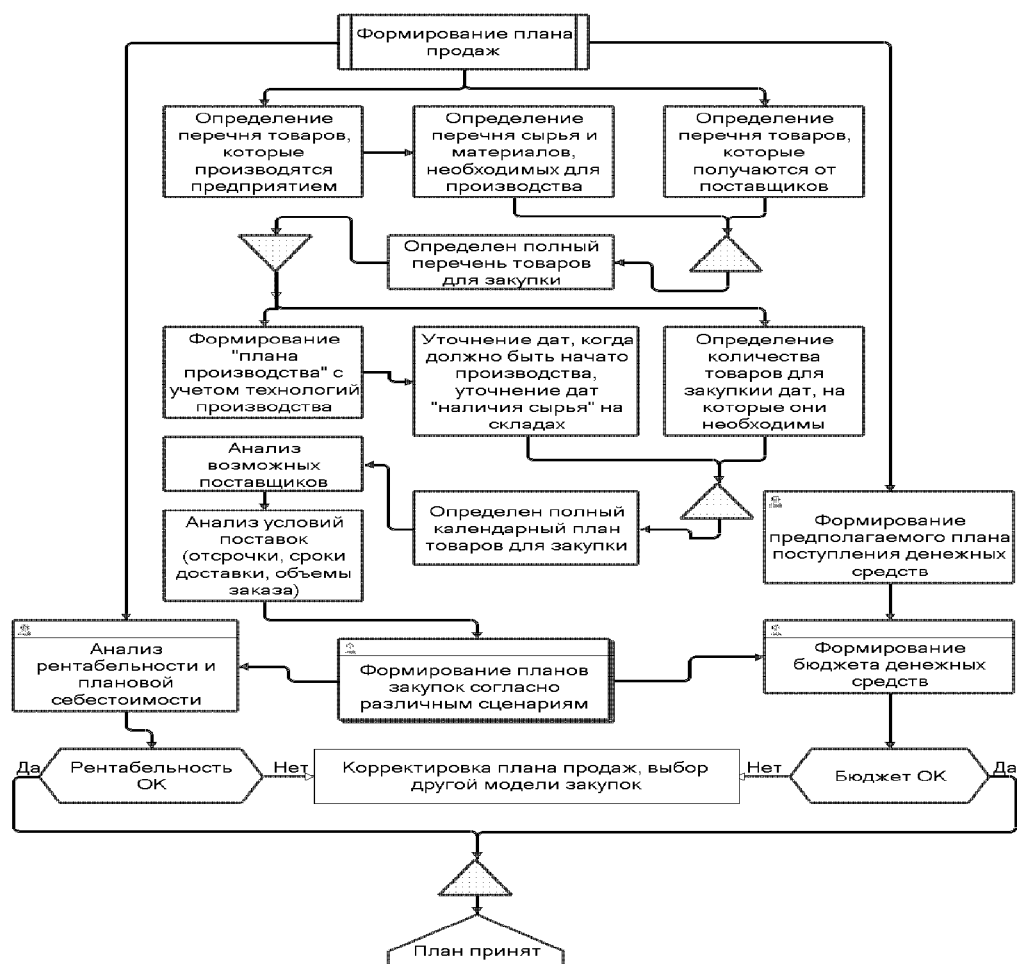


Рис.1. Алгоритм реализации бизнес - процесса «Формирование плана закупок».

