

## Эффективное управление товарно-материальными ценностями на основе частичного аутсорсинга производственного процесса

А.В. Генералова, Е.А. Плешкова  
Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина  
(Технологии. Дизайн. Искусство), Российская Федерация  
E-mail: generalann@yandex.ru

**Аннотация.** В статье на примере деятельности производственной компании, занимающейся выпуском текстильных изделий, были рассмотрены пути оптимизации товарно-материальных ценностей в части вспомогательных материалов – упаковки для готовой продукции и проанализированы варианты ее собственного производства и закупки у сторонних организаций, специализирующихся на данном производстве. Рассчитан размер экономии за счет размещения непрофильного производства на аутсорсинг.

**Ключевые слова:** товарно-материальные ценности, оптимизация финансовых ресурсов производственного предприятия, упаковка, закупки, производство.

## Efficient Management of Commodity-Material Values on the Basis of Partial Outsourcing of the Production Process

A. Generalova, E. Pleshkova  
Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art), Russian Federation  
E-mail: generalann@yandex.ru

**Annotation.** The article on the evidence of the textile production company, considered ways to optimize inventory values in terms of auxiliary materials – packaging for finished products and analyzed options for its own production and procurement from third-party organizations specializing in this production. The size of the savings is calculated due to the placement of non-core production outsourcing.

**Key words:** inventory items, optimization of financial resources of an industrial enterprise, packaging, procurement, production.

Каждая производственная компания заинтересована в снижении производственного и операционного цикла, в уменьшении текущих затрат на хранение товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и оптимизации их закупок. Это способствует высвобождению из текущего оборота части финансовых средств, которые возможно направить на реализацию более важных целей и вложения в другие активы.

В условиях современной экономической ситуации у большинства производственных предприятий наблюдается нехватка оборотных средств не только для наращивания темпов производства и сбыта, но и для поддержания текущих мощностей. Это обуславливает тот факт, что вопрос качества управления товарно-материальными ценностями становится всё более актуален.

Инновационное развитие экономики России предопределяет необходимость оптимального распределения финансовых ресурсов организации.

Ресурсообеспеченность деятельности предприятия является основным вопросом как простого, так и расширенного воспроизводства. Особенно актуален этот вопрос при неблагоприятных условиях развития, экономическом кризисе. Финансовые ресурсы играют ведущую роль в обеспечении производства товарно-материальными ценностями.

Качественное управление товарно-материальными ценностями подразумевает поддержание оптимальных размеров запасов, что позволит ускорять их оборачиваемость и снижать затраты на хранение. Помимо этого, немаловажную роль для предприятия играет и уменьшение производственных потерь, связанных с недопоставками.

Существует множество научных трудов, рассматривающих вопросы качественного управления товарно-материальными ценностями, таких авторов как Афанасьев М.Ю., Волгин В.В., Демчук О.В., Лотоцкий В.А., Сорвина О. В., Яковлева Т.А. и т. д. Ряд из них имеют прикладное значение для

предприятий, но, безусловно, внедрение результатов каждого исследования требует проработки в конкретных условиях деятельности промышленного объекта.

Запасы, являясь одним из видов оборотных активов, имеют огромное значение для обеспечения финансового благополучия предприятия, особенно на крупных производствах, с высокой долей материалоемкости, где большой удельный вес занимают именно товарно-материальные ценности. Следовательно, если перед организацией стоит вопрос о поиске путей сокращения своих расходов, стоит обратить внимание именно на формирование качественного управления товарно-материальными ценностями.

Известно, что чрезмерное накапливание товарно-материальных ценностей ведет к дополнительному оттоку денежных средств вследствие определенных причин:

- затраты, возникающих в связи с хранением;
- затраты, связанные с риском потерь из-за устаревания и порчи, а также хищений и бесконтрольного использования;
- отвлечения средств из оборота, их «омертвления».

Таким образом, избыточные запасы прерывают движение капитала, нарушают финансовую стабильность предприятия, а эффективное управление и оптимизация процессов по формированию ТМЦ позволяют снизить затраты.

Существует множество путей сокращения расходов, среди которых можно выделить основные из них:

- сокращение затрат на сырьё и материалы (экономия сырья, например, за счет менее дорогостоящих материалов, но не в ущерб качеству выпускаемой продукции, пересмотр условий поставок сырья, поиск новых поставщиков, контроль за хищениями, сокращение нормативов хранения и закупок материалов);
- внесение конструктивных изменений в технологический процесс, внедрение ресурсосберегающих систем, выявление путей по увеличению безотходного производства;
- оптимизация производственного процесса (передача части производственных функций специализированным компаниям для уменьшения собственных затрат, сокращение производственного цикла).

Рассмотрим вопрос управления ТМЦ в отрасли легкой промышленности на примере одной из подмосковных текстильных компаний.

