управление запасами на предприятиях нефтегазового комплекса

системный подход к управлению производственными запасами на предприятиях нефтегазового комплекса

Аннотация

На предприятиях нефтегазового комплекса управление производственными запасами имеет свою специфику. Как добиться оптимального решения, когда производственные запасы не залеживаются на складах и в то же время их достаточно для бесперебойной работы предприятий? Читайте об этом в статье.

Ключевые слова: производственные запасы, управление, служба снабжения, предприятия нефтегазового комплекса

Управление производственными запасами предполагает эффективное управление оборотными активами на предприятии и выявление основных направлений повышения существующего уровня эффективности в предстоящем периоде. Сложность управления запасами обусловлена следующим противоречием: с одной стороны, множество факторов обуславливает необходимость создания запасов, с другой стороны, содержание запасов связано с расходами.

Цель формирования политики управления производственными запасами на предприятиях нефтегазового комплекса – снижение уровня производственных запасов и вложенных в них оборотных средств за счет наведения порядка в организации производства и совершенствования хозяйственных связей и системы материально-технического снабжения.

Васина Анастасия Богдановна
аспирантка кафедры экономики и управления, Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
olenastya@mail.ru

Особенности формирования производственных запасов на предприятиях нефтегазового комплекса

Формирование производственных запасов на предприятиях нефтегазового комплекса характеризуется некоторыми специфическими для отрасли особенностями. Зачастую базы снабжения располагаются вдали от производственных подразделений, дальность расстояний, географическое положение не позволяют однозначно судить о времени и об интервалах поставки. Следовательно, создавать на предприятии минимально необходимый уровень запасов, невозможно. Так, задержки поставок могут составлять не только дни, но зачастую и месяцы. Таким образом, для производственного процесса просто необходимо иметь дополнительные запасы, причем, в соответствии с масштабами производства эти запасы должны в полной мере покрывать нужды предприятия, связанные с выполнением запланированных объемов работ.

Стоит понимать, что на нефтегазовых предприятиях существуют трудности в точном определении размера заказа. Большинство нефтегазовых предприятий, представляют собой вертикально-интегрированные компании. Закупка материально-производственных запасов в основном производится по контрактам и в заранее запланированные сроки, чаще за год до периода поставки (учитывая дальность и объемы производства). Процесс снабжения осуществляется через центральную базу снабжения и обеспечения производственного процесса. В связи с масштабностью производства обработка заявок, получение контрактов, получение продукции по заказам и отправка в структурное подразделение предприятия вызывает задержки поставок заказов. Следовательно, поступление на склад предприятия материальных ресурсов и их оприходование происходит с опозданием для производственного процесса. В результате изменения объемов производства, невозможности остановки и торможения процесса производства заранее и точно определить необходимый размер заказа является невозможным. Также стоит учитывать, что для современных нефтегазовых предприятий с учетом

...с одной стороны, множество факторов обуславливает необходимость создания запасов, с другой стороны, содержание запасов связано с расходами

предприниматель

изменения технологий, научно-технического прогресса, характерна закупка импортных материальных ресурсов. Однозначно судить о соблюдении сроков поставок данных ресурсов является затруднительным.

...служба снабжения вместе с производственной службой решает что, сколько, у кого и по какой цене закупить, выполняет функции управления по складированию закупок

Цели и функции службы снабжения

Основным центральным элементом управления материальными потоками в процессе обеспечения предприятия нефтегазового комплекса материальными ресурсами является служба снабжения, деятельность которой можно одновременно рассматривать с точки зрения:

1) самостоятельной системы, которая обладает структурой и самостоятельными целями;

2) одного из подразделений предприятия, который, в свою очередь, при реализации своих основных функций выступает как элемент достижения целей предприятия;

3) элемента, который обеспечивает реализацию целей предприятия как одного из звеньев макрологистической системы (поставщика, покупателя и пр.).

В каждой позиции логично выделить свои цели службы снабжения.

1. Степень эффективности функционирования службы зависит напрямую от самой организации данной службы, ее функций.

2. Служба снабжения обеспечивает материальные потоки во всей производственной цепи, начиная от снабжения до производства, согласует действия службы производства, экономической службы, всего предприятия в целом, с учетом постоянных изменений в реальном масштабе времени. Таким образом, служба снабжения вместе с производственной службой решает что, сколько, у кого и по какой цене закупить, выполняет функции управления по складированию закупок.

Однако в реальности служба снабжения нефтегазового предприятия не всегда выполняет все свои функции, не всегда отслеживает наличие какого-либо ресурса, который попадает в план закупки в подотчете у других материально-ответственных лиц. Не решает вопросы с возникновением залежалых производственных запасов, их реализацией, утилизацией и пр., не осуществляет соответствую-

щее административное и управляющее воздействие на объекты управления.

3. Служба снабжения устанавливает и решает вопросы связи с поставщиками, контактирует со службами сбыта, транспортными организациями. Таким образом, устанавливая тесные связи между данными участниками процесса, формирует некую макрологистическую систему. Однако не вступает в связь с экономической системой, не участвует в вопросах планирования материальных потоков, следовательно, не всегда обеспечивает высокую степень согласованности по управлению производственными запасами на предприятии.