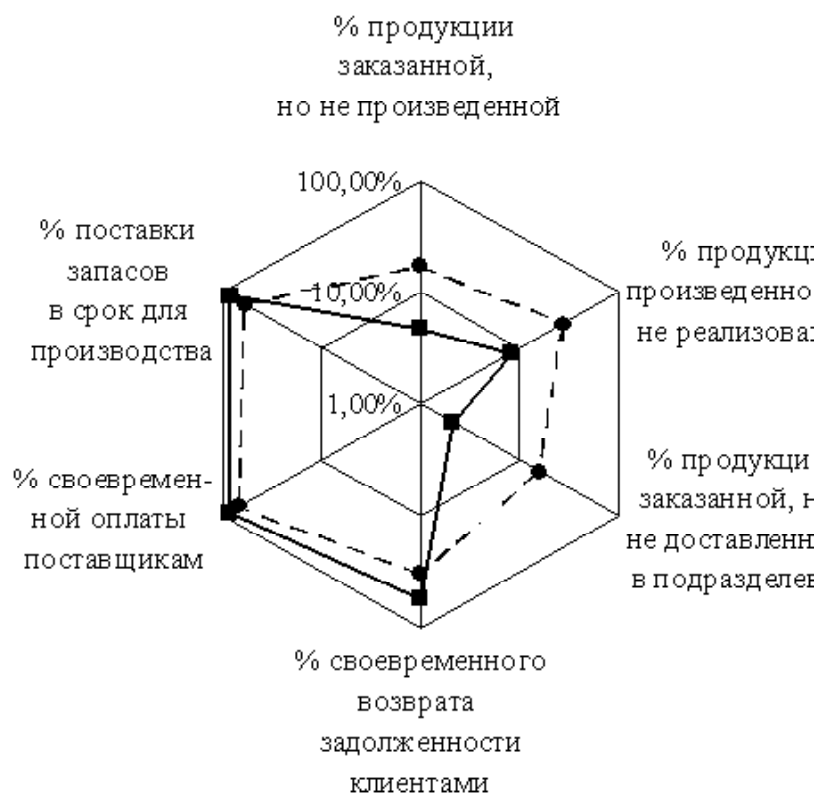


Рис.2. Изменение ряда экономических показателей деятельности предприятия,

—■— - после ввода в эксплуатацию модуля управления закупками,

---●--- - модуля управления закупками нет.

В настоящее время, в основном, подход к управлению запасами опирается на эмпирические знания ключевых сотрудников компании, на некий опыт, приобретенный компанией за время работы. В лучшем случае – на некие статистические данные и практические знания служб предприятия.

Объединение всего этого в единую информационную систему позволяет получить намного более эффективные инструменты управления запасами и, как результат, оптимизировать финансовые показатели деятельности компании.

Из рисунка 2 видно, что объемы реализации после внедрения модуля управления запасами выросли без изменения производственных мощностей, увеличения размеров складов и увеличения наличных запасов. Значительно снизились показатели: продукции заказанной, но не произведенной; продукции заказной, но не доставленной в подразделения; продукции произведенной, но не реализованной.

Данная диаграмма демонстрирует различия по затратам на производство и доставку продукции при наличии управляющего плана продаж, определяющего планы закупок, производства и доставки в территориально-распределенные подразделения предприятия.

ВЫВОДЫ

В заключение можно сделать следующие выводы. Во-первых, использование модуля управления закупками на платформе «1:СПредприятие 8.2», позволило реализовать сценарный подход к формированию плана продаж предприятия. Во-вторых, рассмотренный сценарный подход позволяет учитывать изменения как во внутренней структуре работы предприятия, так и во внешней среде, в которой это предприятие функционирует. В-третьих, применение информационной технологии управления закупками позволяет вести хозяйственную деятельность компании наиболее эффективным способом, в том числе, за счет оптимизации плана продаж.

В дальнейших исследованиях планируется усовершенствование модели управления закупками, что позволит более эффективно формировать план продаж предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок / В.В. Дыбская. — М. : Альфа-Пресс, 2007. — 720 с.
2. Харрисон А. Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций / Алан Харрисон, Ремко Ван Хоук ; пер. с англ. ; Под научной редакцией А.Е. Михейцева. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 368 с.
3. Букан Дж. Научное управление запасами / Дж. Букан, Э. Кенигсберг ; пер. с англ. — М. : Наука, 1967. — 423 с.
4. Гаврилов Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP II ; 2 е изд / Д. А. Гаврилов. — СПб. : Питер, 2005. — 416 с.
5. Якубовская Т.В. Управление запасами и бюджетирование продаж / Т.В. Якубовская. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/inventory_budget.shtml
6. Иванов В.Б. Автоматизированное управление запасами предприятия / В.Б. Иванов, Г.Г. Куликов, Я.А. Речкалов — Уфа : Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. — 2002. — 104 с.
7. Лагуткин В.М. Комплексное снабжение: проблемы, перспективы / В.М. Лагуткин, Р.Г. Соколов. — М. : Экономика, 1989. — 160с.
8. Хруцкий Е.А. Оптимизация хозяйственных связей и материальных запасов / Е.А. Хруцкий, В.А. Сакович, Ф.П. Колосов. — М. : Экономика, 1977. — 263с.
9. Добронравин Е.Р. Введение в теорию управления запасами / Е.Р. Добронравин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.genobium.com/r/a01_theory.htm.