Компания занимается пошивом и выпуском текстильных товаров для домашнего хозяйства. Большинство изделий выпускается в специально разработанной индивидуальной упаковке: чемоданы из цветного спанбонда и вставкой либо из ПВХ, либо из ПВД. Каждый цвет спанбонда соответствует определенным выпускаемым коллекциям. Так же рассматриваемая упаковка делится на объемную и плоскую, в зависимости от выпускаемой продукции.

Производство продукции осуществляется на двух фабриках. В связи с сокращением объемов производства на одной из фабрик было принято решение осуществлять на ней пошив индивидуальной упаковки и осуществлять ее транспортировку до второй фабрики.

Для рассматриваемой компании можно обозначить целый ряд факторов, которые могут спровоцировать срыв отгрузок упаковки:

1. Нехватка денежных средств для оплаты ТМЦ.
2. Недопоставка ТМЦ:
  - ошибки планового отдела;
  - ошибки отдела снабжения;
  - ошибки логистики;
  - ошибки поставщиков;
  - погодные явления.
3. Производственные проблемы:
  - снижение явочной численности швей в связи с отпусками, больничными;
  - поломки оборудования;
  - ограничения мощностей при увеличении объемов выпуска;
  - внезапные перебои электроснабжения.
4. Прочие непрогнозируемые факторы.

Таким образом, совокупность хотя бы нескольких факторов ведет к срыву обеспечения упаковкой, что в свою очередь ведет к срыву отгрузок готовой продукции покупателям, в результате чего компании грозят финансовые убытки в виде штрафов за недопоставку или просрочку, или вообще разрыв деловых отношений.

В целях минимизации рисков компания может отдать заказ на пошив упаковки в специализированную компанию, что позволит получить следующие выгоды:

1. Сокращение объемов закупаемых ТМЦ, что в свою очередь ведет к снижению объемов хранения, снижению рисков порчи и хищений, сокращению переменных общепроизводственных затрат.
2. Ликвидация затрат на перевозки дополнительных ТМЦ на фабрику по пошиву упаковки и обратной транспортировке готовой упаковки до другой фабрики.
3. Закупка готовой упаковки с запасом, для предотвращения дефицита.
4. Оптимизация штата сотрудников: перевод швей в цех по пошиву, либо их увольнение. Увольнение повлечет за собой сокращение издержек на выплату заработной платы, социальных отчислений, налогов.
5. Освобождение производственного помещения, которое можно использовать для иных производственных задач или же сдавать в аренду, что позволит получать дополнительные доходы для предприятия.
6. Помимо этого, закупка упаковки у специализированной компании осуществляется за меньшую стоимость по сравнению с ее производством собственными силами.

Однако чтобы все это реализовать, необходимо выбрать подходящего поставщика упаковки. В

настоящее время на отечественном рынке существует несколько крупных специализированных компаний, которые выпускают упаковку под заказы.

Выбор поставщика целесообразно осуществлять по таким ключевым параметрам, как:

1. Цена (высокая цена упаковки может отразиться на себестоимости конечного изделия компании-заказчика упаковки. Однако слишком низкая цена может вызывать опасения относительно низкого качества используемых материалов при пошиве упаковки).

2. Объемы производства (необходимо учитывать производственные мощности по пошиву упаковки и потребность по закупке).

3. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов (а также наличие у поставщика резервных мощностей при увеличении потребности).

4. Система оплаты (предоплата или постоплата, работа в кредит, предоставление рассрочек).

5. Продолжительность работы на рынке, деловая репутация, имидж.

6. Местоположение организации поставщика относительно местоположения фабрики заказчика.

Каждая компания определяет для себя весомость указанных параметров. Например, для компании, у которой могут колебаться объемы закупок, будут важны в первую очередь сроки экстренных заказов при резко возникающих потребностях, а вот для компании, у которой имеются финансовые проблемы, будет актуальна система оплат.

Выбрав наиболее подходящего поставщика, необходимо проанализировать, насколько отличается цена упаковки выбранного поставщика и упаковки собственного производства.

Для выявления экономии, в случае более низких цен у поставщика, необходимо определить среднюю потребность в изделиях. Так, проведенный анализ данных из таблицы 1 позволил выявить усредненные месячные, полугодовые и годовые объемы потребляемой упаковки, производственную себестоимость<sup>1</sup>.