Организация снабжения типичного предприятия нефтегазового комплекса представлена на *рис. 1* (*см. ниже*).

Проблемы

Как видно их схемы, служба снабжения по большей части решает лишь вопросы закупок, заключения и отслеживания договоров. В результате основная функция управления производственными ресурса-



Рис. 1. Организация функций снабжения предприятия

ми, находящимися на складах предприятия, не разделена между службами предприятия и ее эффективная реализация затруднена.

Объем производственных запасов, образующийся на предприятии, формируется следующим образом:

– при формировании закупочной компании на плановый период, каждое производственное подразделение формирует объем необходимых материальных ресурсов для бесперебойного функционирования предприятия. Однако не одно из подразделений не анализирует наличие данного вида ресурса у другого подразделения, что и должно быть одной из основных задач службы снабжения;

– вследствие задержек поставок, объем запасов формируется на 5–6 месяцев вперед, особенно по иностранным контрактам;

– в результате обновления основных фондов осуществляется частая закупка оборудования, большая часть которого приходит вместе с комплектующими и запасными частями;

– в результате самостоятельного производства некоторых видов продукции вспомогательными подразделениями предприятия, для обслуживания основного производства;

– в случае устаревания, многие виды запасов становятся морально устаревшими и попадают в класс неликвидов. В свою очередь, ни службой снабжения, ни руководством не принимаются решения о дальнейшем движении данных запасов и они годами пролеживают на складе предприятия, теряя свою стоимость, физические характеристики и увеличивают общий баланс предприятия в разрезе наличия производственных запасов.

...основная функция управления производственными ресурсами, находящимися на складах предприятия, не разделена между службами предприятия и ее эффективная реализация затруднена

Механизм комплексного управления запасами

Анализ структуры предприятия позволяет сделать вывод, что процесс управления производственными запасами на предприятиях нефтегазового комплекса сводится лишь к определению объема закупок и реализации функций заключения договоров, их отслеживания, определения сроков. Таким образом, обнаруживается несостоятельность по отношению к существующему подходу по управлению производственными запасами на предприятии. Проблема системы управления запасами заключается в том,

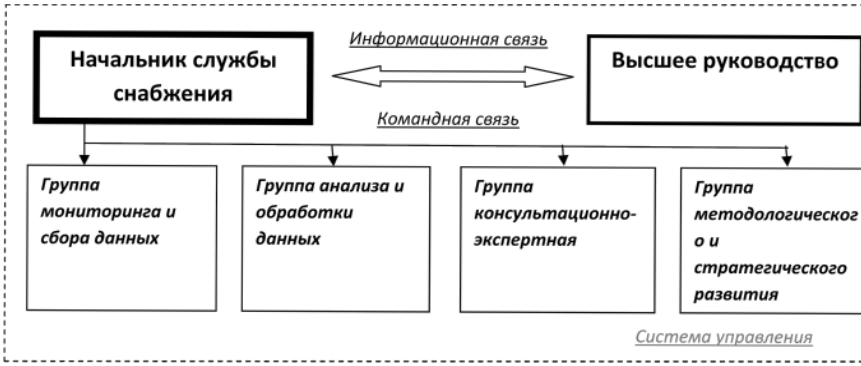


Рис. 2. Схема организационных отношений механизма комплексного управления производственными запасами нефтегазового предприятия

что эта система навязана сверху. Ее внедряют, отчеты, которые требует головная компания, заполняются, нужное обучение персонал получает, но она используется неэффективно.

Для предприятий требуется внедрение механизма комплексного управления запасами. Механизм комплексного управления запасами – это составляющая механизма управления как динамично функционирующая система в процессе ведения операционной, производственной и финансовой деятельности предприятия. Система механизма комплексного управления включает следующие компоненты:

1) определение функциональной структуры;
2) организационные отношения;
3) документооборот.

Реализация данного механизма достигается за счет исполнения руководства по управлению производственными запасами службы материального обеспечения. Данная служба должна выступать в качестве консультационного органа, координирующего, органа планирования и комплексного анализа (*см. рис. 2 выше*).

Начальнику службы принадлежит координирующая роль, то есть подготовка рекомендаций по управлению запасами. Исполнительная роль – у групп, входящих в состав службы снабжения, которые условно можно разделить на блок сбора, обработки и анализа полученной информации и блок консультационно-экспертный и методологичес-

кого и стратегического развития. Каждая группа в пределах своих полномочий отвечает за определенный участок работы, а окончательное решение и рекомендации для высшего руководства выносит начальник службы.

Внедрение данной системы позволит, прежде всего, говорить о высокой отлаженности производственного процесса, высокой управляемости предприятием, возможности стратегического планирования.

Литература

1. Демидов С.В. Управление оборотными и внеоборотными активами // Справочник экономиста. – 2011. – № 8. – С. 21–32.

pn

Anastasia B. Vasina
Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Surgut State University, Khanty-Mansiysk Autonomous District – Ugra

A Systematic Approach to Inventory Management in Oil and Gas Companies

Abstract

Inventory management in oil and gas companies is specific in a lot of ways. How do you arrive at the best managerial solutions so that inventories do not stay in warehouses for too long, but at the same time there are always sufficient supplies for smooth and continuous operation? See the details in the article.

Keywords: inventories, management, purchasing department, oil and gas companies