Таблица 1 – Сводные данные по выпуску упаковки

Вид изделия	Цена закупки, руб.	Материальные затраты, руб.	Себестоимость изделия, руб.	Доставка на фабрику, руб.	Производственная себестоимость, руб.	Среднемесячный объем		Полугодовой объем		Годовой объем		
						шт.	руб.	шт.	руб.	шт.	руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Упаковка для подушек												
ПВД	плоский 500/700	28	19	30	7	56	9 493	533 707	43 899	2 468 206	113910	6 404 485
	плоский 680/680	32	24	31	7	62	7 046	436 630	26 860	1 666 483	84 550	5 239 554
ПВХ	плоский 500/700	40	22	26	7	55	2 206	126 678	28 929	1 671 352	26 466	1 520 139
	плоский 680/680	44	25	27	7	60	1 576	98 432	18 126	1 135 956	18 911	1 181 184
Упаковка для одеял												
ПВД	объемный 0600/0400/0110	30	17	54	7	78	3 965	305 863	20 855	1 614 737	47 577	3 670 356
	объемный 0600/0400/0150	32	19	56	7	83	3 550	291 958	11 299	929 398	42 598	3 503 499
	объемный 0600/0400/0260	38	23	56	7	87	1 211	105 138	4 561	392 224	14 526	1 261 656

<sup>1</sup> Для расчета были взяты средние цены закупки упаковки по нескольким организациям, которые предоставили свои коммерческие предложения, соответствующие условиям исследования

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ПВХ	объемный 530х350х100	38	18	62	7	87	175	15 322	1 100	96 125	2 104	183 860
	объемный 600х400х110	52	25	41	7	69	1 012	73 566	6 617	434 168	12 144	882 791
	объемный 600х400х150	50	23	41	7	71	1 217	97 917	12 355	982 924	14 600	1 175 004
Прочая упаковка разных размеров:		39	25	48	7	81	441	32 490	3 750	275 086	5 295	389 876
<b>ИТОГО СРЕДНЕЕ:</b>		<b>39</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>70</b>	<b>31890</b>	<b>2117700</b>	<b>178351</b>	<b>11666656</b>	<b>382681</b>	<b>25412404</b>

Производственная себестоимость упаковки при собственном пошиве выше, чем средняя цена упаковки при закупке. Дополнительно к этому в расходы на изделие необходимо включить прочие накладные расходы, что еще больше повысит конечную стоимость продукции.

Более низкая стоимость упаковки у сторонних организаций связана с их специализацией на выпуске

данного вида изделий и экономии за счет масштабов производства.

На примере рассматриваемой текстильной компании изменение способа производства упаковки для продукции позволит достичь экономии до 12 млн руб. в год (табл. 2).

Таблица 2 – Усредненный расчет финансовых затрат на упаковку

Показатель	Месяц	Полугодие	Год
Собственное производство			
Усредненный расход упаковки, шт.	31 890	191 341	382 681
Средние МЗ, руб.	22	22	22
Средняя СИ, руб.	41	41	41
Средняя стоимость транспортировки, руб.	7	7	7
Средняя себестоимость, руб.	70	70	70
Итого расходы по упаковке, руб.	2 241 481	13 448 888	26 897 777
Заказ у сторонней организации			
Усредненный заказ упаковки, шт.	42 000	192 000	383 000
Средняя цена упаковки, руб.	39	39	39
Итого расходы по упаковке, руб.	1 650 132	7 543 458	15 047 628
Экономия, руб.	591 350	5 905 430	11 850 149

Высвобождение из текущего оборота части финансовых средств позволит их направить на другие цели организации, например, на увеличение объемов закупки более важных ТМЦ, на погашение кредитов и т. п.

Таким образом, очевидно, что в условиях недостатка оборотных средств у организаций необходимо вести работу в части оптимизации производственных запасов и рассматривать варианты передачи непрофильного производства на аутсорсинг с целью уменьшения собственных затрат.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Снижение затрат на предприятии: самые эффективные методы [Электронный ресурс] // Коммерческий директор, профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: // <https://www.kom-dir.ru/>. – Дата доступа: 18.11.18.
2. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учебное пособие / М. А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2015. – 432 с.
3. Линдерс, Майкл Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. – Санкт-Петербург : Виктория плюс, 2016.

**REFERENCES**

1. Cost reduction in the enterprise: the most effective methods [Electronic resource] // Commercial Director, professional magazine of the merchant. – Access mode: // <https://www.kom-dir.ru/>. – Date of access: 18.11.18.
2. Bakhrushina, M. A. administrative analysis : a manual / M. A. Bakhrushina. – Moscow : Omega-L, 2015. – 432 p.
3. Linders, Michael R. supply and inventory Management. Logistics / Michael R. Linders, Harold E. Firon. – St. Petersburg : Victoria plus, 2016.

**SPISOK LITERATURY**

1. Snizhenie zatrat na predpriyatii: samye jeffektivnye metody [Jelektronnyj resurs] // Kommercheskij direktor, professional'nyj zhurnal kommersanta. – Rezhim dostupa: // <https://www.kom-dir.ru/>. – Data dostupa: 18.11.18.
2. Vahrushina, M. A. Upravlencheskij analiz : uchebnoe posobie / M. A. Vahrushina. – Moskva : Omega-L, 2015. – 432 s.
3. Linders, Majkl R. Upravlenie snabzheniem i zapasami. Logistika / Majkl R. Linders, Harol'd E. Firon. – Sankt-Peterburg : Viktorija pljus, 2016

Статья поступила в редакцию 25.01.2019